



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima organizacional en la Subgerencia de
infraestructura y desarrollo urbano – rural, de la
municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÈMICO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

Br. Mamani Cutipa, Ambrocio

ASESOR:

Dr. Rivas Loayza, Marco Antonio

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ – 2018

PÁGINA DEL JURADO

Dr. Leoncio Zarate Gamarra

Presidente

MGT. Hernán Álvaro Ugarte Ubilla

Secretario

Dr. Marco Antonio Rivas Loayza

Vocal

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación al Dios creador del universo y del conocimiento.

A mi esposa Wenceslada, por su apoyo inmensurable de fortaleza y comprensión por mis esquivos y aletargados tiempos de dedicación a ella. A mi madre política mama Cristina.

A mis hijos Víctor Joaquim Daniel y Karol Astrid, a mis pequeños motivos de mi continuo andar: Joshiro, Dahiroy Yarilin Astrid.

A la memoria de mis queridos padres, Víctor y Mercedes, un agradecimiento eterno por sus enseñanzas y la formación recibida.

A quienes me han sabido comprender y apoyar en mis horas de cavilación, mi familia, y amigos de siempre, en especial a mi discípulo y amigo Pedro Cortez V.

Ambrocio

AGRADECIMIENTO

A mi nueva alma mater en la oportunidad y madurez encontrada, la Universidad Cesar Vallejo, al Dr. Cesar Acuña, sus directivos y profesores de la maestría en Gestión Pública.

A la Municipalidad Distrital de San Pablo, en la gestión del Ing. Juan Clímaco Choque Copacandori, funcionarios y trabajadores de la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural.

El autor

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **MAMANI CUTIPA, AMBROCIO**, estudiante de la Escuela Profesional de Pos Grado de la Universidad César Vallejo, sede filial Cusco; declaro que el trabajo académico titulado “Clima organizacional en la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018”.

Presentada, en 139 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública es de mi autoría.

Por los tanto declaro lo siguiente:

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

Trujillo, julio del 2018



Br. Mamani Cutipa, Ambrocio
DNI: 23894927

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Clima organizacional en la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018”, con la finalidad de determinar las percepciones que tienen los trabajadores de las estructuras y procesos que ocurren en la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

El presente trabajo de investigación se presenta en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCION.....	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	25
1.4. Formulación del problema.....	69
1.4.1. Problema General	69
1.4.2. Problemas Específicos.....	69
1.5. Justificación del estudio	69
1.6. Hipótesis.....	70
1.6.1. Hipótesis General	71
1.6.2. Hipótesis Específicas	71
1.7. Objetivos	72
1.7.1. Objetivo General	72
1.7.2. Objetivos Específicos.....	72
II. MÉTODO	73
2.1. Diseño de investigación.....	73
2.2. Variables, Operacionalización	73
2.2.1. Variables de estudio.....	73
2.2.2. Operacionalización de variables.....	77
2.3. Población y muestra.....	79
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	79
2.4.1. Técnicas e instrumentos.....	79
2.4.2. Validez y confiabilidad.....	82
2.5. Métodos de análisis de datos	85

III. RESULTADOS	85
3.1. Descripción	85
3.2. Resultados descriptivos por variables	87
3.2.1. Resultados para Sub-Dimensiones	87
3.2.2. Resultados para Dimensiones	95
3.2.3. Resultados para la Variable	100
IV. DISCUSIÓN	101
V. CONCLUSIONES	105
VI. RECOMENDACIONES	106
VII. PROPUESTA	107
IX. REFERENCIAS	115

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el Clima organizacional en la Sub-gerencia de Infraestructura y desarrollo urbano-rural (SGIDUR) de la Municipalidad distrital de San Pablo, provincia de Canchis, región Cusco, esta investigación tiene un carácter del tipo descriptivo básico, con un diseño no experimental, no correlacional, con un enfoque del tipo cuantitativo.

Este trabajo de investigación se ha realizado y elaborado con una muestra no aleatoria de los trabajadores de la SGIDUR. Respecto a la recolección de los datos se hizo uso de un instrumento que tiene 40 ítems o preguntas, en donde se recogen los pareceres o apreciación de los encuestados en relación al clima organizacional de la SGIDUR de la Municipalidad distrital de San Pablo, el instrumento empleado ha sido sometido a un análisis de fiabilidad y aprobado por un grupo de expertos en investigación; así mismo, este instrumento denominado Escala de clima organizacional (EDCO), es una herramienta de amplio uso en los estudios de Climas organizacionales; y que acude al uso de la escala de Likert.

Las deducciones del trabajo de investigación científica, realizado en esta oportunidad, muestra que el clima organizacional en la Sub-gerencia de Infraestructura y desarrollo urbano-rural de la municipalidad distrital de San Pablo es buena, en donde las dimensiones analizadas como: relaciones interpersonales, estilo de dirección, disponibilidad de recursos, retribución, claridad y coherencia en la dirección son buenas, siendo los valores colectivos, la estabilidad y el sentido de pertenencia con un valor de regular; para estas dimensiones con nivel regular se ha propuesto un plan de mejora.

En conclusión el presente estudio proporciona una información descriptiva del Clima organizacional de la Sub-gerencia de Infraestructura y desarrollo urbano-rural de la Municipalidad distrital de San Pablo, por ser un tema de gran importancia para esta entidad pública que busca un mejoramiento de su ambiente laboral y organizacional; por consiguiente, la mejora en la calidad de la gestión municipal con el fin de obtener gobiernos locales con eficacia y eficiencia técnico-administrativa.

Palabras Clave: Clima organizacional, relaciones interpersonales, estilo de dirección.

ABSTRACT

The objective of this research work is to determine the organizational climate in the Sub-management of Infrastructure and urban-rural development (SGIDUR) of the District Municipality of San Pablo, province of Canchis, Cusco region, this research has a character of descriptive type basic, with a non-experimental, non-correlational design, with a quantitative approach.

This research work has been carried out and elaborated with a non-random sample of the workers of the SGIDUR. Regarding the data collection, an instrument was used that has 40 items or questions, where the opinions or opinions of the respondents are collected in relation to the organizational climate of the SGIDUR of the District Municipality of San Pablo, the instrument used it has been subjected to a reliability analysis and approved by a group of research experts; likewise, this instrument called Organizational Climate Scale (EDCO), is a tool widely used in studies of organizational climates; and that goes to the use of the Likert scale.

The deductions from scientific research work, carried out on this occasion, show that the organizational climate in the Sub-management of Infrastructure and urban-rural development of the district municipality of San Pablo is good, where the dimensions analyzed as: interpersonal relationships, management style, availability of resources, retribution, clarity and coherence in management are good, being the collective values, stability and sense of belonging with a regular value; an improvement plan has been proposed for these dimensions at a regular level.

In conclusion, this study provides a descriptive information on the organizational climate of the Sub-management of infrastructure and urban-rural development of the District Municipality of San Pablo, for being a subject of great importance for this public entity that seeks an improvement of its environment labor and organizational; consequently, the improvement in the quality of municipal management in order to obtain local governments with efficiency and technical-administrative efficiency.

Keywords: Organizational climate, interpersonal relationships, management style.

I. INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática

En una entidad pública o privada, la organización de la capacidad humana, también llamada Gestión del talento humano, en donde "discutir la organización de las personas es un intercambio de conceptos sobre masas de personas, aprendizaje, límites con respecto a la comprensión de las personas, la calidad, del trabajo realizado y la pro-actividad. La organización o administración de individuos es una de los aspectos que ha sufrido un número cada vez mayor de cambios, en los tiempos recientes "Chiavenato (2008).

Por lo tanto, para que las entidades u organizaciones logren una naturaleza de brillantez, es importante conocer la idea de la administración individual de las personas, pensando en el factor humano como vital. En esta situación, es difícil aislar la conducta de las personas con la conducta de las organizaciones. Dado que las asociaciones u organizaciones actúan a través de individuos, quienes enmarcan, eligen y además interceden por el bien de la organización. En las asociaciones, la identidad del trabajador es asignado por varios nombres, por ejemplo como: trabajadores, representantes, agentes, personal y administradores; en el campo de la construcción civil como: ingenieros, operarios, oficiales y peones, o puede llamarse sencillamente recursos humanos, compañeros de equipo, algunos lo llaman talento humano, capital humano o capital académico, cuando aceptan ser un valor increíble para una organización. Por lo tanto, el nombre que una entidad u organización proporciona a sus especialistas refleja el nivel de significancia o importancia que tienen para ellos sus trabajadores.

Como debería ser obvio, uno de los componentes de importancia significativa para lograr la magnificencia de una organización o entidad es su Recurso Humano; sin embargo, este activo necesita ser evaluado y pensar en aspectos especializados como técnicos, gerenciales y ecológicos

para una mejora y ejecución suficiente de cada individuo humano. Por lo tanto, cada uno de estos puntos de vista se incorpora al Clima Institucional.

