



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL
CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MIGUEL, CAJAMARCA,
2016**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO

ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

Br. MIGUEL ANGEL ORTEGA CASTAÑEDA

ASESOR:

Dr. CARLOS CHERRE ANTON

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO-PERÚ

2018



ESCUELA DE POSGRADO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE SAN MIGUEL, CASAMARCA- 2016

Que ha sustentado don (doña):

MIGUEL ANGEL ORTEGA CASTAÑEDA

Nombres y Apellidos

Acuerda:

APROBAR POR MAYORÍA

Recomienda:

Pimentel, 29 de abril de 20 18

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE: Dr. Alex Miguel HERNÁNDEZ TORRES

SECRETARIO: Mg. GLADYS DALILA ZORRILLA CIEZA

VOCAL: Dr. CARLOS CHERRE ANTON

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

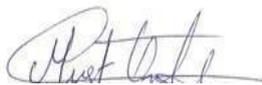
Yo, Miguel Ángel Ortega Castañeda egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Gestión pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 71005725

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: Propuesta de modelo de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en gestión pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

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

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



Nombres y apellidos: Miguel Ángel Ortega Castañeda

DNI: 71005725

DEDICATORIA

A Dios, y a mi madre y mi abuelito, quienes desde el cielo guían mi camino.

A mi abuelita, mi hermano y a mi padre, pilares fundamentales en mi vida, con mucho amor y cariño, les dedico todo mi esfuerzo, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, puesto que, en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis tíos, primos y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Miguel Ángel

AGRADECIMIENTOS

Dios, tu amor y tu bondad no tiene fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pones en frente mío para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y agradezco a mi abuelita, mi hermano y a mi padre, pilares fundamentales en mi vida, con mucho amor y cariño, les dedico todo mi esfuerzo, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega.

También a muchas personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Miguel Ángel

PRESENTACIÓN.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, ponemos a vuestra consideración la evaluación de la tesis titulada “Propuesta de modelo de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016, elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. El presente estudio es de tipo descriptivo propositivo y se focalizó en la Municipalidad distrital de San Miguel.

Esperamos que el presente estudio sea evaluado valorando el esfuerzo realizado para desarrollar dicha investigación. Es más, estamos dispuestos a aceptar su veredicto al presente Informe de Investigación, así como atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su mejoramiento. Es propicia la oportunidad para expresar nuestro sincero agradecimiento a ustedes señores miembros del Jurado, al igual que a todos los docentes de la Escuela de Postgrado de esta prestigiosa Universidad César vallejo, por todas las orientaciones y conocimientos compartidos en el proceso de nuestra formación profesional. Finalmente pongo a disposición de la ciudadanía aceptando sugerencia de aquellas personas que benevolentemente quieren que este trabajo mejore.

Cajamarca, Enero del 2018.

ÍNDICE

Dictamen de Sustentación.....	ii
Declaratoria de Autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice... ..	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN.	
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	21
1.4. Formulación del problema	40
1.5. Justificación	40
1.6 Hipótesis... ..	41
1.7. Objetivos... ..	41
II. MÉTODO... ..	42
2.1. Diseño de investigación.....	42
2.2. Variables, Operacionalización.....	43
2.2.1. Definición conceptual... ..	43
2.2.2. Definición Operacional... ..	43
2.2.3. Operacionalización de la variable... ..	43
2.3. Población y muestra	44
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad... ..	45
2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
2.4.2. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	46
2.5. Métodos de análisis de datos.....	48
2.6. Aspectos éticos.....	48
III RESULTADOS	49

IV. Discusión de resultados.....	67
V. Conclusiones.....	69
VI. Recomendaciones.....	70
Referencias bibliográficas.....	71
Anexos.....	78

RESUMEN

La presente investigación titulada: Propuesta de modelo de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016, tuvo como objetivo general: Diseñar propuesta de modelo de gestión mejorará el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

El tipo de investigación es descriptiva – propositiva, con un diseño descriptivo – propositivo se realizó con una muestra de 66 trabajadores de la Municipalidad provincial de San Miguel, los cuales fueron elegidos en forma no probabilística por conveniencia o a criterio del investigador.

El clima laboral es de vital importancia en todas las organizaciones, de ello depende el buen funcionamiento de la institución, pero para ello es fundamental el comportamiento de cada uno de sus miembros, en ese sentido la Municipalidad provincial de San Miguel encontramos que el 36,4% y el 13,6% de los encuestados consideran que la variable clima laboral casi nunca y nunca se cumple debido a la falta de normatividad y desempeño además de los condicionantes del trabajo, sin embargo encontramos un 34,8% y el 15,2% que sostiene que algunas veces y casi siempre se cumple con la variable clima laboral dentro de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Miguel.

Palabras clave: Gestión, estratégica, clima laboral, municipalidad, motivación, confianza.

ABSTRACT

The present research entitled: Proposal of a management model to improve the working environment of the workers of the provincial municipality of San Miguel, Cajamarca, 2016, had as its general objective: Designing a management model proposal will improve the working environment of the workers of the Provincial Municipality of San Miguel, Cajamarca, 2016.

The type of research is descriptive - proactive, with a descriptive - proactive design was carried out with a sample of 66 workers of the provincial Municipality of San Miguel, which were chosen in a non-probabilistic manner for convenience or at the discretion of the researcher.

The working environment is of vital importance in all organizations, the good functioning of the institution depends on it, but for this the behavior of each one of its members is fundamental, in this sense the provincial Municipality of San Miguel found that the 36, 4% and 13.6% of respondents consider that the labor climate variable almost never and never is met due to the lack of regulations and performance in addition to the conditions of work, however we found 34.8% and 15, 2% who maintains that sometimes and almost always meets the variable labor climate within the workers of the Provincial Municipality of San Miguel.

Keywords: Management, strategic, work climate, municipality, motivation, trust.

I. INTRODUCCIÓN.

1.1. Realidad problemática.

Desde el punto de vista de la administración de empresas, uno de los factores que en los últimos años ha sido visto como esencial para el desarrollo de las organizaciones es el clima laboral, el mismo que se refiere al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Hall, citado por Álvarez (2010), define al clima laboral en “una organización como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento”.

Bravo (2000) además sostiene que:

Son diversos los factores que involucran al clima laboral, algunos de ellos son: la motivación, el proceso de influencia, el establecimiento de objetivos, la información-comunicación; los sistemas de comunicación y operatividad de los mismos, proceso de control, factores físicos, sociales, entre otros; unos más que otros, influyen en el estado anímico de los trabajadores y también en su productividad dentro de las empresas. No obstante su importancia, algunas organizaciones descuidan su atención, lo cual repercute en la imagen de la propia empresa y también en la autorrealización de sus trabajadores.

Incluso el autor en mención sostiene que un “clima laboral favorable, facilita la consecución de objetivos de las empresas y posiciona a las mismas porque éstas son el reflejo de lo que ocurre al interior”.

Por lo anterior Briano, Ezponda, Domínguez, (2010), en Chile señaló “que sólo el 26% de los trabajadores reconoce que su empresa hace esfuerzos por crear lazos de fidelidad a través de un buen ambiente laboral o de medidas de reconocimiento”. “No son pocos los estudios que indican que la productividad de las empresas está directamente ligada a cómo se sienten los trabajadores con su entorno. Según los análisis, las organizaciones deben apuntar a provocar una suerte de empatía entre los empleados y la marca, buscar lo que antiguamente se llamaba trabajar con la camiseta puesta”.

Esta no es una tarea fácil para ninguna compañía, más aún si se piensa que el espíritu familiar con las que operaban algunas en el pasado ha dado paso a organizaciones con una clara orientación a los negocios y que ven la entrega de beneficios a sus colaboradores como un gasto que no se sustenta. Los trabajadores chilenos también han cambiado esa mentalidad

y ya no es bien visto el acumular años en una sola institución, pues lo que busca el mercado son profesional que sean capaces de adaptarse a otras áreas, a otros desafíos. Bajo ese contexto es difícil crear lazos afectivos entre las empresas y su personal. (Briano, Ezponda, Domínguez, 2010).

Según un estudio de Trabajando.com, citado por Briano, Ezponda, Domínguez, (2010), en “Chile el 74% de los empleados estima que sus empresas no hacen los esfuerzos suficientes por crear en ellas un lugar atractivo en el cual desempeñarse”. “Del 26% restante, un 33% señala que los incentivos económicos (bonos) o reconocimientos son los medios que sus empresas utilizan para fidelizar al público interno”. Un 26% indicó que ese compromiso se conquista a través de vías de capacitación y un apoyo constante al desarrollo de las carreras de los empleados. “Finalmente un 25% de los trabajadores indicó que sus compañías se preocupan de mejorar su calidad de vida y un 16% que les permiten conciliar familia y empleo”.

En los departamentos de recursos humanos de las empresas chilenas estas cifras bien podrían ser preocupantes, pues a simple vista indican que las tres cuartas partes de los trabajadores nacionales se sienten o se pueden sentir no comprometidos con los objetivos de la organización a la que pertenecen, por el simple hecho de que ellos mismos no ven un interés de la compañía por sus necesidades. El primer estudio de lo que hoy se conoce como clima laboral se realizó en Chicago. Después de varias pruebas, que incluyeron cambios de descansos, incentivos económicos y modificaciones a los ambientes de trabajo (iluminación, temperatura), se comprobó que la productividad estaba relacionada a la comodidad que sentían los empleados con sus puestos laborales y a la gratificación que recibían por hacer el mismo. (Briano, Ezponda, Domínguez, 2010),

Por otro lado Temple (2011) presidenta de DBM Perú y Chile, indicó “que si bien antes se pensaba que mejorar el clima laboral era un lujo, hoy se sabe que se trata de una necesidad de las empresas”. “Hoy sabemos que es un tema de negocio. Cuando la gente está más comprometida, trabaja contenta, pone el hombro, los resultados pueden ser hasta un 30% o 40% mejor”, indicó Inés Temple en entrevista con elcomercio.pe.

Además, aclaró que “el tema de lograr un buen ambiente pasa a ser una necesidad empresarial importante”, y depende de varias acciones básicamente ligadas al respeto y el reconocimiento, ya que las personas adultas se sienten más identificadas con su trabajo”. Por otro lado, la especialista aclaró que no toda la gente trabaja solamente por dinero. El 70% de personas que renuncian a la organización, lo hacen por falta de reconocimiento o porque siente que tiene más

oportunidad de desarrollo en otro lugar”, finalizó la presidenta de DBM Perú y Chile. Las consecuencias que traería un ambiente de laboral desfavorable, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de aumentar la insatisfacción, podemos encontrar, el ausentismo que es el hecho de no llegar al trabajo, la impuntualidad, la indiferencia, la rotación, el síndrome de Burnout, el trabajador pierde su alegría, lo cual, se refleja en el desgano, y en consecuencia se vuelven menos productivos. (Davis, 2008).

Los estudios revelan que “las empresas con mejor clima laboral son más productivas, innovadoras y más rentables», afirma Gubbins, (2010) gerente general de Great Place to Work Institute Perú. “Ella explica que cuando las personas están complacidas con lo que hacen, están dispuestas a dar el 100% de su esfuerzo o más, y eso representa un beneficio excepcional para la compañía”. La innovación es otro resultado notable, que es fruto del ambiente participativo que implica un clima laboral favorable. Estas ventajas influyen, sin duda, en los resultados de la empresa. La sensación generalizada que tienen los individuos acerca del ambiente donde trabajan se denomina Clima Laboral, el mismo que puede ser un vehículo o un obstáculo para el buen desempeño del personal.

1.2. Trabajos previos.

Contreras (2015) en su trabajo de investigación diseño “Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior”. Tuvo como objetivo “medir el clima organizacional de una institución de educación superior y proponer un plan de mejora que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la misma”. La población estuvo constituida por 649 colaboradores de la nómina administrativa, de los cuales 335 son mujeres y 314 son hombres, con rango de edad de 18 a 50 años, estado civil 286 casados y 363 solteros, con permanencia en la institución entre 1 a más de 5 años, con nivel de escolaridad de diversificado a maestría. Se concluyó “que el clima organizacional en general es saludable sin embargo, es necesario emprender acciones tal como implementar un plan de carrera y contar con un sistema de reconocimiento, que conlleven a que el grado de satisfacción se eleve”.