Como indica Palma Carrillo (2009) "podemos caracterizar el clima organizacional como un fenómeno que media entre las variables del sistema de una organización y los patrones de motivación, que se reflejan en la conducta de las personas que tiene resultados para una asociación"

De acuerdo con esta idea, podemos demostrar que clima organizacional es un factor que impacta en la conducta de los individuos en una organización, es decir, se identifica con el lugar de trabajo donde los individuos trabajan o realizan una acción, y que es propio de una asociación u organización. La condición mencionada anteriormente afecta la conducta de sus integrantes, y por lo tanto, crea resultados en la organización, como por ejemplo, competencia, eficacia, viabilidad y eficiencia.

Sea como sea, como lo indica Uribe Prado (2015), esta idea generalmente no se ha considerado en este sentido. "En la década de 1960, se realizaron los primeros significados subyacentes sobre clima organizacional y la mejora de los instrumentos de su estimación comenzó en la década 1970-79, mientras que el concepto del Clima Organizacional se ha avanzado en los tiempos últimos y sea presentado en investigaciones de la psicología industrial u organizacional por Gellerman en 1960 "(Solarte, 2009).

En la actualidad, según Margarita Chiang Vega (2010) "el Clima organizacional se convierte en un signo objetivo en la estructura de una organización o asociación, ya sea pública o privada, que los individuos encuentran y ven; posteriormente, se puede demostrar que Clima organizacional es la consecuencia de discernimientos individuales, que tienen los individuos de una estructura jerárquica".

Lo cual esencialmente incita a conocer el clima organizacional de una organización o asociación, para nuestra situación el de la Subgerencia de

obras de la municipalidad distrital de San Pablo, ya que es importante medir el nivel del Clima organizacional en que se encuentra dicha entidad de gobierno local. Según Soto (2007) "La conclusión del análisis de un estudio de clima organizacional de una entidad u organización, nos permite llevar a cabo un procedimiento de crítica con respecto a los procedimientos que influyen en su comportamiento organizacional y además nos concede crear diseños de cambio, o planes de mejora, para lograr el cambio en los estados de mente y las prácticas individuales en los individuos de la organización; esto a través del cambio de los elementos analizados, con la única razón de elevar los niveles de inspiración y ejecución individual del personal, aquí y allá estos dispositivos o herramientas nos permiten ver las causas y lograr que los encuestados puedan plantear sus propias respuestas o soluciones".

Según lo indicado por MINSA (2009) "Una investigación de Clima organizacional nos permite conocer, de forma lógica y metódica, las conclusiones y sentimientos de los individuos o personas de la entidad u organización con respecto a su lugar de trabajo y condiciones de trabajo, a fin de delinear los diseños de cambio o planes de mejora, eso nos permite vencer los factores negativos que se han reconocido y que influyen en la ejecución y la eficiencia de los recursos humanos".

Para Rodríguez (2008), "una investigación del Clima organizacional significa ubicar una disposición de cualidades que son consecuencias de la estructura de una asociación u organización, sus procedimientos institucionales y la ejecución de sus especialistas y trabajadores dentro de su área de trabajo, cuyo efecto es la marca en el avance y ejecución de la administración de cada organización o entidad. El Clima organizacional, las estructuras, los atributos organizacionales y la población en general que componen una organización pública o privada conforman un marco dinámico interrelacionado entre sí".

En cualquier organización, ya sea una pública o privada, disminuye su productividad, cuando no hay un lugar de trabajo satisfactorio o porque los individuos o trabajadores no participan en los procedimientos y procesos productivos, por ejemplo, a sus supervisores, directores y trabajadores. En la mayoría de los casos, los nuevos empleados o trabajadores ingresan a una organización o entidad con toda la emoción y los deseos, para ver las acciones de la entidad pública o privada, a los colaboradores o colegas de trabajo, el avance financiero de la organización y la mejora profesional de los empleados; Sin embargo, después de un tiempo, todo se cierra en decepción o falta de preocupación, cuando no encuentran un lugar de trabajo encantador, y no le permite crecer profesionalmente y en la realidad cotidiana. Es decir, un ambiente positivo, encantador y de buena autoridad en una organización, esencialmente avanza con un alto deber de trabajo y mejora de los beneficios en la productividad, por parte de los servidores de una organización, de esta manera, se crea una atmósfera de Clima organizacional satisfactoria, que como un impacto expande directamente a la generación y / o rentabilidad de la producción y productividad.

Según lo indicado por la información medible de la página de Seguimiento y Monitoreo de la Ejecución del Presupuesto (Consulta Amigable) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el distrito de San Pablo, cuya asignación de gasto anual es de S/.4'701,281 (PIA), S/.6'186,847 (PIM), en su Ejecución Presupuestaria relacionada con el tramo del mes de junio alcanza solo S/.1'796,101 que corresponde al 29.9%.

Teniendo en cuenta que el consumo de la ejecución del gasto presupuestal no llega a la programación realizada para el tramo del mes de junio, igualmente en el criterio de que los gastos de mayor influencia en una entidad pública son los Gastos de Capital, y cuya obligación de gastar corresponde a la Subgerencia de obras de la Municipalidad de Distrito de San Pablo, el tema que a partir de ahora existe sería el causado por la Subgerencia de Obras de la Municipalidad Distrital, por no alcanzar los objetivos y metas presupuestarios del uso de gasto de capital.

Como es sabido, todo consumo o gasto de un presupuesto público está destinado a la satisfacción de las funciones del Estado, a través de los planes, programas, proyectos y actividades que otorgan bienes y servicios público, al total de habitantes de un gobierno nacional, regional o local, y puede ser nombrado por: su naturaleza monetaria o económica, sus resultados en la población, las regiones o zonas de intervención, el lugar donde se realiza el gasto y el agente ejecutor de estos activos relacionados con el dinero, o sea el ejecutor de estos recursos financieros.

Según lo indicado por la Guía de Orientación Ciudadana, de la Ley de Presupuesto 2018 del MEF, del considerable número de recursos del presupuesto público, una parte se designa al Gasto no financiero ni previsional (17%) y otra parte para el Gasto financiero (servicio de la deuda), gasto previsional (las pensiones) y circunstancias o situaciones imprevistas (reserva de contingencia) (83%). Los recursos presupuestados para el gasto no financiero ni previsional agregan aquellos activos o recursos que se coordinan para la satisfacción de cada estrategia y política pública a responsabilidad de las organizaciones de gobiernos nacionales, regionales y locales; Por lo tanto, se prohíben los gastos que no influyan específicamente en las políticas sectoriales, como por ejemplo, los gastos en pensiones, el pago del servicio de la deuda pública y los recursos para situaciones no previstas inicialmente y que son consideradas en la reserva de contingencia, las que a continuación se transfieren a las organizaciones públicas durante la ejecución presupuestal. De la suma agregada de los recursos destinados para los gastos no financieros ni previsionales, el 68% debería utilizarse para cubrir los gastos corrientes, por ejemplo, pagos para el personal, las obligaciones sociales, bienes, servicios, y diferentes gastos (intercambios i transferencias a proyectos sociales). y el 32% debería estar destinado para los gastos de capital, especialmente para la ejecución de obras públicas. Como es sabido, los gastos de capital son aquellos que se utilizan para financiar obras públicas, de esta manera los gastos de capital para su ejecución, son de responsabilidad de las subgerencia de obras de la entidad pública, un área que tiene la necesidad de tener un equipo

especializado en lo técnico y económico para manejar o tratar los activos o recursos designados por la entidad pública.

Como indica Fietman (1994), "los elementos que influyen en la eficiencia de la productividad de una entidad pública o privada para la generación de bienes y servicios son: Recursos humanos, que deciden la rentabilidad y productividad, Maquinarias y equipo, donde lo principal es considerar la condición de preservación y mantenimiento del equipo y maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo Otro factor es la Organización del Trabajo, en este factor se considera la organización y el esquema de los empleos, que se asignan por tipo de maquinaria, equipo y trabajo.

Como puede ser examinado y derivado, a partir de la información e ideas ya expuestas, el presente problema que existe en la Municipalidad Distrital de San Pablo, se caracteriza por el bajo nivel de consumo o gasto presupuestario, hasta el período del mes de junio de 2018, y se supone que una de las causas más importantes sería el Clima organizacional de la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano–rural, que incluye recursos humanos debido a la presencia de posibles problemas internos y enfrentamientos, lo que sería la razón del bajo uso o gasto de capital. En esta línea, la tarea, se relaciona con la investigación o la evaluación del Clima organizacional actual que se tiene en la entidad municipal, particularmente en la Subgerencia de obras.

1.2. Trabajos previos

Cortés Jiménez (2009) construye la investigación titulada "Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009", cuyo diseño es comprender el efecto que individuos, grupos y estructuras tienen en el comportamiento organizacional dentro de una entidad pública o privada, para luego lograr el cambio para mejora de la adecuación, efectividad y alcance de sus objetivos; de igual manera se muestra que la conducta se debe a la cultura organizacional que existe en ellos, y cuya impresión se da en el clima organizacional (CO), por lo que prescribe que

es importante conocer las apreciaciones que el empleado tiene de los atributos de su organización, y que esto impacta en sus mentalidades y prácticas laborales, siendo importante ampliar los juicios del Clima organizacional (CO). La estudio de investigación se produjo en la ciudad de Xalapa, donde se encuentra el Hospital Regional "Dr. Luís F. Nachón ", que da las administraciones de bienestar en la salud, el cual tiene una fuerza de trabajo incontable.

Para esto la interrogante o pregunta de investigación ha sido: ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en el Hospital "Dr. Luís F. Nachón" de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009? En el cual el objetivo general es: Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón ". Además, se han creado 06 objetivos particulares que tienden a decidir el nivel de inspiración, motivación, iniciativa, liderazgo y correspondencia reciproca que prima en el centro hospitalario, y además se han propuesto arreglos electivos que mejoran el clima organizacional.

Así mismo tiene un plan de investigación descriptiva clara, transversal y del tipo observacional, donde su universo de investigación y estudio son sus 880 empleados, ahora mismo en el momento de la acumulación de los datos. El instrumento de medición propuesto por la OPS se utilizó para cuantificar el CO.

En general, se infirió que Clima organizacional en el hospital, no es de buen gusto y agradable, donde la variable liderazgo tiene la mejor evaluación. El personal de salud considera que sus jefaturas o autoridades no aumentan la satisfacción individual y de la profesión, y que no hay compensación por parte de las autoridades por sus desempeños en el trabajo, además, no hay demostraciones de reconocimiento por el buen desempeño en sus labores cotidianas por parte de los trabajadores.

Sea lo que fuere, considerando todo, se demuestra que hay puertas abiertas para el desarrollo de una mejor percepción que tienen sobre sus líderes, ya que conjeturan que a pesar de todo se preocupan por la comprensión del trabajo que hacen sus trabajadores.

En relación con el CO, por el tipo de personal que labora, se ha observado que, como regla general, se muestra una percepción inadecuada del CO, que influye en los diversos factores y sus variables. Además, en los cambios de turno en la administración del centro hospitalario no se aprecian grandes contrastes en lo que respecta a la inadecuada percepción o discernimiento sobre las instalaciones hospitalarias.

En sus resultados, muestra que: el Clima organizacional en las instalaciones del hospital doctor Luis F. Nachón no es aceptable o satisfactorio. En relación con el Liderazgo, se demuestra que hay preocupación por parte de los jefes para la comprensión del trabajo realizado por el personal; la distribución del trabajo está organizada; hay claridad en la transmisión de las funciones; los objetivos de cada área de trabajo son conocidos; hay un aprendizaje de por qué el trabajo está hecho; que hay datos sobre los nuevos métodos ejecutados para mejorar el trabajo; hay buen propósito para conseguir los objetivos del centro hospitalario. En cuanto a, la Reciprocidad se finiquita: que el personal supone que sus directivos no se suman a la satisfacción de sus trabajadores en el aspecto personal y desarrollo profesional; de la misma manera, piensan que hay represalias por parte de los jefes en sus ejercicios de trabajo y no hay retribución; que los avances o promociones necesitan objetividad; no hay una justa distribución de oportunidades para la preparación y capacitación de los empleados; el personal considera que reaccionan con un trabajo capaz para lograr los objetivos de la organización; que hay preocupación por parte de los trabajadores por el prestigio del hospital, existe la consideración de servicio en la gestión hacia sus clientes, y salvaguardan la imagen de la administración y del centro hospitalario. Con respecto a Motivación, que existe un sentimiento de orgullo de pertenencia; hay oportunidad de actividad para completar sus

trabajos; los trabajadores no se sienten profesionalmente satisfechos; no hay reconocimiento por la gran ejecución del trabajo; sus autoridades no apoyan actividades e iniciativas de sus trabajadores; falta de cuidado en la naturaleza del trabajo; También consideran que las condiciones de trabajo son malas y no hay preocupación por mejorarlas. Con respecto a la Participación, se razona que: no hay un interés unitario entre las diversas áreas de la entidad para el logro de los objetivos organizacionales, no hay solidaridad; No hay una corriente de datos e información, ya que se concentra en pocos grupos y un par de reuniones, lo que limita el avance de los objetivos, no se tiene acciones que promuevan el cambio del comportamiento de los trabajadores, ni de los directivos.

A causa de los Turnos, se infiere que: cada uno de los turnos expresa una visión inadecuada de la atmósfera del clima organizacional, que influye en los factores, variables y sus dimensiones particulares. Por el tipo de personal o fuerza de trabajo, se razona que: cuando todo está dicho, todo el personal demuestra una impresión inadmisibles del C.O. que incluye los factores y sus dimensiones individuales. En sinopsis, el personal de enfermería comunica una gran cantidad de decepción; en los factores de autoridad y apoyo participativo, todo el personal comunica una visión inadmisibles del CO; en la variable de correspondencia y reciprocidad, el personal de enfermería demostró una desilusión más prominente; En la variable de motivación o inspiración, el equipo administrativo indicó una desilusión más notable.

Paz Delgado - Marín Betancur (2014), construye la investigación científica titulada "Clima organizacional de la IPS, Universidad Autónoma de Manizales", la razón o propósito ha sido "determinar los procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales. El IPS de la Universidad Autónoma de Manizales (IPS UAM), es un componente de esta Universidad como unidad especializada en actividades, que ofrece como administradores de bienestar en salud a la población en las especialidades de odontología, fisioterapia, tratamiento

relacionado a las palabras, terapia ocupacional, fonoaudiología, psicología, fisioterapia y electro-análisis, y además es una institución para la acción educativa en los programas de bienestar de la salud.

La pregunta de investigación ha sido: ¿Cuáles son las características del clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales a partir de las que se puedan construir procesos de intervención?

Han considerado tres objetivos particulares que se induce para establecer las circunstancias actuales del Clima organizacional, analizar la conducta de los componentes que lo componen y, además, proponer respuestas efectivas para mejorar el Clima organizacional. Se realizó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de investigación es de 84 trabajadores en la temporada de acumulación y recolección de datos.

El instrumento de estimación y medición propuesto por la OPS es el utilizado para cuantificar el Clima organizacional. En general, se razona y determina que el Clima organizacional en el IPS de la Universidad Autónoma es inadmisiblemente y nada satisfactorio, siendo la variable de iniciativa del liderazgo que ha adquirido la mejor evaluación. El personal siente que sus directivos no aumentan la satisfacción de sus propios trabajadores, que no hay remuneración adecuada en relación con sus ejercicios de trabajo, y existe una falta de reconocimiento de la gran ejecución y desempeño del trabajador. Sea como sea, piensan que hay puertas abiertas para el desarrollo y la mejora.

Con respecto al clima organizacional por el tipo de personal, se puede observar que los trabajadores muestran una impresión inadecuada del clima organizacional, y que estos que influyen en los otros factores, dimensiones alternativas y mediciones, particularmente en el servicio de la odontología.

Con respecto a las conclusiones, los trabajadores piensan que Clima organizacional del IPS-UAM es inaceptable en sus cuatro dimensiones de medición. Sus últimos resultados demuestran una falta de asistencia o escasez en las actividades para supervisar la capacidad o talento humano (configuración de perfil del trabajador, capacitación, diseño organizacional, modelos de remuneración, determinación de la fuerza de trabajo, desempeño, administración y organización del personal).

En cuanto a las cuatro dimensiones, se deduce que: El liderazgo es la dimensión que tiene el mejor nivel, sin embargo se considera inadecuado, está influenciado por cuestiones, por ejemplo de, enfrentamientos, y la impresión de ausencia de consideración y apoyo de sus supervisores o jefes (estilo de administración en la dirección) a sus subordinados; en relación a la Motivación es la dimensión que incide de manera contraria en el clima organizacional, particularmente con la ausencia de reconocimiento al compromiso de sus trabajadores y la baja obligación con la que aceptan su trabajo; La reciprocidad tiene un discernimiento adverso, donde no se da valor al aporte del trabajo, lo que contrariamente influye en la satisfacción individual, el avance social y el sentimiento de equilibrio laboral, llegando la organización y los trabajadores a un estado de desmoronamiento; En el aspecto identificado con la Participación, esto es de baja estima, debido a la no aparición de canales de correspondencia exitosos, y las reuniones no funcionan en un camino organizado e ideal en beneficio de la viabilidad y el dominio de los servicios dadas por el IPS. UAM, e identificado sus relaciones con otras dimensiones, no se observan estímulos que sean provechosas para expandirlo; En cuanto a la impresión que genera el Reconocimiento, se indica que el impulso a la magnificencia, equidad, y la retribución son factores que impactan directamente en el Clima organizacional del IPS, por la razón de que crean desilusión con el trabajo, y esto se refleja en la poca responsabilidad que los trabajadores tienen en sus funciones y mandados recibidos, lo que resulta en una baja rentabilidad, productividad y resistencia con los objetivos propuestos por la organización; Aunque las dimensiones están separadas entre sí, cada uno

de estos componentes está directa y específicamente relacionado. Al observar los resultados más mínimos, se debe decir que estas cualidades recaen en la iniciativa, liderazgo, y los estilos de las personas que hoy lideran IPS; Otro tema crítico es que los trabajadores consideran que las condiciones de trabajo no satisfacen sus necesidades naturales, físicas y psicosociales, lo que crea circunstancias de agitación, infortunio e impulsa el mínimo esfuerzo de los trabajadores en la ejecución de sus labores”.