“Por lo que se recomendó a las autoridades realizar un proceso de comunicación de resultados escalonado, implementar un plan de carrera que brinde

la oportunidad de crecer dentro de la organización e implementar un programa de formación en liderazgo que brinde herramientas a los jefes para gestionar de manera adecuada el talento humano” (Contreras, 2015).

Anaya, Paredes (2015), los autores en mención investigaron y desarrollaron “Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano”. Su objetivo fue: “Proponer un plan de mejora conforme a las áreas de oportunidad indicadas por GPTW y los hallazgos producto de las entrevistas realizadas al equipo de VC”. Entre sus principales conclusiones se consideran las siguientes:

“Del análisis realizado se concluye que VC (en coordinación con RRHH) identifica personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura y que se adapte con éxito a la misma. Existe, incluso, una base emocional positiva que genera identificación frente a la organización y un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo, existen problemas de frustración y baja motivación a causa de los constantes cambios en las tareas, que no son consideradas formalmente durante las evaluaciones anuales. (Anaya, Paredes, 2015)

Del análisis estratégico realizado se concluye que la estrategia de excelencia operativa seguida por la empresa es la que le ha permitido tener un crecimiento sostenido hasta el 2013. Sin embargo, los cambios en el sector de consumo y el aumento de la competencia han detenido este crecimiento. (Anaya, Paredes, 2015)

La propuesta posiciona la mejora del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño y factor determinante en consecución de las nuevas estrategias adoptadas por la empresa, como la incursión en nuevos mercados, decisión que requiere de personas motivadas, con conocimiento del negocio, capacitadas y alineadas con la cultura. (Anaya, Paredes, 2015)

Vargas (2010). El autor realizó la investigación titulada: “Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal”. Su objetivo radica en “identificar el Clima Laboral en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal”. Es una investigación de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, no experimental, transversal. El autor llegó a las siguientes conclusiones:

En general, “el clima laboral que se percibe al interior de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, es de un ambiente moderadamente bueno, Con una calificación ni muy alta ni muy baja” (Vargas, 2010).

“Se evidencia la existencia de micro climas por cada Secretaria o área estudiada” (Vargas, 2010).

“Los servidores sienten que existe una excelente relación con el equipo de trabajo, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación y otras técnicas factores como relaciones entre jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo y bienestar satisfacción por los recursos, y remuneración quienes se encuentran con una calificación media. Los demás factores evaluados presentan una alta satisfacción por lo tanto el esfuerzo a realizarse debe centrarse en el mantenimiento del mismo” (Vargas, 2010).

“Se puede concluir que la mayor fortaleza para la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal es contar con un buen equipo de trabajo, quienes al interior manejan excelentes relaciones, pero igualmente su mayor debilidad está dada por el factor aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, la cual obtuvo la más baja calificación” (Vargas, 2010).

“La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal presentado, evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad” (Vargas, 2010).

Pérez (2010) el autor en mención desarrollo la investigación titulada: “El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote”. Su objetivo fue “determinar el efecto que ocasiona el clima laboral y la calidad de atención al cliente en el Senati – Chimbote”. La investigación es de tipo descriptivo-correlacional. “La muestra estudiada fue 19 trabajadores para clima laboral y 206 estudiantes para saber cuan satisfechos se sienten con la atención recibida, se utilizó la técnica de muestro probabilístico para estudiantes donde todas las unidades de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta”. “Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual estuvo conformado por de 38 preguntas para clima laboral y 21 preguntas para atención al cliente, teniendo cinco alternativas de respuestas. Se

concluyó según los resultados obtenidos que no existe un clima laboral favorable, así como también la atención brindada es mala, puesto que los estudiantes afirman estar insatisfechos con la atención” Pérez (2010). Después de procesar los datos y corroborar la hipótesis de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

“El análisis del clima laboral mediante la aplicación del instrumento, considerando las dimensiones para el estudio, se obtuvo un resultado negativo; es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral, el 73.75% de los trabajadores perciben el clima laboral como malo, mientras el 26.3% como regular; es decir 5 trabajadores” (Pérez 2010)

“En cuanto a la calidad de atención, pudimos recolectar la información, que en la institución el cliente alega que pocas veces es atendido con amabilidad, por ello califica la atención y servicio como malo; por otro lado una deficiencia hallada es la rapidez con la que no actúa el personal ante los pedidos requeridos por el estudiante. Como consecuencia de lo dicho anteriormente encontramos que el cliente se siente insatisfecho con la atención recibida en la institución” (Pérez 2010).

“Existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente. En conclusión general si la persona encargada de direccionar la institución se preocupara por mantener contento al personal, éstos mostrarían su satisfacción dentro de la empresa, de tal forma que realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los estudiantes; ya que son ellos quienes son la pieza importante en la empresa. Puesto que si se quiere lograr una excelente atención al cliente se lograra únicamente después de haberla logrado internamente” (Pérez 2010).

Ramírez (2012). El autor en mención realizó la investigación titulada: “análisis del clima laboral en la EPS Sedacaj S.A. y su incidencia en la productividad periodo 2007-2008”. Su propósito fue “determinar los diferentes factores que inciden en el clima laboral y cómo estos factores pueden repercutir en la productividad de la empresa Sedacaj S.A”, “también examina el sentir y cualidades de los trabajadores, para finalmente establecer un conjunto de propuestas de solución a llevarse a cabo de acuerdo al diagnóstico realizado, de manera que estas

intervenciones afecten de forma positiva hacia la consecución de los resultados óptimos esperados por la empresa”. El autor llegó a las siguientes conclusiones:

“En la EPS Sedacaj de Cajamarca existe un Clima Laboral Negativo debido a factores como cambios continuos por la injerencia política y la empresa no califica de manera adecuada los méritos de cada trabajador (60%), cambios constantes en los puestos gerenciales de la empresa, inestabilidad en el trabajo (80%), falta de capacitación e integración (60%), inadecuada comunicación (61%), falta de un registro detallado y preciso respecto al perfil profesional de los trabajadores. Asimismo el 53% de los trabajadores encuestados sostiene que el clima es malo, para el 15.91% el clima laboral en la empresa es muy malo, en tanto que para el 31.06% el clima es regular, las escalas de excelente y bueno no alcanzan ningún puntaje. Por todos estos motivos los trabajadores manifiestan estar desmotivados (74%), lo que trae como consecuencia no cumplir las metas y objetivos planteados en cada período” (Ramírez, 2012).

“Todos los aspectos negativos descritos sobre el Clima Laboral, principalmente los referidos a la injerencia política y la falta de consideración de los méritos del trabajador, cambios constantes en los puestos gerenciales, inestabilidad en el trabajo, falta de capacitación e integración, falta de comunicación, tienen una incidencia en la baja productividad del trabajador, tal como lo expresan los diferentes indicadores de productividad, establecidos en el Plan Operativo Anual, el Plan Estratégico y las actividades de los trabajadores para cada período; en la mayoría de estos indicadores existen metas no cumplidas” Ramírez (2012).

“Existe un malestar respecto al nivel de ingresos percibidos por su desempeño en relación a otras empresas donde los trabajadores realizan labores similares, esto se manifiesta por el descontento del 80% que no están de acuerdo con la remuneración percibida” Ramírez (2012).

Bravo (2000) la autora desarrollo el trabajo de investigación titulado “Estudio Psicológico y de las variables de Clima Laboral, Calidad de Trato, Satisfacción Subjetiva, Niveles de Estrés y Depresión, en el personal de Enfermería de la Unidad de Tratamiento Intensivo Quirúrgico del Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile”, en la cual se menciona lo siguiente: “La investigación esboza

los aspectos significativos de una intervención en el área de la psicología de la salud; ésta en un primer momento, tenía como objetivo estudiar y medir una serie de variables, tales como: Clima Laboral, Calidad de Trato, Satisfacción Subjetiva, Niveles de Estrés y Depresión; en el personal de enfermería de la Unidad de Tratamiento Intensivo Quirúrgico del Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Por problemas de índole metodológica, las variables de Clima Laboral y Calidad de Trato, debieron ser eliminadas del proceso de intervención” Bravo (2000). “Esta situación, modificó en cierta medida los objetivos iniciales del estudio. Sin embargo, se logró establecer un contexto adecuado para el análisis de las otras variables”.

“Otro aspecto relevante del proceso de investigación, fue el establecimiento de una comparación intragrupo—antes y después para el Grupo Experimental; sin llevar a cabo un contraste con un Grupo Control. De esta manera, el estudio se clasificó dentro de los diseños cuasi-experimentales de nivel explicativo. En el primer momento, cuando se inició el estudio del tema de una intervención para una institución de tal envergadura y además en la UTI, se vislumbraron las posibles dificultades en la ejecución de tal proyecto. Sin embargo, al constatar la ausencia de estudios en el área y la inexistencia de trabajos psicológicos directos con enfermeras, se dio mayor relevancia al tema y se aumentaron las expectativas de concretar lo propuesto” Bravo (2000).

Castañeda, Chiroque (2009), los investigadores desarrollaron la investigación titulada “Relación entre la Inteligencia Emocional y Clima Laboral en docentes de Instituciones Educativas Públicas de la ciudad de Lambayeque”. Se plantearon como objetivo “determinar si existe relación entre Inteligencia Emocional y el Clima Laboral en docentes de las Instituciones Públicas de la ciudad de Lambayeque”. “Para fines de esta investigación e hizo uso de la población censal; estando la población comprendida por docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la ciudad de Lambayeque; en un número de 229 sujetos; divididos: en 72 de la Institución Educativa Sara A. Bullón, 97 de la Institución Educativa 27 de Diciembre, 36 de la Institución Educativa Juan Fanning y 94 de la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui”. “El instrumento a utilizar en la medición de la Inteligencia Emocional fue el Inventario Emocional de BarOn (EQ-I BarOn), DE Reuven BarOn,

los hallazgos de la diferentes fuentes de validación, reflejan consistencia de las conceptualizaciones del autor de Inteligencia Social y Emocional y sus definiciones de los subcomponentes I-CE. Las correlaciones son moderadas y van desde coeficientes de correlación aproximadamente de 30 a coeficientes de 70, la confiabilidad se ha centrado en la consistencia interna y la confiabilidad Re- Test. Los coeficientes alfa promedio de Cronbach para el Inventario Total es muy alto (93)". "El instrumento para la medición de Clima Laboral fue: la Escala "CLIMA LABORAL CL-SPC" de Sonia Palma Carrillo, la confiabilidad se estimó con los métodos de Alfa de C de Gutronbach, encontrándose correlaciones de 0.98 y 0.90 respectivamente, se utilizó el método de Split Half de Guttman, lo sometieron al Test de Kaiser- Meyer Olkin, el método de Varimax, entre lo cinco factores de Clima Laboral, confirmaron la validez del instrumento. La conclusión de la investigación fue la siguiente: La correlación entre Inteligencia Emocional y Clima Laboral en docentes es positiva y débil (0.060), con una significancia de 0.405; el 23.7 % se ubica en una categoría muy alta para la Inteligencia Emocional, y un 29,8% se ubica en una categoría Muy Favorable para el Clima Laboral" (Castañeda, Chiroque, 2009).

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. (2002), "Esta entidad realizó una investigación en cuya encuesta aplicada se confirma que los trabajadores españoles manifiestan un nivel medio de satisfacción en el trabajo, al situarse en 6,79 puntos, en una escala de 0 a 10, en la cero es ninguna satisfacción y 10 muy satisfecho. Los datos señalados forman parte de los resultados obtenidos por la tercera Encuesta de la Calidad de Vida en el Trabajo, realizado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en el año 2001". "El 89,7% de los entrevistados respondieron que estaban satisfechos o muy satisfechos con su trabajo, lo que significa una mejora con respecto a la valoración sobre el mismo tema de años anteriores: 89,1% en 1999 y un 86,7 en el año 2000". "Las principales fuentes de gratificaciones laborales que mencionan los entrevistados son: el gusto por la realización de su trabajo (24,5%), el compañerismo (11,8%), el sueldo (7,7%), el buen horario (7,5%) y el desarrollo personal (7,4%)".

Díaz, Morán (2011). Las autoras en mención desarrollaron la investigación titulada: "Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan

de mejora en la empresa American Call Center en la ciudad de Quito”. Su propósito fue: “diseñar un plan que involucre al personal de American Call Center Quito, mediante actividades enfocadas en el clima y cultura organizacional”. Frente a este objetivo se llegó a concluir lo siguiente por parte de las autoras:

“La Cultura Organizacional es una parte esencial dentro de una empresa, ya que haciendo la comparación con la construcción de un edificio, sería las columnas que sostienen a la edificación, el cual si son realizadas con materiales de baja calidad este puede desplomarse en cualquier momento; de igual manera sucedería con este factor, que si se la desarrolla de manera inadecuada, a largo plazo traería consecuencias como las presentadas en la institución analizada en el presente documento” (Díaz, Morán, 2011).

“El Clima Laboral depende en su gran mayoría por la cultura organizacional, es por ello que si presentan problemas en este factor, el clima inmediatamente se verá afectado; lo ocurrido en la empresa American Call Center es evidente, un clima laboral afectado tanto por la cultura de cada una de las ciudades como la cultura de la organización enfocada en las necesidades de una sola sucursal” (Díaz, Morán, 2011).

“La Comunicación en American Call Center es también considerada, luego del estudio, uno de los principales factores que afecta a toda la organización, sobre todo a la sucursal de Quito. Esto se debe a que dicha comunicación es deficiente tanto en departamentos operativos (asesores con líderes) como en departamentos administrativos (distintas áreas de Quito con Guayaquil), lo cual provoca retrocesos en el desarrollo de los diferentes procesos y también en la cultura y clima laboral” (Díaz, Morán, 2011).

Venutolo (2009) el autor desarrolló el trabajo titulado: “Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires – Argentina”. Su propósito de estudio fue “determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires”. “Se llevó a cabo una investigación aplicada, el nivel de investigación fue exploratorio, descriptivo y correlacional”. El diseño de investigación fue no experimental, aplicándose un enfoque cualicuantitativo. Entre las conclusiones tenemos:

“La evidencia empírica indica que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La percepción (actitud) de los trabajadores hacia el clima laboral medida en la escala de Likert determinó que existe una actitud desfavorable hacia el clima laboral (10,816 < actitud desfavorable = 12,139 < 16,224)” (Venutolo, 2009).

“La baja productividad representa el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Esta situación ha sido señalada por el 71.30% de los encuestados que laboran en estas empresas” (Venutolo, 2009).

“El clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ($\chi^2=134.45$) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad” (Venutolo, 2009).

“Tomando en cuenta los datos empíricos expresados, se concluye que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante” (Venutolo, 2009).

“A la luz de los resultados obtenidos, se recomienda a los empleadores del sector que deberían llevar a cabo modificaciones en aquellos aspectos mencionados como más negativos. Sin dudas, se obtendrían mejores resultados optimizando los ámbitos de la cooperación, la resolución de conflictos, la revisión y reevaluación de los sistemas de incentivos, así como promoviendo y favoreciendo las motivaciones individuales intrínsecas y fomentando los sentimientos de pertenencia a la organización” (Venutolo, 2009). En síntesis, se debería establecer un sistema de valores que conforme en sí mismo un aliciente permanente para mantener un alto nivel en las prestaciones individuales hacia la compañía.

Palma (2007) la autora en mención investigó sobre “la Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias”.la investigación fue con un enfoque cuantitativa, descriptiva cuyo objetivo fue “determinar la motivación y el

clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias”. “Los resultados evidencian niveles medios de Motivación y Clima Laboral y diferencias sólo en cuanto a la Motivación Organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación a Clima Laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional”. (Palma, 2007)

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. Conceptualización de clima laboral.

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 2000, p. 75) “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”.

Teniendo en cuenta el aporte de Díaz, Morán (2011) plantea lo siguiente: “El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros”. “Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma diferenciarse de las demás” Díaz, Morán (2011). “El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (Martínez, 2001, p.4)

Por otro lado Davis (1999) considera que el “Clima Laborales el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano”. “Influye en la

satisfacción y, por lo tanto, en la productividad". Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. "Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación". (Davis, 1999)

Por otro lado, García (1987) y Kolb (1977) citados por Martínez (2001), concordaron en decir que "el clima laboral es básicamente lo que los miembros de la organización perciben de su empresa, como las cualidades, características, objetivos que influyen en su comportamiento". "De este depende, en gran medida, la posibilidad de que se generen procesos creativos que promuevan innovaciones".

El clima laboral es moldeable y manipulable dada la transitoriedad de sus componentes; la posibilidad que tiene el clima laboral de ser gestionado, convierte a este en un fuerte componente que impulsa la transformación organizacional y que lleva a generar procesos creativos para desarrollar innovaciones en la institución propiciando espacios favorables. (Martínez, 2001)

"El clima laboral es entonces, uno de los más grandes inhibidores o potenciadores de los procesos creativos y de la innovación, pues como lo expone Mahon el clima laboral condiciona, de manera positiva o negativa, el comportamiento de los miembros de la organización" (Martínez, 2001)

Asimismo, Forehand y Gilmer (1965) citados por Chiavenato, (2000) definió el clima laboral como "el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra". "Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación".

Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características. Es complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios sobre el clima laboral se tornen cada vez más relevantes y necesarios.

Por otro lado, Hay Group citados por Chiavenato, (2000) manifiesta que “el clima laboral son todas aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”. “Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados, por tanto por la cultura de la empresa, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo”.

De acuerdo a lo planteado por Ramírez (2012) considera la siguiente acepción:

El clima laboral tiene como característica un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima laboral trae una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima laboral negativo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. El clima laboral es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Un trabajador puede ver cómo el clima laboral de su organización es grato y -sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen críticas al clima laboral de sus organizaciones, sin poder percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima laboral de insatisfacción y descontento. (p.98).

1.3.2. Características del Clima Laboral.

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer y de acuerdo con Chiavenato (2010, pp. 19-25) las describe de la siguiente manera:

“El clima laboral hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización, las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral” (Chiavenato 2010). El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

“El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales”. “Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que puedan ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultadas de decisiones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento puede traer como consecuencia un deterioro del clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclarezca el problema” (Chiavenato 2010)

“El clima laboral tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución”. “El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe, un clima malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente”. (Chiavenato 2010)

El clima laboral, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Las organizaciones que mantenga un buen clima laboral, tendrán como resultados colaboradores contentos, satisfechos y por ende se identificarán y se sentirán comprometidos con la organización, para de una manera retribuir mejor en los objetivos de la organización. Por otro lado si mantienen un clima desfavorable una de las consecuencias será que no tendrán colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.

“El clima laboral, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes”. “Un miembro de la organización puede darse cuenta que el clima laboral es agradable y inconscientemente con su buen comportamiento está aportando a la entidad a mantener un eficiente clima laboral; y en caso contrario, en la Institución en estudio observamos que existen miembros de la organización que con su comportamiento negativo contribuyen para que el clima de trabajo sea malo y esto trae como consecuencia la insatisfacción para los demás colaboradores”

“El clima laboral de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión,

sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez pueden ser afectadas por el clima". "En organizaciones que se dan gestión se de manera autoritaria, traerá consigo a colaboradores que se desempeñen con miedo, temor, y si no existe confianza hacia los trabajadores, se generara un clima laboral tenso". "Este clima llevara a trabajar a los empleados con irresponsabilidad, y a raíz de esto su jefe controlará más sus actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento tanto para el empleado como al empleador" (Chiavenato 2010)

"El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral". "Toda organización presenta ausentismo de su personal, algunas pueden ser de manera involuntaria como también voluntarias. Por lo general cuando suelen ser voluntarias son síntomas que no se sienten bien en el lugar donde laboran y si este malestar continua optan por renunciar al trabajo, generando así una alta rotación de personal ya que se contrata y por un pésimo clima renuncia, volviéndose en círculo vicioso para la institución" (Chiavenato 2010)

1.3.3. Aspectos que Comprende el Clima Laboral.

Según Monteza (2012) entre los aspectos que se deben considera para evaluar el clima laboral podemos considerar:

a. Independencia.

"La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la libertad para tomar decisiones acertadas a favor de su organización" (Monteza, 2012).

b. Condiciones físicas.

"Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los

espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etc. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad” (Monteza, 2012).

c. Liderazgo.

“Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito” (Monteza, 2012).

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. “Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, en adelante se utilizará la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone”.

Por otro lado según García (2008) surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) “El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización”.
- 2) “El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos”.

Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988) citado por Bravo (2000), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) “Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión” (Bravo, 2000),
- 2) “Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad”.

Bravo (2000) considera además de acuerdo a su investigación lo siguiente:

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar en la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, se excluye del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también puede afirmarse que liderar es provocar motivación.

Asimismo Gómez (2013) considera:

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

d. Relaciones.

Según lo planteado por Gómez (2013) esta escala "evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones". Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. "El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todos ellos son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes".

e. Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el ausentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

f. Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

g. Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

h. Remuneraciones.

Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia

y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

i. Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

j. Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización pudo tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Quiérase o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

1.3.4. La motivación.

De acuerdo a la revisión bibliográfica Chiavenato (2000) considera que la motivación es un aspecto esencial en el trabajo laboral.

Es muy costoso captar y formar trabajadores para que desempeñen adecuadamente las tareas encomendadas, participen en el desarrollo de la organización, y permanezcan en ella. Las empresas lo saben hace tiempo y dedican importantes esfuerzos a motivar a sus trabajadores. En el trabajo asalariado, la motivación aparece como un elemento clave, y eso que el salario actúa como un importante factor de permanencia. Sin embargo, no puede tratarse a los trabajadores como remunerados, ya que las recompensas, en ocasiones, no son fácilmente identificables.

“En el ámbito del trabajo debe tenerse en cuenta que no son los mismos tipos de motivos los que llevan a incorporarse a una organización, que los que llevan a mantenerse en la organización” “Además la motivación de los trabajadores cambia a lo largo del tiempo (Bruel), con la edad (Schram, 1985)” citados por Ochoa, Uguña (2010). Todos estos elementos hacen que el análisis de la motivación de los trabajadores sea algo complejo y difícil de abordar.