Gamarra Ramírez (2014), construye su investigación titulado “Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas” direcciona la visión de sus objetivos al análisis de las percepciones de los directores y educadores en relación con las cuatro clasificaciones o categorías del Clima organizacional de la institución educativa estatal, situada en el distrito de Comas. Institución de instrucción estatal que es financiada y administrada por el Estado a través del Ministerio de Educación, los instructores o docentes son aquellos educadores de ambos géneros y de diversas condiciones de trabajo (nombrados y contratados) de administración o gestión pública y los directivos son aquellos que por su tiempo de servicio en la administración del campo de la educación aceptan la administración de dicha organización educativa.

Considerando que es esencial enfocarse en las percepciones y sentires que los jefes y educadores tienen sobre el Clima organizacional, la pregunta de investigación adjunta ha sido creada como una etapa inicial y es la siguiente: ¿Cuáles son las percepciones de los directivos y docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas?

La mejora del trabajo de investigación nos proporciona datos sobre conexiones interpersonales, acentuación en la conclusión de las tareas encomendadas, reconocimiento y puesta en valor del trabajo realizado, circunstancias cotidianas que impactan e influyen en la ejecución de los

trabajos o labores, ya sean de los jefes o educadores. El plan de este trabajo de investigación tiene una orientación a lo descriptivo y cualitativo, utilizando la técnica de la entrevista, que se crea y desarrolla a través de una guía de entrevista semi-estructura. Este instrumento es aprobado por dos educadores de autoridad que se interesaron en la metodología de juicio de expertos o maestro; los datos recopilados se registraron en grabaciones. Por lo tanto, las respuestas apropiadas se han agrupado en clasificaciones categóricas, repartiendo a cada encuestado un código, cuya interpretación de las respuestas y los datos recopilados se investigan confeccionando una tabla de categorización, para unir al final los enunciados con expresiones notables y significativas de los encuestados.

Las conclusiones a las que llegaron fueron las siguientes:

En relación con la dimensión de **Confianza entre directivos y docentes**, hay una impresión de cumplimiento y satisfacción. Estos discernimientos o percepciones tienen que ver con las condiciones satisfactorias y las prácticas cotidianas de las cualidades para interrelacionarse; Entre estas cualidades tenemos: la consideración o respeto, sinceridad, trato amable, la cordialidad; en ese punto podemos afirmar que las relaciones interpersonales son estrechas y positivas entre los directivos y maestros, confirmando la presencia de la confianza, que es un factor de importancia y calidad para la institución educativa, y esto refuerza el clima de trabajo de una manera adecuada para la organización. En cualquier caso, hay sectores o segmentos descontentos con respecto a unos pocos educadores, ya que existe un interés por un cambio en la mejora del lugar de trabajo y una intercesión y promoción de la paz y manejo adecuado de los conflictos. Además, se observa la presencia de grupo de educadores con diversos niveles de confianza, lo que no respalda la cooperación, ya que se crean impedimentos para construir y desarrollar las actividades programadas. Esta circunstancia es desventajosa para la organización, particularmente cuando se desea brindar una atmósfera de trabajo adecuado y bueno, con el objetivo de aumentar el logro de los objetivos

propuestos y ofrecer una atención de calidad a los estudiantes de la escuela.

En relación con el factor de **Presión**, se ha encontrado la confirmación de la decepción laboral. Circunstancia que se manifiesta por la ausencia de una supervisión constante, su verificación, ausencia de reuniones de coordinación por parte del grupo directivo de la organización, para la realización de la retroalimentación de la labor docente. Los profesores y directores consideran que cada persona conoce las pautas y normas creadas por la institución y, por lo tanto, sus deberes y responsabilidad. Del mismo modo, los educadores ven que hay laxitud, no hay calidad en la tarea en cuanto al control de las actividades educativas, la ausencia de obligaciones y la ausencia de una administración satisfactoria auspiciosa y convincente. De manera similar, los encuestados comunicaron su desilusión, ya que se les asigna labores gerenciales, que a menudo se consideran superfluas y producen preocupación en la realización de las tareas, y dentro de las fechas de vencimiento programados. La otra realidad es que los individuos de la organización ven que las tareas que realizan necesitan objetivos de prueba y retadores, con el objetivo de que impacten o cambien la naturaleza o entorno, haciendo que su ejecución sea extraordinaria y de alto calidad. De esta manera, es necesaria la presencia de un nivel adecuado de liderazgo, que se conecte, coordine y comprometa a los educadores y jefes hacia la realización de los objetivos y mejore la capacidad innovadora de los profesores.

En relación con el factor de **Apoyo**, los profesores entrevistados ven que existe una asistencia cercana de la dirección y un sentimiento de solidaridad común entre los educadores que trabajan en la escuela. Los educadores que encuestados sienten que el director los defiende en relación con sus situaciones personales, familiares, comerciales o de aspecto laboral, perciben el apoyo y la cooperación como grupo y reconocen un incentivo en la institución educativa. De esta manera, el cumplimiento del trabajo es imperativo para cada trabajador y se siente obligado con su deber y el logro de los objetivos propuestos por la

organización. En relación a los docentes, la parte de la prosperidad produce una fuente suficiente de bienestar en su salud, lo que se proyecta directamente en el trabajo con los alumnos.

En relación con el **Reconocimiento**, hay una impresión de desilusión laboral entre los jefes y los profesores, ya que no obtienen ningún tipo de incentivo económico o de otra índole. No ven valorado su trabajo diario. Por lo tanto, se ve a un educador desmotivado. De tal manera que, cuando un empleado de una organización educativa encuentra una solución suficiente a sus necesidades, podríamos afirmar que está impulsado y realizado, motivado o satisfecho. Es a través de estas líneas que se resuelve que un Clima organizacional que permita a sus docentes lograr su propia realización personal, les fortalece como individuo, lo que produce en ellos una visión positiva de su capacidad.

Por último, los resultados encontrados en este trabajo de investigación dan prueba de la influencia del Clima organizacional, en sus dimensiones o factores de: Confianza, Presión, Apoyo o Soporte y Reconocimiento, que tienen influencia en la conducta de sus trabajadores que laboran en el establecimiento educativo. De esta forma, considerando la investigación de estas cuatro categorías, se pueden potenciar y mejorar las insuficiencias en su naturaleza de calidad del Clima organizacional, con el objetivo de que sea ideal, optimo a semejanza de los objetivos trazados por el establecimiento educativo”.

1.3. Teorías relacionadas al tema

En el presente trabajo de investigación las teorías sobre las que se realizan o desarrollan son:

- a) Teoría del Clima organizacional de Brunet
- b) Teoría de Clima organizacional de Rensis Likert

TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE BRUNET

Brunet, declara que, para estudiar el Clima organizacional es imperativo considerar que el instrumento de estimación incluya no menos de cuatro mediciones:

- **Autonomía individual:** esta dimensión incorpora el deber, la responsabilidad, la libertad de las personas y la naturaleza inflexible de las leyes de la organización. La parte vital de esta dimensión es la probabilidad de que el individuo sea su propio jefe y se ahorre para el mismo un cierto nivel de decisión.
- **Grado de estructura que impone el puesto:** esta dimensión mide el grado al que las personas, las técnicas y métodos de trabajo se establecen y son transmitidas a los trabajadores por parte de los jefes.
- **Tipo de recompensa:** depende de los aspectos relacionados con el dinero y los posibles resultados del avance en cuanto a la promoción del trabajador.
- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** estos términos aluden al estímulo y apoyo que recibe un trabajador de su jefe superior.

TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT

La teoría de Clima Organizacional anunciado por Likert (1968) establece que la conducta asumida por los trabajadores depende directamente de la conducta de los directivos y los estados del Clima organizacional que ven, de esta manera se muestra que la relación se caracteriza por: la impresión del Clima organizacional con los parámetros conectados a un escenario de innovación tecnológica y a la estructura de su sistema organizativo, la situación y posición que el individuo tiene dentro de la organización, el salario que adquiere, la identidad, sus comportamientos y actitudes, el nivel

de satisfacción y discernimiento que tienen los trabajadores subordinados y superiores de la organización.