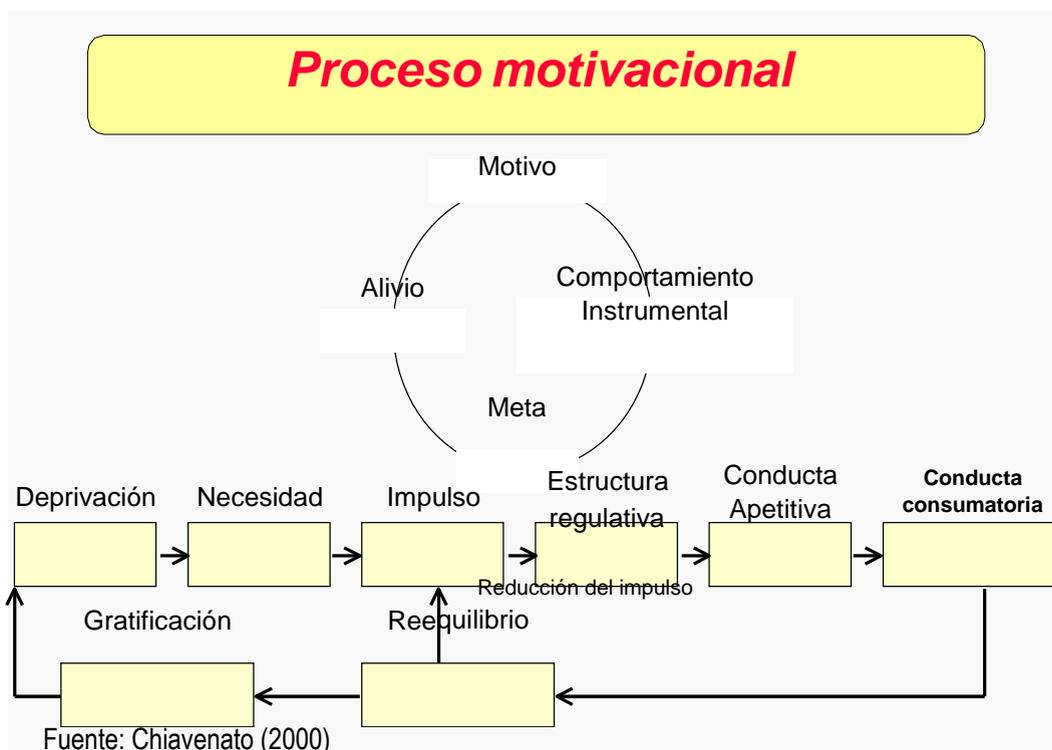
Pero antes de analizar estos aspectos debe definirse a lo que se entiende por motivación, éste es el proceso por el cual una necesidad insatisfecha mueve a una persona en una cierta dirección para lograr un objetivo que satisface dicha necesidad. Es un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. De acuerdo con estas definiciones, pueden distinguirse tres elementos en la motivación:

En el interior un deseo o necesidad.

En el exterior una meta u objetivo que debe ser logrado.

Una estrategia para lograr el objetivo.

Para comprender mejor se plantea el siguiente esquema:



Frente a este esquema puede decirse que el comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones, es decir, éstas actúan como causa del comportamiento. “La motivación es un concepto muy discutido, ya que sucede en el interior de la persona, por lo que no es observable, pero sí puede apreciarse la conducta que se desencadena”. “Sin embargo, en la observación de los comportamientos para inferir motivaciones hay que ser cuidadosos, dos personas con el mismo objetivo aparente pueden estar satisfaciendo motivos muy distintos, aquellos con objetivos diferentes pueden estar satisfaciendo motivos similares, para un mismo acto se pueden dar motivos diferentes” Ochoa, Uguña (2010). Cuando se habla de motivar, en definitiva, se refiere a la creación de condiciones adecuadas para que se produzca un determinado comportamiento deseado por la organización: para que se incorpore, permanezca y desarrolle diferentes tareas de un modo adecuado y productivo.

Según Zepeta (2008), existen múltiples clasificaciones de motivos, atendiendo a diferentes criterios, pero en general puede hablarse de:

“Motivos Fisiológicos o primarios: Son motivos no aprendidos que responden a necesidades y desequilibrios que se producen en el organismo (por ejemplo, hambre, sed, etc.), básicamente tratan de recuperar el equilibrio perdido en el organismo (Homeostasis)” (Zepeta, 2008),

“Motivos generales no aprendidos: No responden directamente a necesidades fisiológicas, aunque sí son un mecanismo de supervivencia y adaptación al medio (por ejemplo: curiosidad, manipulación, exploración, etc.)” (Zepeta, 2008),

“Motivos sociales: Son motivos aprendidos como la necesidad de poder, prestigio, status, etc.” (Zepeta, 2008)

1.3.5. Teorías más relevantes sobre la motivación.

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana y de acuerdo a Chiavenato (2010) son:

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Teoría del factor dual de Herzberg.
Teoría de los tres factores de MacClelland.
Teoría X y Teoría Y de McGregor.
Teoría de las Expectativas.
Teoría ERC de Alderfer.
Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke.
Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

a. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)

Esta teoría trabajada por Maslow, (1954), citado por Chiavenato (2000), considera “la Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano”. “A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento”: Maslow considera las siguientes necesidades:

Necesidades fisiológicas. “Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona” (Chiavenato, 2000)

Necesidades de seguridad. “Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto” (Chiavenato, 2000)

Necesidades sociales. “Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicos y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas” (Chiavenato, 2000).

Necesidades de autoestima. “Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración” (Chiavenato, 2000)

Necesidades de autorrealización. “Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona”. En tanto que las necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

Al considerar el aporte de Ramírez, (2012) sostiene lo siguiente:

Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

b. Teoría del factor dual de Herzberg.

Méndez (2006) según sus investigaciones se centran en el ámbito laboral, en donde aplicó encuestas y “observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc.” “En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc”. De este modo, se comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

Factores Higiénicos: “Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados”. “Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción” (Méndez, 2006).

Factores motivadores: “Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados” (Méndez, 2006).

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). “Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989)”. A continuación resumen los factores:

Factores Higiénicos	Factores Motivadores
<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones</p> <p>Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p>Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.</p> <p>Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</p>	<p>Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p>Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p>Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p>Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>

Fuente: Davis (2008).

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de *job enrichment* (enriquecimiento del trabajo) que supone “diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios” (Engel y Redmann, 1987) citado por Chiavenato (2010)

Suprimir controles.

- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

c. Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966)

“Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos, que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades”. “La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización” (Grensing, 1989) citado por Chiavenato (2010)

Resumen de teoría X, Y.

Hipótesis X	Hipótesis Y
La gente no quiere trabajar.	Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.	La gente prefiere autonomía.
La gente tiene poca creatividad.	Todos somos creativos en potencia
La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.	La motivación ocurre en todos los niveles
La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	Gente Motivada puede autodirigirse

Fuente: Elaboración propia.

d. Teoría de las Expectativas.

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter y Lawler, 1968) citados por Chiavenato (2010).

“Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “*dolor*” (Pinder, 1985). Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo)”.

Los puntos más destacados de la teoría son (Galbraith, 1977), citado por Chiavenato (2010)

- “Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito”.
- “El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad”.
- “Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado *valencia*”.
- “La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguiré si rindo? ¿Merece la pena?”
- “La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto”.
- “Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea”.
- “Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas”.

La fuerza de la motivación de una persona en una “situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro” (McGregor, 1966).

e. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Navajo (2009) afirma:

Que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que se considera injusto, el trabajador busca la equidad. Si se recibe lo mismo que los demás, se siente satisfacción y se genera motivación para seguir adelante, de lo contrario la gente se desmotiva, o en ocasiones se aumenta el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás. Esta teoría resulta esencial para esta investigación, debido a que los trabajadores de la Empresa buscan que su esfuerzo sea compensado de manera equitativa y no sean los factores políticos lo que definan su ubicación jerárquica.

Marco conceptual.

Actitudes:

“Son enunciados de evaluación ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetos, a la gente o los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, estoy expresando mi actitud acerca del trabajo. Las actitudes no son las mismas que los valores, pero ambos están interrelacionados” (García, 2001).

Ambiente laboral:

“La organización para hacer del grupo más eficaz, debe tomar en cuenta cada uno de los distintos aspectos, como son: las instalaciones, la tecnología con que cuenta, la distribución de espacios, los sistemas de motivación, la estructura y el tamaño, tomándolos como factores capaces de influir en el grado de identificación de los trabajadores hacia la organización” (García, 2001).

Clima organizacional:

“Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste”. “El clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (Dessler, 1993).

Comportamiento organizacional:

Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. (Dessler, 1993).

Cultura organizacional:

“Es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente que cada organización adopta y acumula con el tiempo, que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros” (García, 2001).

Organización:

“Son creaciones humanas en las que los individuos interactúan, y principalmente interdependiente trabajan con una estructura para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, para lograr ventajas competitivas y para hacerlo de una manera eficaz, eficiente, obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades y lograr un objetivo común”. (García, 2001).

Satisfacción laboral:

“Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (Dessler, 1993).

Cambio:

“Son modificaciones e innovaciones producto del crecimiento de las organizaciones por características del mercado en que actúan o compiten” (García, 2001).

Cambio organizacional:

“Es la transformación característica de aspectos más o menos significativos, los cuales establecidos y se rigen dentro de una empresa” (García, 2001).

Competitividad:

Capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; donde los consumidores son cada vez más demandantes en calidad, precio, tiempo de respuesta y con respecto a la ecología. (García, 2001).

Cultura:

“Es la conducta convencional de una sociedad que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes” (Cantú, 2002).

Estrategia:

“Es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción” (García, 2001).

Gerencia:

“Es la parte de una organización o empresa, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos ya establecidos”. “Es la parte encargada de la toma de decisiones” (Dessler, 1993).

Gestión:

“Periodo de tiempo en que una o varias personas o un departamento tratan de lograr un objetivo” (Larousse, 2001).

Recursos Humanos:

“Es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa” (García, 2001).

Sistema:

“Es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia, entre lo que existe una cierta cohesión y unidad de propósito” (Dessler, 1993).

Tecnología:

“Estudio de las técnicas y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria”. (Larousse, 2001).

Visión:

“Es la percepción que se tiene respecto a un acontecimiento que ha de ocurrir en el futuro” (Encarta, 2003).

Recursos:

“Elementos disponibles o potencialmente disponibles los cuales pueden ser utilizados para satisfacer las necesidades. Los principales recursos son: Humanos, económicos, tecnológicos, energéticos y materiales” (Dessler, 1993).

1.4. Formulación del Problema

¿En posible que la propuesta modelo de gestión mejorará el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016?

1.5. Justificación

De acuerdo a la descripción del problema y plasmadas las circunstancias laborales, se ha logrado identificar ciertos factores de influencia que intervienen en estas condiciones de ambiente de trabajo: Falta de capacitación, inadecuado nivel remunerativo, inseguridad laboral, no cuentan con un programa de incentivos y/o reconocimientos, se ha generado un clima de desconfianza, falta de comunicación con sus superiores, falta de motivación. se elabora el presente proyecto porque consideramos necesario determinar las condiciones y el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de San Miguel. En tal sentido, la investigación trata de aperturar una nueva etapa laboral a partir de la aplicación de herramientas y procedimientos que mejoren el clima laboral de los servidores con sus correspondientes beneficios.

De acuerdo al párrafo preliminar lo que pretende el investigador es determinar y aportar aquellos indicadores objetivos que pueden incidir negativamente sobre los trabajadores acerca de la calidad de trabajo en que se encuentran. Además de acuerdo al diagnóstico se pretende mejorar la calidad laboral de la institución

municipal y poder tener un personal idóneo y comprometido en su trabajo, teniendo en cuenta los objetivos a cumplir y sobre todo el prestigio de las instituciones de carácter público en bien de la ciudadanía.

1.6. Hipótesis.

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

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

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

1.7. Objetivos de la Investigación

1.7.1. Objetivo General:

Diseñar propuesta de modelo de gestión que permita mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

1.7.2. Objetivos Específicos:

Diagnosticar el nivel de clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Elaborar propuesta de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Validar propuesta de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación.

Antes de iniciar la descripción del diseño, es preciso indicar el tipo de investigación que para el presente informe se consideró, es por ello es de tipo descriptivo, en tal sentido este tipo “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.92). Incluso indican los autores que “describe tendencias de un grupo o población”. “En ella se recolectan datos sobre cada una de las dimensiones, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos y reportan lo que arrojan esos datos”. (Sánchez, Reyes, 1998, p. 78). Por otro lado se considera la investigación propositiva debido a que “consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico”. “Es decir propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta”. Hurtado de Barrera, (2010).

De acuerdo al acápite anterior el diseño de investigación que se utilizará es el no experimental, descriptivo – propositivo de corte transversal, “esto quiere decir que no se manipularán las variables, solo se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural” Sánchez, Reyes (1998, p. 77). “Los datos se realizan en un solo momento, en un tiempo único, realizando un corte específico en un tiempo determinado; es descriptivo por tanto busca precisar, la incidencia del fenómeno en las variables y las relaciones existentes entre sus componentes” (Sánchez, Reyes, 1998, p. 78).

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

M ----- O ----- P

Donde:

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

O: Representa la información sobre la investigación.

P: Propuesta a la situación estudiada.