Como indica Likert, se consideran tres tipos de factores que caracterizan las cualidades de una organización y que impactan en la percepción de la persona individual del Clima organizacional, en este sentido los tres factores son:

- **Factores causales:** son esos factores libres, que están dispuestos a mostrar el rumbo en el que una organización se desarrolla y adquiere resultados. Dentro de estos factores están: la estructura organizativa y reguladora, las toma de decisiones, las habilidades, competencias y los comportamientos.
- **Variables Intermedias:** están diseñadas para estimar y medir el espacio interno de la organización, y se reflejan en los aspectos de: inspiración, motivación, ejecución, correspondencia, rendimiento, liderazgo y toma de decisiones.
- **Variables finales:** esta variable surge debido al impacto de los factores causales y de transición o intermedias, estos factores están situados para obtener resultados en la organización, por ejemplo, la rentabilidad, productividad, beneficio y pérdida.

De igual manera Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la impresión del Clima organizacional relacionando ocho dimensiones:

- **Estrategias de mando:** la manera en que se utiliza la autoridad para influir a los subordinados.
- **Las características de los atributos motivacionales:** los sistemas que están instrumentados para inspirar a los trabajadores y reaccionar a sus necesidades y requisitos.
- **Las características de las formas de comunicación:** la naturaleza de los tipos de correspondencia y comunicación en la organización, y también la forma de practicarlos.

- **Las características de las formas de influencia:** la importancia de la interacción jefe-subordinado para configurar los objetivos de la organización.
- **Las características de las formas de liderazgo y toma decisiones:** la importancia de los datos de información en los que se basan las decisiones y también la distribución de las funciones laborales.
- **Las características de las formas de planificación en la organización:** la manera en que se establece los objetivos o reglas para el desarrollo en la organización.
- **Las características de las formas de control:** la actividad y la forma de control en las instancias o áreas de la organización.
- **Objetivos de rendimiento y mejora:** considera la planificación y también la formación anhelada.

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La Escala de Clima Organizacional (EDCO), es un instrumento elaborado en Santa Fe de Bogotá, DC, en el 2006, por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana; es un destacado y más utilizado instrumento de investigaciones para conocer el Clima organizacional, que tiene 40 diferentes preguntas de decisión múltiple, con un puntaje mínimo de 40 y un máximo de 200, un puntaje elevado revela un adecuado Clima organizacional y un puntaje bajo demuestra problemas dentro de la organización. Este instrumento mide ocho variables de Clima organizacional, que son: estilo de administración, forma de dirección, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales, retribución, claridad y racionalidad en la dirección y los valores colectivos.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Las teorías que apoyan el concepto de Clima Organizacional (CO), se inicia de conocer la raíz y el desarrollo de la idea del Clima Organizacional, cuyos hipotéticos comienzos no son claros y exactos, fue utilizada inicialmente en la psicología organizacional por Gellerman (1960), este constructo está

constituida por la fusión de dos grandes escuelas, Gestalt y Funcionalista, quienes subrayan que, las personas establecen intercambios con la naturaleza manteniendo un ajuste dinámico con ella.

El concepto de Clima Organizacional (CO), comienza, desde el punto de vista de las escuelas de la Administración, con los principales académicos de las teorías de organización, en otras palabras, desde las obras de: Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Maslow, entre otros creadores, que han contribuido con las ciencias administrativas. El desarrollo de estas escuelas ha motivado el surgimiento de un elemento organizacional con carácter humano, moderno, tecnificado y con un impacto por elementos ecológicos, que interviene en él llamado Clima Organizacional (CO) Con la investigación de las distintas escuelas podemos comprender el avance de la idea de Clima Organizacional, y ahora podemos demostrar que tiene un significado extraordinario en las organizaciones, ya que es posible descomponer y construir el funcionamiento de las organizaciones con respecto al recurso humano que tienen.

El clima organizacional en la administración científica clásica.

Las Ciencias de la Administración al igual que la persona ha avanzado poco a poco, desde los primeros teóricos, por ejemplo, Taylor y Fayol, hasta el período actual de la Administración Moderna. Delgado (2002), se muestra que es hasta el final del siglo XIX en que aparecen dos figuras asombrosas de la Administración Científica: Frederick W. Taylor (1856-1915) en los Estados Unidos de América, y el francés Henri Fayol (1841-1925), que eran contemporáneos en la época, cada uno hizo distintos aportes. Taylor contribuyó con la necesidad de construir la Administración como una enseñanza lógica y científica; Seleccionar científicamente al trabajador, con el objetivo de que sea responsable en el cargo para los cuales está realmente preparado o capacitado; Entrenar y capacitar al trabajador científicamente; descubrir un esfuerzo coordinado y de coloración entre las organizaciones y sus trabajadores.

El enfoque de Taylor se vio desde la perspectiva económica, en sus últimos años Taylor comunicó su entusiasmo por la dignidad del empleado, a pesar de que este período de sus pensamientos y estándares no era muy conocido.

En tanto Henri Fayol se concentró, no tanto en el individuo, sino en la organización, lo consideró como un elemento creador de mercancías y / o servicios. Terry y Franklin (1985), advierten que los esfuerzos de Fayol aludieron a la "Administración Clásica", y la consideración de sus estudios es la organización en general. Lideró la idea de considerar que la Administración está hecha de capacidades, funciones y su trabajo. Entre sus compromisos están: Áreas funcionales; Universalidad de la Administración; Los 14 estándares (unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, compensación razonable, estabilidad, actividad y cooperación; Modelo del procedimiento reglamentario.

Clima organizacional en la escuela de relaciones humanas (1930).

Una de las figuras principales de esta escuela fue Elton Mayo, en este sentido Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), muestran "que la idea más fuerte para el enfoque social proviene de las investigaciones realizadas entre 1924 y 1933 en Hawthorne planta de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago. Investigación que se esforzó por confirmar la eficiencia de los trabajadores, expandiendo o disminuyendo la iluminación natural. Por lo tanto, se determinó que la productividad se identifica con la atención que obtienen los trabajadores de sus supervisores, y el apego que existe en el grupo, prestando poca atención a las condiciones ambientales".

Mientras que Terry y Franklin (1985), "consideran que la parte de mayor significado de la actividad administrativa es la conducta o comportamiento del individuo. A la pregunta, ¿Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra?, la respuesta apropiada radica en el efecto y el impacto en los individuos, que es la parte de importancia de la organización, así como

en la administración. "Esta escuela o corriente comenzó con la utilización de las ciencias de la conducta o comportamiento, particularmente de la ciencia de la psicología y de la psicología social de la administración. Dónde el individuo es considerado como un ser socio-psicológico y las tareas del jefe son el comprender y obtener los mejores esfuerzos de sus subalternos y que satisfaga sus necesidades psicológicas. Para lo cual, Terry y Franklin (1985) exponen la noción de los Conceptos Pragmáticos de la Psicología, generalmente utilizados en la escuela de conducta o comportamiento, y consideran las ideas de: **Comportamiento** que incluye al individuo y al grupo; **Motivación** identificada con la recepción y el reconocimiento; y el **Logro** que está integrado por la Conformidad y la Acción Correctiva; todo lo que está envuelto e influenciado por la estructura de los valores.

Clima organizacional de la Escuela estructuralista (1950)

La escuela estructuralista de la organización guía sus investigaciones a partes del tipo estructural dentro de las asociaciones y organizaciones, y estudia los conceptos relacionados con la autoridad, aseguramiento de estándares y normas, burocratización; tiene como espina dorsal la percepción de organización en forma conjunta y no de forma independiente.

El desarrollo de esta escuela se debe al sociólogo Max Weber. La Escuela estructuralista organiza la sociedad en tres tipos: tradicional, carismático y legal

Para Jiménez Castro (2000) "los **tradicionales** están comandados o dirigidos por sus cualidades patriarcales y hereditarias, las **carismáticas** se describen por ser misteriosos, auto-afirmativos, personalistas, arbitrarias; y los **legales** tienen metodologías y controles legales, exigentes o burocráticos, con predominio de normas impersonales y la indagación de la racionalidad para la elección de los medios y fines". Weber para esta escuela contribuyó con la Teoría de estructuras de autoridad, además destaca el análisis de un modelo de organización a la que llamó Burocracia,

que fue caracterizado por la división del trabajo, y el significado inconfundible de autoridad, reglas y normas en una organización. Esta escuela contribuye con el significado del Hombre Organizacional, es decir, la idea del hombre que realiza tareas simultáneamente y en varias organizaciones.