2.2. Variables, Operacionalización.

2.2.1. Variables.

2.2.1.1. Definición conceptual.

Variable independiente: propuesta de modelo de gestión.

“El concepto de modelo de gestión ha venido incorporándose como soporte para la administración de las organizaciones”. “El modelo propuesto integra los factores de gestión de calidad, gestión organizacional, gestión académica y gestión externa, determinantes para una administración efectiva en este tipo de instituciones” (Morantes, Acuña, 2013).

Variable Dependiente: Clima laboral

“Es formar parte y tomar parte dentro de la comunidad con el fin de planificar, priorizar las demandas de la comunidad, permitiendo un acceso universal de toda la población en las decisiones sobre la comuna”. (Palma, 2004).

2.2.1.2. Definición Operacional.

Variable independiente: propuesta de modelo de gestión.

Son actividades que se planifican con la intención de contribuir a un clima laboral acorde con la dignidad de las personas en su campo laboral, como es el caso de la Municipalidad provincial de San Miguel, 2016.

Variable Dependiente: Clima laboral

Es el desempeño en la institución, teniendo en cuenta una motivación acorde a las necesidades de la institución, además se debe sentir estimulados, con trato digno de respeto, en solidaridad de trabajo en equipo bajo una adecuada infraestructura.

2.2.2. Operacionalización de la variable.

De acuerdo a Valderrama (2013) considera:

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

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

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	TIPO DE INSTRUMENTO
Propuesta de gestión para mejorar el clima laboral	Capacitaciones	Respeto y confianza. Fluidez y seguridad. Optimismo. Espiritualidad de equipo. Creatividad e innovación. Solución de problemas Formación y consejería. Paciencia y tolerancia. Sentido del humor.	Lista de cotejo para evaluar capacitaciones
Clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, 2016	Normatividad y desempeño	Normas y Directivas	ENCUESTA
		Desempeño institucional	
	Condicionantes del trabajo	Motivación	
		Estímulos	
		Confianza	
		Respeto	
		Innovación	
		Infraestructura	
Trabajo en equipo			

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Población y muestra.

Población.

Según lo planteado por Hernández, Fernández, Baptista, (2014) considera que la población es “la totalidad de sujetos o elementos de un conjunto, delimitado por el investigador, asimismo lo llama también universo y su estudio se realiza mediante el censo, es decir el conteo de uno a uno de todos los elementos” (p. 65).

De acuerdo al acápite anterior tenemos que según el área de personal en la Municipalidad San Miguel existen 210 trabajadores.

Muestra

Para la selección de la muestra se consideró la muestra no probabilística a criterio del investigador, la misma que de acuerdo con (Carrasco, 2009, p. 243) la denomina como muestras intencionadas en el sentido de que “es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística”.

Además de acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista, (2014), indica lo siguiente: “aquí el procedimiento no es mecánico, ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación” (p. 176).

En lo que corresponde a la presente investigación se eligió 66 trabajadores tal como se indica a continuación:

Tabla 01
Muestra del estudio

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas										
N [tamaño del universo]	210	← Escriba aquí el tamaño del universo								
p [probabilidad de ocurrencia]	0.5	← Escriba aquí el valor de p								
Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)								
90%	0.05	1.64								
95%	0.025	1.96								
97%	0.015	2.17								
99%	0.005	2.58								
Fórmula empleada $n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p^*(1-p)^* \left(\frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$										
Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 210 con una p de 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	51	59	70	83	99	118	140	164	187	204
95%	66	76	88	101	118	136	156	175	193	206
97%	75	86	98	112	128	145	163	181	196	206
99%	93	104	116	130	144	160	175	189	200	207

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la imagen se observa que se deben considerar 66 trabajadores municipales con un margen de error al 10%.

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

2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Técnicas.

a. La Observación:

En términos generales para la observación consiste: *“en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento y conducta manifestada”* Hernández, Fernández, Baptista (2014). Esta técnica nos permitió registrar los acontecimientos de los pobladores del distrito en mención.

Instrumentos.

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

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

De acuerdo a lo suscrito en el párrafo anterior la variable; clima laboral, presenta las siguientes dimensiones: Normatividad y desempeño, Condicionantes del trabajo, de las cuales cada quien de forma particular presenta sus propios indicadores tal es el caso de Aplicación de las Normas y Directivas, Desempeño en la institución; Motivación, Estímulos, Confianza, Respeto, Innovación, Infraestructura, Trabajo en equipo haciendo un total de 17 preguntas.

Por otro lado para la variable independiente no se ha operacionalizado toda vez que es la propuesta, la misma que se elaboró a raíz del diagnóstico de la variable clima laboral.

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

Validez del instrumento:

Pino (2007) considera que la validez es: “como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir”.

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

Por otro lado, “los mismos tendrán la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras” (Mendoza, 2013). “Al cumplirse éste procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitirán el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad”. (Mendoza, 2013).

De acuerdo al juicio de expertos llegamos a concluir según los resultados que presentan una validez aceptable, tal como se manifiesta en los anexos del presente informe de investigación.

Confiabilidad del instrumento.

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

Por otro lado Mendoza (2013) considera que la confiabilidad del instrumento es: “algo que es confiable, funciona en el futuro como lo hecho en el pasado”. “Una prueba o medida de conducta confiable, puede medir la misma cosa más de una vez y producirá los mismos resultados” (Mendoza, 2013).

Para el presente informe de investigación se empleó el coeficiente Alpha de Cronbach, que presenta una escala tal como se detalla a continuación:

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

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

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

- K: El número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
 S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.078	.079	18

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

2.5. Métodos de análisis de datos.

Teniendo en cuenta las características del presente informe de investigación se utilizó la estadística descriptiva a través de las tablas de frecuencia. Esto implica “un conjunto de puntuaciones presentadas en una tabla de manera ordenada, sus características definidas por el investigador” (Mejía, 2010).

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

2.6. Aspectos éticos

La elaboración final del presente informe de investigación estuvo considerado con los exclusivos criterios éticos, que exige la comunidad científica tal es el caso de “objetividad, honestidad, respeto de los derechos de terceros, y relaciones de igualdad” (Universidad Uladech, 2013). Además del respeto a la identidad de los informantes, es decir a los trabajadores de la municipalidad.

Por otro se ha considerado las características de la investigación como es el caso de la coherencia y la parte sistemática, es decir se tener en cuenta una secuencia de pasos, fases y etapas para su elaboración. Frente a lo anterior es oportuna la

ocasión para hacer referencia a (Argüelles, 2013) en donde indica: “la toma de decisiones en cada etapa del proceso de investigación debe estar encaminada a asegurar tanto la calidad de la investigación, como la seguridad y bienestar de las personas/grupos involucrados en la investigación y debe cumplir con los reglamentos, normativas y aspectos legales pertinentes”

III. Resultados

Después de haber aplicado el instrumento para poder obtener los datos se realizó su respectiva interpretación y con los mismos, de acuerdo a las necesidades más urgentes se diseñó la propuesta.

a. Objetivo específico 01.

Diagnosticar el nivel de clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Tabla Nº 02: Frecuencias del indicador normas y directivas de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Indicador: Normas y directivas					
		Porcentaje		Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válidos	Nunca	11	16,7	16,7	16,7
	Casi nunca	20	30,3	30,3	47,0
	Algunas veces	24	36,4	36,4	83,3
	Casi siempre	11	16,7	16,7	100,0
Total		66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo que el 36,4% de los encuestados consideran que algunas veces se cumplen con las normas y directivas debido a (Recibe un trato digno según el Reglamento Interno. Ha concientizado el Reglamento Interno de Trabajo), asimismo encontramos un 30,3% que considera casi nunca; por otro lado tenemos que un 16,7% indica que nunca y casi siempre.

Tabla Nº 03: Frecuencias del indicador normas y directivas de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Indicador: Desempeño institucional					
				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válidos	Nunca	8	12,1	12,1	12,1
	Casi nunca	35	53,0	53,0	65,2
	Algunas veces	23	34,8	34,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo que el 53,0% de los encuestados consideran que casi nunca se manifiesta el indicador desempeño institucional debido a (Es usted evaluado por parte de la entidad. La entidad mide su eficiencia, eficacia, impactos y riesgos en los procesos de gestión.), asimismo encontramos un 34,8% que considera algunas veces; por otro lado tenemos que un 12,1% indica que nunca.

Tabla N° 04: Frecuencias del indicador motivación de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Indicador: Motivación					
				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válidos	Nunca	12	18,2	18,2	18,2
	Casi nunca	35	53,0	53,0	71,2
	Algunas veces	19	28,8	28,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo que el 53,0% de los encuestados consideran que casi nunca se manifiesta el indicador motivación debido a (La entidad reconoce su esfuerzo frente al cumplimiento de objetivos. Se encuentra motivado para desenvolverse en su puesto de trabajo), asimismo encontramos un 28,8% que considera algunas veces; por otro lado tenemos que un 18,2% indica que nunca.

Tabla Nº 05: Frecuencias del indicador estímulos de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Indicador: Estímulos					
				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válidos	Nunca	22	33,3	33,3	33,3
	Casi nunca	35	53,0	53,0	86,4
	Algunas veces	9	13,6	13,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo que el 53,0% de los encuestados consideran que casi nunca se manifiesta el indicador estímulos debido a (Cuenta usted con un programa de incentivos y/o reconocimientos a su labor. Su remuneración satisface sus necesidades), asimismo encontramos un 33,3% que considera nunca; por otro lado tenemos que un 13,6% indica que algunas veces se encuentran satisfechos los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel.

Tabla Nº 06: Frecuencias del indicador estímulos de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Indicador: Confianza					
				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válidos	Nunca	8	12,1	12,1	12,1
	Casi nunca	32	48,5	48,5	60,6
	Algunas veces	26	39,4	39,4	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo que el 48,5% de los encuestados consideran que casi nunca se manifiesta el indicador confianza debido a (Existe un trato horizontal entre los trabajadores de la municipalidad. Tiene usted buenas relaciones laborales con sus compañeros.), asimismo encontramos un 39,4% que considera algunas veces; finalmente un 12,1% sostiene que nunca se

brinda confianza entre los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel.

Tabla N° 07: Frecuencias del indicador respeto de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Indicador: Respeto					
		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válidos	Algunas veces	14	21,2	21,2	21,2
	Casi siempre	52	78,8	78,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo que el 78,8% de los encuestados consideran que casi siempre se manifiesta el indicador respeto debido a (Existe respeto entre sus compañeros de trabajo. Considera que se respeta el trato entre jerarquías), asimismo encontramos un 21.2% que considera algunas veces se brinda respeto entre los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel.

Tabla N° 08: Frecuencias del indicador innovación de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Indicador: Innovación					
		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válidos	Casi nunca	43	65,2	65,2	65,2
	Algunas veces	23	34,8	34,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo que el 65,2% de los encuestados consideran que casi nunca se manifiesta el indicador innovación debido a (Se cuenta con recursos tecnológicos para el desarrollo de sus actividades. La entidad le brinda a usted algún programa de capacitación), asimismo encontramos un 34.8% que considera algunas veces se brinda el

indicador innovación entre los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel.

Tabla Nº 09: Frecuencias del indicador infraestructura de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Indicador: Infraestructura					
				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válidos	Casi nunca	22	33,3	33,3	33,3
	Algunas veces	37	56,1	56,1	89,4
	Casi siempre	7	10,6	10,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo que el 56,1% de los encuestados consideran que algunas veces se manifiesta el indicador infraestructura debido a (La infraestructura es adecuada a los ambientes de trabajo. Los ambientes de las municipales presentan un confort), asimismo encontramos un 33,3% que considera casi nunca; finalmente un escaso 10,6% considera que casi siempre se cumple el indicador en mención entre los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel.