Para Chiavenato (2011), esta escuela muestra que la sociedad en general en que vivimos, está conformado por asociaciones de personas, donde cada individuo habla de una parte alternativa y el hombre es una parte de las asociaciones y no vive fuera de ella, ya que los necesita para obtener el cumplimiento de todas sus necesidades esenciales y auxiliares. Esta idea incorpora los significados del hombre económico y el hombre social. No como las escuelas anteriores, los estructuralistas no dejan de ver a la producción, sin embargo, la abordan desde la perspectiva social, es decir, no examinan la organización como un elemento desconectado, sino como una pieza crucial de un marco social, las relaciones del hombre son incesantes con el medio o entorno que lo rodea, por ejemplo, las variables política, social, financiera, cultural, etc.

En esta escuela, el término Clima organizacional no se analiza claramente; Asimismo, considera que los entes que actúan en una organización o establecimiento deben sentir ser una parte imperativa de ellas, ya que podría comprenderse que la asociación u organización es un medio en la que la persona se despliega, de lo contrario podríamos afirmar que encontrarían insatisfacción o frustración.

El clima organizacional en la escuela conductista (1960)

En esta escuela se concibe y se estudia la idea del Clima Organizacional, y es aquí donde cada persona que es parte de una organización es examinada, considerando su conducta y estableciendo una acentuación en sus sentimientos, atenciones, consideraciones, estímulos, entre otros. Es decir, comienzan a descomponer y analizar los estilos de trabajo de cada obrero o jefe, los impactos psicológicos que afectan a la creación

productiva, los estados físicos, de bienestar y seguridad de su entorno que lo engloba.

Chiavenato (2014), advierte que "la teoría de la conducta se inicia de la conducta individual para aclarar la conducta de las asociaciones u organizaciones. Teniendo en cuenta el objetivo final de describir la conducta de las personas, es importante contemplar la motivación humana, que simboliza uno de los temas centrales de la teoría conductista de la organización. Los creadores del conductismo observaron que los directores o administradores deben comprender cuáles son las necesidades de los individuos teniendo en cuenta el objetivo final de comprender más fácilmente la conducta humana y deben utilizar la motivación como una herramienta para mejorar la satisfacción personal dentro de la asociación u organización. Con lo anterior se hace referencia a que desde la escuela científica donde prevalecieron los compromisos de Taylor, con su modelo tradicional, él discutió el término de motivación".

Uno de los estudiosos que se sumó a esta escuela es el analista estadounidense Abraham H. Maslow, quien declaró que las necesidades humanas se exhiben en varios niveles organizados por significancia, influencia e impacto, donde dice e investiga: las necesidades primarias (necesidades fisiológicas, y de seguridad), necesidades secundarias (necesidades sociales, necesidades de estimación y necesidades de autoconocimiento).

Otro que agregué con sus ideas a esta escuela fue Frederick Herzberg con su Teoría de los dos Factores, para aclarar la conducta de los individuos en circunstancias laborales, también llamada la teoría de Motivación-Higiene de Herzberg. Según esta teoría, los individuos se ven afectados por dos factores: la satisfacción que es en gran parte el efecto posterior de los factores de motivación. Estos componentes ayudan a incrementar la satisfacción de la persona pero tienen poco impacto en la insatisfacción.

Sea como fuere, en esta Escuela Conductista hubo más contribuciones, por ejemplo, la Teoría X y la teoría Y, la Teoría de los Sistemas de Administración de Likert, que considera cuatro factores como: proceso de elección, sistema de correspondencia y comunicación, relaciones interpersonales y sistemas de premios y castigos. En consecuencia, podemos demostrar con seguridad que la introducción de la idea del clima organizacional ocurre en la escuela Conductista.

CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Uribe Prado (2015), "la investigación del Clima Organizacional se han creado desde mediados del siglo XIX. En los últimos tiempos, el estudio del clima organizacional ha sido dinámico, variado, y durante más de 50 años ha producido varias investigaciones, definiciones e instrumentos para su comprobación.

Como lo muestra Uribe Prado (2015), las definiciones principales que fueron elaboradas son las siguientes:

Forehand y Gilmer (1964), "caracterizan el clima organizacional como una disposición de atributos vistos por los trabajadores para ver una organización y diferenciarlas de los demás, su estabilidad es relativa en el tiempo e impacta la conducta de los individuos en la organización".

Taguiri y Litwin (1968), "consideran al clima organizacional como un resultado de los entendimientos o interpretaciones que hacen los individuos de una organización y que afectan sus comportamientos, actitudes y motivaciones. Esa es la razón por la cual el clima organizacional caracteriza con relativa estabilidad la calidad interna de una organización, que es experimentada por sus individuos, afecta su conducta y puede ser representada en cuanto a las cualidades de valores de una disposición específica de cualidades o rasgos de la organización".

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), "a la vista de las propiedades del clima organizacional, lo caracteriza como una disposición de cualidades

particulares que pueden incitarse de manera tal que la organización concuerda con sus trabajadores. El clima organizacional enmarca una disposición de propiedades atributos y deseos, que retrata a la organización, en cuanto a cualidades de conducta y contingencias”.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Kolb, Rubin y McIntyre (2001), hacen la hipótesis de la presencia de nueve dimensiones que aclararían el concepto de Clima organizacional en una organización específica. Cada una de estas dimensiones se identifica con propiedades específicas de la organización, por ejemplo,

Relaciones interpersonales:

Fernández y Tejada (2009), "muestran que la premisa de las Relaciones interpersonales entre posiciones o puestos laborales está en el proceso de las relaciones laborales; cuando un trabajador comienza la jornada laboral no olvida ninguno de los problemas, metas y desilusiones que tiene. Este punto de vista, junto con la identidad de cada persona puede verse colocado dentro de la organización a través de Relaciones interpersonales. El establecer un buen clima organizacional contribuirá enfáticamente a prescindir de los enfrentamientos, tensiones que suceden en cada relación humana, y además su control, sirve para eliminar los enfrentamientos en organización, las buenas relaciones ayudan a evitar tales enfrentamientos y conflictos.

Estilo de dirección

En su libro *Primal Leadership* (2002), con Richard Boyatzis y Annie Mc Kee, Goleman presenta los seis estilos de liderazgo. Para comprender con precisión estos seis estilos de liderazgo, primero debe comprender la idea de comunicación y colaboración humana de resonancia o reverberación.

Para Goleman, los grandes líderes tienen eficacia porque hacen reverberación o resonancia. La reverberación proviene de la palabra latina *resonare*. Los líderes convincentes son receptivos a las impresiones de las

personas y los mueven de una manera positiva y entusiasta. Hablan genuinamente sobre sus propias cualidades, valores, rumbo y necesidades y reverberan o resuenan con los sentimientos de las personas que lo rodean. Bajo la guía de un líder convincente y eficaz, las personas sienten un nivel compartido de solaz y tranquilidad. La resonancia cae en su lugar sin ningún problema para las personas, pero con un alto nivel de Inteligencia Emocional (atención plena, administración consciente, y conexiones sociales) y, además, incluye aspectos académicos e intelectuales.

La realización de la resonancia debería ser posible de seis formas diferentes, lo que provocaría seis Estilos de Dirección. Comúnmente, los mejores líderes pueden actuar según lo indicado por la necesidad y hábilmente pueden cambiar el interruptor entre los diferentes estilos, dependiendo de la circunstancia.

Además, Luciem y Pierres (2007), demuestran que "cuando la persona se identifica con los demás, él espera la correspondencia, esto implica que necesita dar, pero además obtener, sintonizar y ser escuchado, comprender y ser comprendido".

Una de las partes más críticas de las relaciones entre individuos es la comunicación, ya que a través de ella se dan cuenta de cómo intercambiar pensamientos, encuentros y cualidades; transmitir sentimientos y estados de ánimo, y saber mejor. La comunicación te permite expresar y descubrir sobre ti mismo, los demás y del medio o entorno en la que vives.

Sentido de pertenencia.

La sensación o sentido de Pertenencia es sentir ser parte de un grupo, un público en general o una organización, este tiene su punto de partida en la familia, ya que es el grupo principal a la que tenemos acceso como personas. Al ser confiable e integrar un grupo y seguir sus principios, a uno le dan identidad y seguridad, mientras más seguro se sienta el individuo,

mayor será su sentimiento de comunidad y estará más listo para seguir los principios de la convivencia. Cada logro es un grano de arena para la organización y es, además, el desarrollo de nosotros mismos y nuestro grupo social en general. Cuando tenemos un sentido de pertenencia y realización, es concebible que podamos vivir en una situación superior, ya que nadie considera lo que no estima. Por otra parte, lo que estimamos más merece todo nuestro cuidado y consideración.

Mientras tanto, para Robbins y Coulter (2005), consideran la dirección como un componente de la organización, que consiste en animar y motivar a los subordinados, impactar a las personas y grupos mientras hacen su trabajo, escoger el mejor canal de comunicación o de alguna otra forma que se administren adecuadamente la conducta de los empleados. Además, se puede comprender que el tipo de dirección es diferente y extender estos datos a la organización".

Koontz y Weinrch (2004) indican que "los estilos en el liderazgo para la toma de decisiones cambian en dos dimensiones: el primero es el estado mental de la forma de pensar, ya que algunos son más sólidos, racionales, lógicos y consistentes al momento de manejar los datos o información, mientras que el segundo es la capacidad de tolerancia al equívoco de la persona, ya que se requiere que haya constancia y orden en la forma en que se organizan los datos, la información para limitar la incertidumbre ".

Alles (2008), prescribe que "para alejarse de un alto nivel de rotación del personal, es importante crear la sensación de tener un sentido de pertenencia, lo que hace imperativo analizar los requisitos de necesidades que un hombre espera obtener con su trabajo. Maslow expuso una cadena de importancia de cinco necesidades humanas, colocando las primarias en la base y las necesidades mínimas en la cumbre, aquí se puede ver la el sentido de pertenencia como punto medio de la administración".

Todos deben lidiar con todo lo que la organización les dice a la luz del hecho de que tiene una importancia esencial para sus existencias, una teoría y filosofía de la que forma parte. Sentir orgullo nos da estima y valor como individuos. Quien no ha desarrollado el sentimiento social de pertenencia, está en un lugar equivocado, es un lugar donde no está destinado a estar. Tener el sentido de pertenencia nos da seguridad, confianza y autoestima; quien no tiene esta estima o valor debe completar una autoevaluación. (Gelves, 2014).

Berghe (2005), cita "que uno de los elementos de la administración gerencial es despertar la sensación de pertenencia en la organización, ya que esto construye, más que otro marco, la productividad de los trabajadores. La sensación o sentido de pertenencia es la seguridad que el individuo obtiene cuando siente que posee un lugar dentro de un grupo, esto lo lleva a buscar conductas que le permitan anclar dentro de una organización. Para un hombre, sentirse parte de la organización en la que trabaja, es fundamental para lograr los objetivos que surgen en la vivir cotidiano".

A pesar del puesto, el lugar que posee o ocupa en el grupo le da un estatus sobre el cual tendrá impacto o se verá afectado por la influencia de los demás miembros de la organización. Además, demuestran que los jefes, especialmente los que están en el mejor nivel o superior, crean el clima de la organización, las cualidades y valores que influyen en la dirección de la organización, ya que los jefes controlaran y dirigirán a los trabajadores, para siempre, sobre lo que corresponde o no, para administrar las actividades y la conducta de los mismos empleados a fin de lograr los objetivos de la organización. La dirección está conformado por varios componentes que ayudan a un líder a predecir el futuro, entre los cuales se encuentran: el poder, el profundo aprendizaje de las personas, la capacidad de motivar a los trabajadores, el estilo de administración y la condición del ambiente que éste produce.

Retribución

Retribución es la disposición de los premios cuantificables que obtiene un trabajador por su trabajo. Incorpora tres componentes: pago o salario base, fuerzas motivadoras salariales y beneficios o premios indirectos.

Urquijo y Bonilla (2008), "muestran que la razón de la capacidad remunerativa no es más que la garantía de la satisfacción equitativa, atractiva y gratificante, que obtiene el trabajador, por el trabajo realizado en la ejecución de las tareas, mandados, actividades y capacidades requeridos por el puesto o cargo asignado a él, y por las estipulaciones legalmente vinculantes (formalmente resueltas).

Verificar una remuneración razonable no es simple y debería cambiarse de acuerdo con los criterios del objetivo, tanto con respecto a la evaluación inherente de la actividad o trabajo realizado, como a la naturaleza misma de la ejecución, la calidad del desempeño, sin descartar la configuración del contexto socio-económico, político-legal, social y cultural en el que la organización se desempeña".

De la Fuente, Fernández y García (2006), caracterizan "que existen diversos tipos de compensación o retribución que se menciona a continuación: a) Retribución total: es la estimación de todos pagos directos e indirectos hechas al trabajador. b) La Retribución Intrínseca y externa: la compensación intrínseca comprende las recompensas internas del individuo normalmente se obtienen de la cooperación y participación en ejercicios o asignaciones de tareas específicos. Los casos pueden darse en el cumplimiento del trabajo y los sentimientos de satisfacción por la labor realizada".

La Retribución extrínseca o compensación extra, se considera como una compensación sustancial, es controlada y diseminada específicamente y directamente por la organización. Se pueden hacer referencia a los casos de compensación salarial y las ventajas del seguro social. Con la mayor

frecuencia posible, se indica que dar una retribución extrínseca implica, una retribución intrínseca.

La compensación o retribución directa, se identifica con la disposición de las tasas de pago base y las motivaciones o incentivos. Es decir, aquellos que se determinan por la actividad realizada y el rendimiento en la ejecución. Las retribuciones indirectas también se denominan ventajas, prestaciones o beneficios sociales integrales; Las prestaciones sociales son las recompensas permitidas por la organización a los trabajadores por ser parte de ella y / o por interesarse en ella (ir a trabajar). Las Retribuciones indirectas aluden a pagar suplementos salariales (monetarios, fiscales y no monetarios) que no están relacionados con el trabajo del individuo. Lo que es fundamental es que las organizaciones den al personal, si se desea tener con colaboradores motivados, lo cual contribuye a retener al talento humano.

Además, Wayne y Robert (2005) caracterizan a la "retribución o remuneración como la prestación salarial que se da a los trabajadores de una organización a cambio de los servicios prestados, y que permite atraer, retener y despertar al personal. Hay dos tipos de compensaciones: directa e indirecta. La Directa alude a la entrega de compensaciones, tasas de pago, bonos, sueldos, salarios, recompensas y / o comisiones. Es la manera en que un trabajador garantiza el sustento financiero de la familia. La Compensación Indirecta alude a cualquier pago que se excluya en la compensación directa; en sí, los tipos de compensación no monetarios constituyen el nivel de cumplimiento que el individuo obtiene del puesto o de la condición laboral o ambiente psicológico donde se realiza el trabajo".

Según Asensio y Vásquez (2009), especifican que "en la investigación interna de la organización, se reconocen sus propias deficiencias y cualidades. Para ello, es importante reconocer los recursos y capacidades, para saber dónde están las ventajas competitivas de la organización frente a los contendientes o competidores. Los recursos son aquellas variables

accesibles por la organización, que son propiedad o están bajo el control de la misma. Se puede reconocer distintos tipos de recursos: intangibles, tangibles y humanos. A partir de ello, la capacidad de una organización se comprende como la capacidad de los recursos para construir una determinada actividad; es decir, una combinación dinámica de recursos, conductas y prácticas laborales como administrativas que permita obtener una coordinación suficiente de estos y con ello la ejecución eficiente de una determinada actividad.

Estabilidad laboral.

La idea de Estabilidad es lo que alude a la permanencia perpetua de los atributos de un componente o de una circunstancia después de algún tiempo, de su estado de constante o consistente. La estabilidad se puede conectar como marca de fenómenos físicos como sociales, políticas, monetarias, individuales, y culturales, siempre que se mantenga la posibilidad de constancia y calidad perpetua de los componentes que forman tal fenómeno.

La idea de estabilidad se identifica con una variedad de fenómenos físicos o naturales que suceden en un ambiente y cuya característica fundamental es el soporte de sus componentes bajo condiciones específicas después de algún tiempo. Esto implica que la Estabilidad es la presencia de las partes que permanecen de manera independiente del cambio de otros elementos externos. Un caso de estabilidad en las ciencias naturales podría ser la calidad perpetua de los atributos de la materia, por ejemplo, la estabilidad del agua en un compartimento o recipiente, si en el caso cambiara su volumen, y el desarrollo de sus partes básicas, entonces la estabilidad nunca volvería a ser una marca registrada o su característica.

Anaya (2010) aclara que "para lograr estabilidad o solidez debe haber una conexión entre el desarrollo de la productividad, de lo contrario deberíamos disminuir el personal. Lo mismo puede decirse en relación con la expansión de la carga salarial -menos salarios-, para que un hombre pueda apreciar la

estabilidad del trabajo, será importante no perder la capacidad de innovación con respecto al desarrollo y los compromisos duraderos con la organización.

Osorio (2008), cuando habla de estabilidad, lo caracteriza como el "derecho que tiene cada obrero de mantener la actividad laboral o empleo, con el compromiso correlativo del jefe de mantenerlo en ella, salvo que haya una razón legitimada para el despido legalmente decidido".

Robbins y Coulter (2005), especifican "que en general los trabajadores podían abandonar la organización en cualquier momento que necesitaran, y las empresarios tenían el privilegio de expulsarlos en cualquier instante, con o sin causa; en cualquier caso, las leyes laborales han puesto un límite a los gerentes. Los empleadores están obligados a cooperar con los trabajadores siguiendo los estándares de buena confianza, justo y tratamiento razonable".