Tabla Nº 10: Frecuencias del indicador trabajo en equipo de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Indicador: Trabajo en equipo					
				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válidos	Casi nunca	31	47,0	47,0	47,0
	Algunas veces	35	53,0	53,0	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo que el 53,0% de los encuestados consideran que algunas veces se manifiesta el indicador trabajo en equipo debido a (Existe coordinación entre los miembros de las áreas de la municipalidad. Las tareas que realizas se coordinan en equipo.), asimismo encontramos un 47,0% que considera casi nunca se cumple el indicador en mención entre los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel.

Tabla N° 11: Frecuencias de la dimensión normatividad y desempeño de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Dimensión: Normatividad y desempeño					
		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje
			Porcentaje	válido	acumulado
Válidos	Casi nunca	20	30,3	30,3	30,3
	Algunas veces	33	50,0	50,0	80,3
	Casi siempre	13	19,7	19,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo que el 50,0% de los encuestados consideran que la dimensión normatividad y desempeño se cumple algunas veces toda vez que está relacionada al buen trato y concientización en función al reglamento, además de la evaluación por parte de la institución municipal. Asimismo encontramos un 30,3% que considera que casi nunca se cumple el dimensión en mención; finalmente tenemos un escaso 19,7% que considera que casi siempre se cumple con la dimensión antes mencionada entre los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel.

Tabla N° 12: Frecuencias de la dimensión condicionantes del trabajo de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Dimensión: Condicionantes del trabajo					
		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válidos	Nunca	9	13,6	13,6	13,6
	Casi nunca	24	36,4	36,4	50,0
	Algunas veces	24	36,4	36,4	86,4
	Casi siempre	9	13,6	13,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo datos muy diversos, tal es el caso que el 36,4% de los encuestados consideran que la dimensión condicionantes del trabajo se manifiesta casi nunca y algunas veces, esto se puede manifestar por la falta de innovación, infraestructura confianza, respeto, estímulos y trabajo en equipo; además del 13,6% que considera que nunca y casi siempre.

Tabla N° 13: Frecuencias de la variable clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

Variable: Clima laboral					
		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válidos	Nunca	9	13,6	13,6	13,6
	Casi nunca	24	36,4	36,4	50,0
	Algunas veces	23	34,8	34,8	84,8
	Casi siempre	10	15,2	15,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a pobladores.

Interpretación:

Al procesar los datos, en la presente tabla se obtuvo los siguientes datos el 36,4% y el 13,6% de los encuestados consideran que la variable clima laboral casi nunca y nunca se cumple debido a la falta de normatividad y desempeño además de los condicionantes del trabajo, sin embargo encontramos un 34,8% y el 15,2% que sostiene que algunas veces y casi siempre se cumple con la variable clima laboral dentro de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Miguel.

b. Objetivo específico 02

Elaborar propuesta de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016.

PROPUESTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MIGUEL, CAJAMARCA, 2016.

INTRODUCCIÓN.

Teniendo en cuenta que el clima laboral no es el más idóneo y presenta dificultades en los indicadores a los cuales se evaluó al personal se hace necesario considerar una propuesta que esté al alcance de los trabajadores y sobre todo presente la sostenibilidad de unos cuantos años, con la intención de poder mejorar esta realidad.

Es preciso indicar que la presente propuesta pretende constituirse en una oportunidad de mejora, en donde se fortalezca a través de talleres los elementos del clima laboral en bien de lograr los objetivos de la institución municipal.

Frente a lo anterior la propuesta está integrada por talleres los mismos que son seleccionados de acuerdo a los resultados del diagnóstico.

I. OBJETIVOS Y / O PROPOSITO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar el clima laboral en la Municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016

1.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

Desarrollar talleres y capacitación para mejorar el clima laboral

Validar propuesta de modelo de gestión para mejorar el clima laboral.

II. Características de la propuesta.

Para la elaboración de la propuesta se tuvo en cuenta los resultados del diagnóstico producto de la aplicación de las encuestas a los trabajadores, los mismos que respondieron de acuerdo a sus expectativas y realidades. Es indispensable indicar que las encuestas fueron anónimas para evitar el temor de brindar información.

DETALLES DE LA PROPUESTA.

ACTIVIDAD	OBJETIVO DEL TALLER	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Respeto y confianza	Fortalecer normas de respeto y confianza institucional	<p>Saludo y bienvenida a los asistentes.</p> <p>Desarrollo de dinámicas motivacional previa al desarrollo del taller entre los participantes.</p> <p>Desarrollo del tema por especialistas en el mismo, dirigida a los participantes.</p> <p>Break.</p> <p>Casos prácticos, videos relacionados al tema.</p> <p>Desarrollo de técnicas didácticas como el debate, lluvias de ideas y polémicas sobre el tema tratado.</p> <p>Se desarrollan juego de rol, toda vez que se deben asumir las posiciones de diversos agentes de la sociedad en la solución de problemas comunes dentro de las instituciones de carácter público y privado.</p> <p>Elaboración de materiales tal es el caso de dípticos, trípticos y/o afiches relacionados a los talleres desarrollados:</p> <p>Elaboración de recomendaciones y conclusiones del taller para poder poner en práctica en otras instituciones sobre los temas desarrollados.</p> <p>Análisis y reflexión sobre el tema.</p> <p>Evaluación a través de listas de cotejo.</p>	<p>Separatas, trípticos.</p> <p>Auditorio de la municipalidad distrital</p>	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo
Fluidez y seguridad	Promover la seguridad laboral en la institución	<p>Saludo y bienvenida a los asistentes.</p> <p>Desarrollo de dinámicas motivacional previa al desarrollo del taller entre los participantes.</p> <p>Desarrollo del tema por especialistas en el mismo, dirigida a los participantes.</p> <p>Break.</p> <p>Casos prácticos, videos relacionados al tema.</p>	<p>Separatas, trípticos.</p> <p>Auditorio de la municipalidad distrital</p>	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo

		<p>Desarrollo de técnicas didácticas como el debate, lluvias de ideas y polémicas sobre el tema tratado.</p> <p>Se desarrollan juego de rol, toda vez que se deben asumir las posiciones de diversos agentes de la sociedad en la solución de problemas comunes dentro de las instituciones de carácter público y privado.</p> <p>Elaboración de materiales tal es el caso de dípticos, trípticos y/o afiches relacionados a los talleres desarrollados:</p> <p>Elaboración de recomendaciones y conclusiones del taller para poder poner en práctica en otras instituciones sobre los temas desarrollados.</p> <p>Análisis y reflexión sobre el tema.</p> <p>Evaluación a través de listas de cotejo.</p>			
Optimismo y entusiasmo	Incentivar el cumplimiento de las tareas dentro de la institución.	<p>Saludo y bienvenida a los asistentes.</p> <p>Desarrollo de dinámicas motivacional previa al desarrollo del taller entre los participantes.</p> <p>Desarrollo del tema por especialistas en el mismo, dirigida a los participantes.</p> <p>Break.</p> <p>Casos prácticos, videos relacionados al tema.</p> <p>Desarrollo de técnicas didácticas como el debate, lluvias de ideas y polémicas sobre el tema tratado.</p> <p>Se desarrollan juego de rol, toda vez que se deben asumir las posiciones de diversos agentes de la sociedad en la solución de problemas comunes dentro de las instituciones de carácter público y privado.</p> <p>Elaboración de materiales tal es el caso de dípticos, trípticos y/o afiches relacionados a los talleres desarrollados:</p> <p>Elaboración de recomendaciones y conclusiones del taller para poder poner en práctica en otras instituciones sobre los temas desarrollados.</p> <p>Análisis y reflexión sobre el tema.</p>	<p>Separatas, trípticos.</p> <p>Auditorio de la municipalidad distrital</p>	<p>Investigador y especialista en el tema</p>	<p>Lista de cotejo</p>

		Evaluación a través de listas de cotejo.			
Espíritu de equipo.	Desarrollar habilidades de trabajo en equipo	<p>Saludo y bienvenida a los asistentes.</p> <p>Desarrollo de dinámicas motivacional previa al desarrollo del taller entre los participantes.</p> <p>Desarrollo del tema por especialistas en el mismo, dirigida a los participantes.</p> <p>Break.</p> <p>Casos prácticos, videos relacionados al tema.</p> <p>Desarrollo de técnicas didácticas como el debate, lluvias de ideas y polémicas sobre el tema tratado.</p> <p>Se desarrollan juego de rol, toda vez que se deben asumir las posiciones de diversos agentes de la sociedad en la solución de problemas comunes dentro de las instituciones de carácter público y privado.</p> <p>Elaboración de materiales tal es el caso de dípticos, trípticos y/o afiches relacionados a los talleres desarrollados:</p> <p>Elaboración de recomendaciones y conclusiones del taller para poder poner en práctica en otras instituciones sobre los temas desarrollados.</p> <p>Análisis y reflexión sobre el tema.</p> <p>Evaluación a través de listas de cotejo.</p>	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo

Creatividad e innovación.	Desarrollar la creatividad e el espíritu innovador en la institución	<p>Saludo y bienvenida a los asistentes.</p> <p>Desarrollo de dinámicas motivacional previa al desarrollo del taller entre los participantes.</p> <p>Desarrollo del tema por especialistas en el mismo, dirigida a los participantes.</p> <p>Break.</p> <p>Casos prácticos, videos relacionados al tema.</p> <p>Desarrollo de técnicas didácticas como el debate, lluvias de ideas y polémicas sobre el tema tratado.</p> <p>Se desarrollan juego de rol, toda vez que se deben asumir las posiciones de diversos agentes de la sociedad en la</p>	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo
---------------------------	--	--	--	--	-----------------

		<p>solución de problemas comunes dentro de las instituciones de carácter público y privado.</p> <p>Elaboración de materiales tal es el caso de dípticos, trípticos y/o afiches relacionados a los talleres desarrollados:</p> <p>Elaboración de recomendaciones y conclusiones del taller para poder poner en práctica en otras instituciones sobre los temas desarrollados.</p> <p>Análisis y reflexión sobre el tema.</p> <p>Evaluación a través de listas de cotejo.</p>			
Solución de problemas.	Desarrollar habilidades para la solución de problemas	<p>Saludo y bienvenida a los asistentes.</p> <p>Desarrollo de dinámicas motivacional previa al desarrollo del taller entre los participantes.</p> <p>Desarrollo del tema por especialistas en el mismo, dirigida a los participantes.</p> <p>Break.</p> <p>Casos prácticos, videos relacionados al tema.</p> <p>Desarrollo de técnicas didácticas como el debate, lluvias de ideas y polémicas sobre el tema tratado.</p> <p>Se desarrollan juego de rol, toda vez que se deben asumir las posiciones de diversos agentes de la sociedad en la solución de problemas comunes dentro de las instituciones de carácter público y privado.</p> <p>Elaboración de materiales tal es el caso de dípticos, trípticos y/o afiches relacionados a los talleres desarrollados:</p> <p>Elaboración de recomendaciones y conclusiones del taller para poder poner en práctica en otras instituciones sobre los temas desarrollados.</p> <p>Análisis y reflexión sobre el tema.</p> <p>Evaluación a través de listas de cotejo.</p>	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo

<p>Necesidades individuales de logro</p>	<p>Promover iniciativas de carácter individual dentro de la institución</p>	<p>Saludo y bienvenida a los asistentes. Desarrollo de dinámicas motivacional previa al desarrollo del taller entre los participantes. Desarrollo del tema por especialistas en el mismo, dirigida a los participantes. Break. Casos prácticos, videos relacionados al tema. Desarrollo de técnicas didácticas como el debate, lluvias de ideas y polémicas sobre el tema tratado. Se desarrollan juego de rol, toda vez que se deben asumir las posiciones de diversos agentes de la sociedad en la solución de problemas comunes dentro de las instituciones de carácter público y privado. Elaboración de materiales tal es el caso de dípticos, trípticos y/o afiches relacionados a los talleres desarrollados: Elaboración de recomendaciones y conclusiones del taller para poder poner en práctica en otras instituciones sobre los temas desarrollados. Análisis y reflexión sobre el tema. Evaluación a través de listas de cotejo.</p>	<p>Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital</p>	<p>Investigador y especialista en el tema</p>	<p>Lista de cotejo</p>
<p>Formación y consejería</p>	<p>Fortalecer cualidades de consejería en la institución.</p>	<p>Saludo y bienvenida a los asistentes. Desarrollo de dinámicas motivacional previa al desarrollo del taller entre los participantes. Desarrollo del tema por especialistas en el mismo, dirigida a los participantes. Break. Casos prácticos, videos relacionados al tema. Desarrollo de técnicas didácticas como el debate, lluvias de ideas y polémicas sobre el tema tratado. Se desarrollan juego de rol, toda vez que se deben asumir las posiciones de diversos agentes de la sociedad en la</p>	<p>Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital</p>	<p>Investigador y especialista en el tema</p>	<p>Lista de cotejo</p>

		<p>solución de problemas comunes dentro de las instituciones de carácter público y privado.</p> <p>Elaboración de materiales tal es el caso de dípticos, trípticos y/o afiches relacionados a los talleres desarrollados:</p> <p>Elaboración de recomendaciones y conclusiones del taller para poder poner en práctica en otras instituciones sobre los temas desarrollados.</p> <p>Análisis y reflexión sobre el tema.</p> <p>Evaluación a través de listas de cotejo.</p>			
Paciencia y tolerancia	Generar estrategias para la tolerancia	<p>Saludo y bienvenida a los asistentes.</p> <p>Desarrollo de dinámicas motivacional previa al desarrollo del taller entre los participantes.</p> <p>Desarrollo del tema por especialistas en el mismo, dirigida a los participantes.</p> <p>Break.</p> <p>Casos prácticos, videos relacionados al tema.</p> <p>Desarrollo de técnicas didácticas como el debate, lluvias de ideas y polémicas sobre el tema tratado.</p> <p>Se desarrollan juego de rol, toda vez que se deben asumir las posiciones de diversos agentes de la sociedad en la solución de problemas comunes dentro de las instituciones de carácter público y privado.</p> <p>Elaboración de materiales tal es el caso de dípticos, trípticos y/o afiches relacionados a los talleres desarrollados:</p> <p>Elaboración de recomendaciones y conclusiones del taller para poder poner en práctica en otras instituciones sobre los temas desarrollados.</p> <p>Análisis y reflexión sobre el tema.</p> <p>Evaluación a través de listas de cotejo.</p>	<p>Separatas, trípticos.</p> <p>Auditorio de la municipalidad distrital</p>	<p>Investigador y especialista en el tema</p>	<p>Lista de cotejo</p>

Sentido del humor	Incentivar en buen humos en la jornada laboral	<p>Saludo y bienvenida a los asistentes.</p> <p>Desarrollo de dinámicas motivacional previa al desarrollo del taller entre los participantes.</p> <p>Desarrollo del tema por especialistas en el mismo, dirigida a los participantes.</p> <p>Break.</p> <p>Casos prácticos, videos relacionados al tema.</p> <p>Desarrollo de técnicas didácticas como el debate, lluvias de ideas y polémicas sobre el tema tratado.</p> <p>Se desarrollan juego de rol, toda vez que se deben asumir las posiciones de diversos agentes de la sociedad en la solución de problemas comunes dentro de las instituciones de carácter público y privado.</p> <p>Elaboración de materiales tal es el caso de dípticos, trípticos y/o afiches relacionados a los talleres desarrollados:</p> <p>Elaboración de recomendaciones y conclusiones del taller para poder poner en práctica en otras instituciones sobre los temas desarrollados.</p> <p>Análisis y reflexión sobre el tema.</p> <p>Evaluación a través de listas de cotejo.</p>	Separatas, trípticos. Auditorio de la municipalidad distrital	Investigador y especialista en el tema	Lista de cotejo
-------------------	--	---	--	--	-----------------

III. EVALUACIÓN

Para una mejor intervención y trabajo de las actividades se hace ineludible más que considerar la supervisión y/o evaluación como un paso duradero, teniendo en cuenta sobre todo dos elementos: el trabajo institucional y la intervención del personal de la municipalidad.

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

PREGUNTAS	SI	NO
Demuestran compromiso en el desarrollo de las actividades.		
Participa de forma activa en las actividades desarrolladas.		
Brinda acuerdos y procedimientos a la problemática por la cual se trabaja.		
Está comprometido con los talleres y/o capacitaciones		
Muestra compromiso y entrega en el desarrollo del taller.		
Se esmera por aprender del nuevo conocimiento.		
Asume una actitud reflexiva.		
Se implica en poner en práctica los conocimientos en sus labores diarias.		
Anuncian e interactúa en opciones de solución.		

IV. VIGENCIA DE LA PROPUESTA

La vigencia de la propuesta se fundamenta en las teorías del clima laboral, pero sobre todo en las necesidades que presentan los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, toda vez que es de vital importancia en el logro de los objetivos municipales y sobre todo en la atención del ciudadano, él mismo que tiene la prioridad de ser bien atendido, demostrando imparcialidad en la ejecución de programas y sobre todo en el aprovechamiento de los recursos institucionales.

RETOS QUE EXIGE LA PROPUESTA

La idea de propuesta nace a pesar de las múltiples limitaciones que seguramente saldrán en el camino, pero es esencial el compromiso de las autoridades de la municipalidad y sobre todo el involucramiento de los trabajadores ediles teniendo en cuenta que se busca un mejor clima laboral.

Reto 01.

Identificar y originar a los trabajadores la responsabilidad por participar en los talleres y/o capacitaciones a pesar de las diversas limitaciones de tiempo y economía, teniendo en cuenta que su desarrollo implica asistir fuera del horario de trabajo.

Reto 02

Tener en claro que el conocimiento recibido es de vital importancia en el cumplimiento de sus funciones toda vez que se busca mejorar su labor dentro de la institución municipal, y sobre todo por brindar un mejor servicio al ciudadano.

Reto 03

Optimizar el servicio que brinda la entidad municipal, esto se debe manifestar en todas las áreas de trabajo de la municipalidad, el mismo que se debe evidenciar en la calidad de atención de los trabajadores frente a las diversas áreas de trabajo.

Reto 4.-

Promover el desarrollo de las buenas prácticas frente a las necesidades que involucran a las autoridades por brindar un mejor servicio, claro está que deben sentir comodidad en sus puestos de trabajo.

IV. DISCUSIÓN.

De acuerdo a los resultados se muestra que hay descontento en los encuestados, frente a esto debemos tener en cuenta lo que indica la teoría, en este sentido es oportuno el aporte de Lewin (1951), citado por Ramos (2012) en donde “considera que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización”. Esto se manifiesta en el desacuerdo a las acciones de algunos indicadores.

Es preciso indicar que los resultados muestran un porcentaje regular del clima laboral, esto se puede notar por los diversos problemas que azota la institución, tal es el caso de algunos no respetan la labor de sus compañeros, otros que no se sienten a gusto con el trato recibido, frente a ello es necesario tener en cuenta la figura del líder, en este caso la labor de la cabeza de la municipalidad que recae en

el alcalde y que debe ser fundamental para un buen funcionamiento de la misma, en ese sentido es importante lo planteado por Feldman (1998) en donde indica que:

“Líder integra al personal en los procesos internos de la institución, asimismo se gestionan las condiciones para que las labores se realicen sin limitaciones, existe entre ellos un líder capaz de orientar la participación en las actividades y se utiliza el poder como factor determinante en el desarrollo de su vida organizacional”.

Lo expresado es afirmado por Sosa (2006) cuando manifiesta que “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”.

Asimismo los resultados encontrados al aplicar la encuesta coinciden con los planteados por Jiménez (2010), donde concluye que “el clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.”

Por otro lado Vargas (2010), concluye que:

En general, el clima laboral que se percibe al interior de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, es de un ambiente moderadamente bueno, con una calificación ni muy alta ni muy baja. Se evidencia la existencia de microclimas por cada secretaria o área estudiada. (p. 45)

Este antecedente coincide con los resultados obtenidos en la Municipalidad provincial de San Miguel.

V. CONCLUSIONES.

Después del procesamiento de los datos se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

Tenemos que el 50,0% de los encuestados consideran que la dimensión normatividad y desempeño se cumple algunas veces toda vez que está relacionada al buen trato y concientización en función al reglamento, además de la evaluación por parte de la institución municipal. Asimismo encontramos un 30,3% que considera que casi nunca se cumple la dimensión en mención; finalmente tenemos un escaso 19,7% que considera que casi siempre se cumple con la dimensión antes mencionada entre los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel.

El 36,4% de los encuestados consideran que la dimensión condicionantes del trabajo se manifiesta casi nunca y algunas veces, esto se puede manifestar por la falta de innovación, infraestructura confianza, respeto, estímulos y trabajo en equipo; además del 13,6% que considera que nunca y casi siempre.

El 36,4% y el 13,6% de los encuestados consideran que la variable clima laboral casi nunca y nunca se cumple debido a la falta de normatividad y desempeño además de los condicionantes del trabajo, sin embargo encontramos un 34,8% y el 15,2% que sostiene que algunas veces y casi siempre se cumple con la variable clima laboral dentro de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Miguel.

De acuerdo a los resultados del juicio de expertos, tenemos que existe validación positiva, por lo que es indispensable su utilidad.

VI. RECOMENDACIONES

A la municipalidad provincial de San miguel implementar y poner en marcha la propuesta elaborada por el investigador, con la intención de mejorar el clima laboral de la institución en mención.

Que los trabajadores municipales asuman el compromiso de participar en las capacitaciones y/o talleres teniendo en cuenta que se hace con la intención de mejorar el clima laboral el mismo que repercutirá en la mejora la calidad de servicio que se brinda en la institución municipal.

Que la Municipalidad Provincial de San Miguel implemente programas de talento humano para desarrollar habilidades de trabajo en equipo y sobre todo estrategias de comunicación con la intención de interactuar entre todos los miembros de la institución.

Que el alcalde de la municipalidad provincial implemente los incentivos y felicitaciones por áreas por el cumplimiento de metas a favor de la comunidad.

REFERENCIAS

- Álvarez, S. (2001). *La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología de Lima*". Universidad de San Martín de Porras. Lima.
- Anaya, L., Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*. Recuperado de: [positorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/.../Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?](http://positorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/.../Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf)
- Ander-Egg, E. (2004). *Métodos y Técnicas de Investigación Social, Técnicas para la Recogida de Datos e Información*, Buenos Aires, Argentina: Lumen Humanitas.
- Anzola, O. (2003). *Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo*. Bogotá.
- Bravo, P. (2000). *Estudio Psicológico y de las variables de Clima Laboral, Calidad de Trato, Satisfacción Subjetiva, Niveles de Estrés y Depresión, en el personal de Enfermería de la Unidad de Tratamiento Intensivo Quirúrgico del Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile*", se, Santiago de Chile.
- Briano, F., Ezponda, L., Dominguez, S. (2010). *Clima laboral, ¿una tarea pendiente para las empresas chilenas?* Recuperado de: <http://empleo.universiablogs.net/2010/07/23/clima-laboral-una-tarea-pendiente-para-las-empresas-chilenas/>
- BrunetL.(1987). *Trabajo en equipo en las Organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México D F: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas
- Butteris, X. (2011). *Administración de los Recursos Humanos*. Recuperado de: www.monografias.com

Cabellano, J. (2009). *Fases de los recursos humanos*. Recuperado de: www.cabellano.com

Castañeda, Chiroque (2009). *Relación entre la Inteligencia Emocional y Clima Laboral en docentes de Instituciones Educativas Públicas de la ciudad de Lambayeque*". Recuperado de: http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCAQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.uigv.edu.pe%2Fposgrado%2Fdocumentos%2FLISTADO_MAESTRIAS.xls&ei=3py0U623HJWksQSH64DI&usg=AFQjCNGbnFxvEJVgEJKicTBagTRD1mJ-rw

Cervo y Bervian (1989). *Tipos de Investigación*. Recuperado de: es.scribd.com/doc/43750755/Tipos-de-investigación

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*, 2ª ed., México: Mcgraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (1992). *El clima organizacional*. Panamá. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de los Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Colombia. Ed. McGraw. Hill. -

Contreras, S. (2015). *Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior*. Recuperado de: recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Contreras-Saida.pdf

Davis, K. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10ma ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*- México: Editorial Prestice Hall Interamericana.