La estabilidad laboral, en sí misma implica permanencia perpetua en el trabajo, que un hombre tenga aceptación en su puesto laboral, en forma constante en el tiempo, que no termine en ningún momento y sin razón.

Normalmente, cada individuo necesita tener un empleo estable, le preocupa que al día siguiente deje de laborar, es decir, la seguridad se dará de manera confiable cuando exista un contrato de trabajo. Independientemente de si se trata de un contrato de trabajo a término de tiempo no determinado o plazo fijo determinado; en el primer caso el trabajador debe tomar un horario regular diariamente, sin fecha de finalización del contrato, aparte de las razones legales del acuerdo establecidos en el contrato, para el segundo caso , el trabajador se mantendrá dentro de la organización hasta la fecha de vencimiento del contrato, la misma que será respetada por el empleador, excepto si existe un motivo legal para dar termino al contrato".

Martín Carrillo (2001), este laboralista peruano demuestra en el tema "que la estabilidad proviene del principio de continuidad, desde donde la idea de estabilidad funciona en los dos extremos de la relación laboral: en la contratación (con la supuesta " estabilidad de entrada") y en el rechazo o despido (con la supuesta "estabilidad de salida")

Claridad y coherencia en la dirección.

Es el nivel o grado de lucidez y claridad de la alta gerencia sobre el destino de la organización, es decir, es una medida en que se evalúan los objetivos, metas y programas de las áreas son estables y consistentes, considerando los criterios y disposiciones de políticas por parte de la alta gerencia.

Según lo indicado por Rodríguez (citado por Puchol, 2007), "la función de la dirección gerencial es tratar con una fórmula tan básica como difícil de vivir paso a paso una actividad cotidiana; la fórmula para ser un jefe decente se compone de tres elementos fundamentales: saber cómo establecer en forma clara los objetivos, saber cómo aplaudir el trabajo bien hecho y saber cómo llamar la atención de los trabajadores, cuando sea necesario, en un tono productivo y constructivo.

La claridad, sencillez, articulación, coherencia, el significado del rumbo, tienen un valor similar al oro, por lo que se debe establecer énfasis en las partes, que son esenciales para cada dirección. Un jefe de excelencia ayuda y vigoriza para hacer bien el trabajo de su subordinado, y si es vital, instruye cómo hacerlo, ya que para un gerente la mejora profesional de los subordinados es fundamental. A pesar de estar disponible para los integrantes del equipo, debe saber cómo indicar la cercanía al personal y dar un tratamiento individual adecuado, debe definir objetivos alcanzables, transmitir inequívocamente los objetivos que se tomarán y dar a conocer los efectos posteriores en un canal de comunicación adecuado".

Por otra parte, Robbins y Coulter (2005) afirman que "existe coherencia y claridad en la dirección, cuando los trabajadores saben a dónde va la organización o unidad de trabajo, y qué deben agregar su esfuerzo personal para lograr los objetivos, por ejemplo, organizar capacitaciones, coordinar y hacer lo que es importante para lograr las metas". Sin una adecuada dirección, las oficinas y las personas podrían trabajar para fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia sus objetivos. Una vez que los objetivos fueron establecidos, compuestos y transmitidos, se estará preparado para establecer los planes con los que se alcanzaran el éxito de la organización".

Valores colectivos

Según Rodríguez (2008), muestra que "la organización es una comunidad, y de esta manera las cualidades que se requieren para la comunidad humana son normales y se requiere en cuanto a comunicación, valores, honestidad, verdad, respeto, felicidad, confianza, entre otros; donde hay un intenso juego de valores y cualidades de la organización y la gente; donde se introduce la triple realidad". Entre las cualidades y valores colectivos pueden verse: a) Las cualidades y valores de la organización y cada actividad. b) Aquellos que corresponde a las personas que lo forman. c) Aquellos que se identifican con los clientes, la organización, proveedores y la población en general.

Los Valores Colectivos son los que deben controlar y guiar la conducta diaria de cada uno de los individuos que forman parte de una organización; ya que su establecimiento produce sus propias ventajas para la organización y para las personas que tienen contacto con ella. Para el desarrollo, la colaboración en el equipo es esencial; así como para determinar las cualidades que tienen y lo que necesitan, a fin de reconocer y eliminar los antivalores.

Como lo indicaron Wayne y Robert (2005), "las cualidades globales o valores colectivos ayudan a las personas de la organización a analizar los

procedimientos o procesos del grupo y a esbozar las respuestas o soluciones para los problemas".

Para Robbins y Coulter (2005), "los valores colectivos viene a ser el grado en que los individuos del grupo se relacionan entre sí y comparten los objetivos: la cohesión es vital sobre la base de que se identifica con la eficiencia de la producción del grupo".

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La caracterización del Clima Organizacional da una opinión sobre los procedimientos de retroalimentación que deciden las prácticas organizacionales, permitiendo presentar cambios organizados en las mentalidades, conductas y prácticas de los individuos, en la estructura jerárquica o en al menos en uno de los subsistemas que forman la organización. De esta manera, es importante demostrar que, de las diversas metodologías existentes con respecto a este tema, la que ha demostrado la mejor utilidad es la que utiliza como componente básico las percepciones que tiene el obrero o trabajador de las estructuras y procedimientos que suceden en su lugar de trabajo.

La importancia de este enfoque es que considera la conducta o comportamiento de un trabajador, sujeto a los reconocimientos que el jefe tiene de ellos, y definitivamente no es un resultado mecánico de las variables organizacionales. Por otra parte, estas percepciones se basan en actividades, interacciones, y experiencias que un miembro tiene de su organización. En consecuencia, existe una colaboración estrecha entre atributos individuales y organizacionales.

Los elementos y estructuras del marco organizacional ofrecen un determinado clima organizacional, dependiendo de la visión de sus integrantes. Esta atmósfera o clima organizacional resultante incita ciertas prácticas y comportamientos en las personas.

Las observaciones y reacciones que contienen el clima organizacional comienzan en una variedad de variables. Algunos cubren variables de iniciativa o liderazgo otros de factores de jefatura gerencial (tipos de supervisión: dictatorial, participativo, etc.). Diferentes variables se identifican con el marco formal y la estructura de la organización (marco de comunicación, conexiones de dependencia, avances, promociones, compensaciones, remuneraciones, etc.). Otros son los resultados de la conducta y comportamiento en el trabajo (interacción, sistemas de comunicación, ayuda social, cooperación e interacción con personas alternas de la organización, y así.).

En vista de las contemplaciones previas, la definición podría ser que "el clima organizacional es un fenómeno que interviene entre los componentes del sistema organizacional y las inclinaciones motivacionales que se convierten en una conducta o comportamiento que tiene resultados en la organización (productividad, rentabilidad, cumplimiento, satisfacción, rotación, etc.)".

Desde este punto de vista, el Clima Organizacional es un canal filtrante por el cual pasa los fenómenos reales (estructura, iniciativa, toma de decisiones, liderazgo), en ese sentido, al evaluar el Clima Organizacional se estima la manera en que se ve la organización. Los atributos del sistema organizacional crean un clima organizacional específico. Esto influye en las aspiraciones de los individuos de la organización y su conducta personal. Esta conducta tiene claramente una increíble variedad de resultados para la organización tales como: eficiencia, cumplimiento, rotación, productividad, satisfacción, adaptación, etc.

"El aprendizaje sobre del clima organizacional" nos proporciona retro-datos sobre los procedimientos que deciden los comportamientos organizacionales, permitiendo además presentar cambios, arreglados tanto en los estados mentales como en la conducta de los individuos, así como en la estructura organizacional o en al menos en uno de los subsistemas

que la componen. La importancia de estos datos o información dependen de la comprobación de que el clima organizacional impacta en la conducta de los individuos, a través de las observaciones o percepciones equilibradas, que canalizan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral, y el rendimiento profesional, entre otros. Deliberadamente interviene en los resultados del Desarrollo Organizacional, ya que se suman a la crítica, la retroalimentación, la evolución de los estándares socio-sociales, el incremento en la cooperación y la comunicación, para ir contra las disparidades y lograr la comprensión, la aceptación autorizada, el apoyo y el fortalecimiento de los recursos humanos, y el movimiento proactivo"(Maturana, 1989).

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

El clima organizacional sugiere una referencia constante de los individuos en cuanto a sus circunstancias y permanencia en la organización. El sistema organizacional, como marco de referencia, constituye un tema de reflexiones sobre las cuales se construye el significado del clima organizacional. Este clima se puede construir como una auto-reflexión de la organización sobre su futuro. La experiencia organizacional de los individuos es vista por los individuos, que la evalúan en forma colectiva y general.

"Esto implica que el clima organizacional es una auto-reflexión que los individuos tienen sobre su organización, entre sí o miembros integrantes y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no implica que el clima organizacional sea fundamentalmente una auto-reflexión de la organización, como una base moral de liderazgo. Para que