Díaz, M., Morán, P. (2011). *Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa American Call Center en la ciudad de Quito.* (Tesis de maestría - Pontificia Universidad Católica Del Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/22000/3499/1/T-PUCE-3568.pdf>

Figuroa, S., Ormeño, C., Zúñiga, V. (2012). *Diagnóstico de clima laboral, basado en el proceso de Modernización de las Instituciones de Salud Pública: La Autogestión en Red.* (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/123456789/454/1/Diagn%C3%B3stico%20de%20clima%20laboral.pdf>

Fischman, D. (2000). *El Camino del Líder.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú: Fondo Editorial UPC/El Comercio. Lima.

García, F. (2001). *El comportamiento humano en las organizaciones* (1ra. Edición). Lima Perú: Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU)

García, M. (2008). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.* (Tesis Doctoral - Universidad de Castilla-La Mancha). Recuperado de: http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis_MartaGarciaTascon.pdf

Gary D, (2001). *Administración de Personal.* Octava edición. México D F: Editorial Pearson.

Gómez B. (2013). *10 formas de mejorar tu clima laboral.* Recuperado el 3 de octubre de 2013 www.soyentrepreneur.com

Goncalves, P. (2002). *Dimensiones del Clima Organizacional.* México: Thomson editores.

Grupo Operment. (2013). *El Clima Laboral*. Recuperado de: www.climalaboral.com.pe.

Gubbins, A. (2010). *El impacto del clima laboral sobre la empresa*. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=4&>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta edición) México: Mc Graw-Hill.

Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación Holística Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Cuarta Edición. Quirón Ediciones S.A.

Kofman, (2001). *Resumen del libro metamanagement*. Barcelona-España: Editorial Granica.

Likert, R. (1999). *Teorías sobre el clima laboral*. Recuperado de: [www.sohuman.mx/blog/teorías sobre clima laboral](http://www.sohuman.mx/blog/teorias_sobre_clima_laboral).

Martínez, L. (2001). *Análisis del clima laboral: una herramienta de Gestión imprescindible*. (4ta ed.).

Maslow A. (1943). *Teorías o Técnicas de Motivación Laboral*. Recuperado de: [www.http://es.workmeter.com](http://es.workmeter.com)

Maslow, A. (1943). *Jerarquía de las Necesidades*. Recuperado de: www.Losrecursoshumanos.com

McGregor, D. (1966). *¿Qué motiva a las personas?*. Recuperado de: html.rincondelvago.com/motivacion-en-el-trabajo_1.html

McGregor, D. (1966). *Ocho principales teorías sobre la motivación y que precedieron al conocimiento actual sobre ¿Qué motiva a las personas?* Recuperado de: www.inforecursos humanos

- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Monteza, N. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital Essalud Chiclayo, 2010*. (Tesis de maestría - Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo). Chiclayo. Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf
- Morantes, A., Acuña, G. (2013). *Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/zop/n18/n18a07.pdf>
- Muñoz, C. (1998). *Como elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México. Editorial Pearson.
- Navajo, P. (2009). *Ocho principales teorías sobre la motivación*. Recuperado de: [www.info@ losrecursos humanos.com](http://www.info@losrecursoshumanos.com)
- Ochoa, P., Uguña, R. (2010). *Análisis del clima laboral y elaboración de un plan de intervención para la empresa Fibro Acero S.A. en la ciudad de Cuenca en el periodo enero 2010 – junio 2010*. (Tesis de maestría) - Universidad Politécnica Salesiana). Ecuador. Recuperado de: <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=21&cad=rja&uact=8&ved=0CCMQFjAAOBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.dspace.ups.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F3518%2F1%2FUPS-CT002018.pdf&ei=0sWsU5uXOInJsQTy4oGQCQ&usg=AFQjCNHNctSs8Gmz42CToMbJ5zMcu1D-BQ&bvm=bv.69837884,d.b2k>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC. Manual*. Lima, Perú: Cartolan E.I.R.L.

- Pérez, J. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote*. (Tesis de maestría - Universidad San Pedro). Chimbote-Perú.
- Ramírez, A. (2012). *Análisis del clima laboral en la EPS Sedacaj S.A. y su incidencia en la productividad periodo 2007-2008*. (Tesis de maestría - Universidad Nacional de Cajamarca). Cajamarca, Perú.
- Rodríguez, M. (1999). *Diagnostico Organizacional*. (3ra ed.). Alfaomega grupo editor S.A.
- Rubio, E. (2010). *Reglas de Oro de un buen clima laboral*. Recuperado de: www.climalaboralhyd.blogspot.com
- Sabino, C. (2000). *Investigación Social-Marco Metodológico*. Recuperado de: unesr-investigacionsocial.blogspot.com/2009/.../marco-metodologico.ht
- Sánchez Hidalgo, E. (1982). *El Hombre Ético* - Madrid: Editorial de la Universidad de Puerto Rico.
- Sánchez, J. (2001). *Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura*, se, Piura.
- Shuttleworth, M. (2008). *Diseño de la Investigación Descriptiva*. Recuperado de: <https://explorable.com/es>
- Siliceo, A. (1995). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Noriega.
- Temple, I. (2011). *Mejorar el ambiente laboral pasa a ser una necesidad empresarial*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/mejorar-ambiente-laboral-pasa-necesidad-empresarial-noticia-1338226>

Valencia, F. (2009). *Cultura de empresa y clima laboral*. (Tesis de maestría)
Recuperado de: <http://www.francisco-valencia.es/Documentos/TesisMBA.pdf>

Vargas, J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de santa rosa de cabal*. (Tesis de maestría- Universidad Tecnológica de Pereira).
Colombia. Recuperado de:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf>

Venutolo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires - Argentina*. (Tesis doctoral - Universidad Politécnica de Valencia).
Recuperado de:
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf?sequence=1>

Zepeta. A. (2008). *Motivación, Liderazgo y Comportamiento organizacional*.
Recuperado de: www.losrecursoshumanos.com

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a):.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de la investigación Titulada: **Propuesta de modelo de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Miguel, Cajamarca, 2016**, que se presenta. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
BA : Bastante adecuado.
A : Adecuado
PA : Poco adecuado
NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada					
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica					
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada					
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica					
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación					
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.					
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes					
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación					
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.					
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.					
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación					
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.					

2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación					
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.					
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.					
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.					
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.					
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.					
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.					

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por:

Especializado:

Categoría Docente:.....

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria:

Cargo Actual:

Fecha:

DNI:

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): Maubel Lorna Rojas

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de la investigación Titulada: **Propuesta de modelo de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de San Miguel, Cajamarca, 2016**, que se presenta. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
BA : Bastante adecuado.
A : Adecuado
PA : Poco adecuado
NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	/				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/				
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	/				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica		/			
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	/				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	/				
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	/				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	/				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	/				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	/				
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	/				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	/				
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	/				

2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación		/			
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.		/			
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	/				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	/				
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	/				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	/				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	/				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

*Después de haber revisado el instrumento y teniendo en cuenta los indicadores solicitados por la universidad, considero que cumple con lo establecido.
Éxitos.*

Validado por: *Maitel Lorena Rojas*

Especializado: *Matemáticos*

Categoría Docente: *Educación Secundaria*

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: *8 años*

Cargo Actual: *Director*

Fecha: *20 de octubre del 2016*

Rojas prof.

DNI: *40881642*

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): Oswaldo Villoslada Aguirre.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de la investigación Titulada: **Propuesta de modelo de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de San Miguel, Cajamarca, 2016**, que se presenta. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica		X			
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	X				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	X				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	X				
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.		X			
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	X				
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	X				

2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X				
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	X				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.		X			
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X				
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	X				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	X				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

El instrumento cumple con lo solicitado.
Felicidades.

Validado por: Oswaldo Villoslada Aguirre

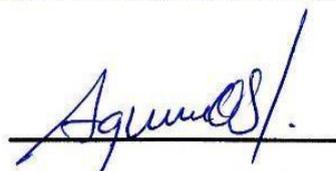
Especializado: Docencia Universitaria

Categoría Docente: Auxiliar

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 13 años

Cargo Actual: Docente

Fecha: 14 de Noviembre 2016


 DNI: 026.60.494

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): Olga Juarez Galderon

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de la investigación Titulada: **Propuesta de modelo de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de San Miguel, Cajamarca, 2016**, que se presenta. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	✓				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	✓				
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	✓				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica	✓				
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación					
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	✓				
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	✓				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación		✓			
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	✓				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	✓				
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	✓				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	✓				
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	✓				

2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	✓				
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.		✓			
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	✓				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	✓				
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	✓				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	✓				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.		✓			

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

La propuesta tiene coherencia con los criterios establecidos por el investigador por lo que se sugiere su utilidad para los fines pertinentes.

Validado por: Olga Juárez Calderón

Especializado: Investigación

Categoría Docente: Auxiliar

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 12 años

Cargo Actual: Docente

Fecha: Noviembre 2016



DNI: 05645443

ANEXO
ALFA DE CRONBACH

SUJETO	ITEMS/ PREGUNTAS O REACTIVOS																		SUMA DE LA VARIANZA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	DE LA SUMA DE LOS ITEMS
1	2	5	3	5	4	4	5	5	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	67
2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	4	3	56
3	4	3	5	2	2	1	5	5	5	4	3	4	2	4	3	2	2	2	58
4	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	55
5	4	3	3	3	3	2	2	1	5	2	2	3	2	2	3	3	3	2	48
6	5	3	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	68
7	4	4	4	4	4	3	4	2	5	2	3	2	3	1	2	4	3	1	55
8	4	3	5	4	4	3	4	1	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	65
9	3	2	1	2	3	3	3	3	5	3	4	5	4	3	3	4	3	3	57
10	5	3	5	4	4	4	4	2	5	3	4	4	2	4	3	3	4	3	66
11	2	4	2	2	2	2	3	2	5	2	2	2	1	2	2	3	3	2	43
12	2	4	3	2	2	4	4	2	4	2	2	2	3	2	2	1	4	3	48
13	3	5	4	3	3	2	3	3	5	4	3	4	3	2	2	2	4	3	58
14	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	65
15	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	2	3	1	3	2	60
16	4	4	1	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	1	4	4	54
17	4	3	2	2	2	2	5	2	5	3	2	2	4	2	2	2	4	2	50
18	4	3	3	3	2	4	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	3	3	54
19	5	3	4	5	4	4	5	2	5	2	3	3	2	2	2	2	3	2	58
20	3	2	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3	49
VAR ITEMS	0.88	0.67	1.54	1.08	0.73	0.91	0.91	1.19	0.24	0.73	0.63	1.01	0.72	0.58	0.59	1.21	0.46	0.64	49.38
SUMA VAR ITEMS	12.83																		

Numero de preguntas = 18

0.78

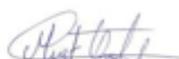
Autorización de Publicación

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-09-2018 Página : 1 de 2
--	---	---

Yo **MIGUEL ANGEL ORTEGA CASTAÑEDA**, identificado con DNI N° 71005725 egresado de la Escuela de Posgrado en la maestría de gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "propuesta de modelo de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de san miguel, cajamarca,2016" en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



FIRMA

DNI: 71005725

FECHA: 20 de julio del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Carlos Cherre Antón** asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis del estudiante: **Br. MIGUEL ANGEL ORTEGA CASTAÑEDA**, Titulada: **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MIGUEL, CAJAMARCA, 2016**. Constato que la misma tiene un índice de similitud de 24%.

Verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, febrero del 2017

Dr. Carlos Cherre Antón
Docente asesor de tesis
DNI: 40991682

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MIGUEL ANGEL ORTEGA CASTAÑEDA
INFORME TITULADO:

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SAN MIGUEL, CAJAMARCA, 2016.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 29/04/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN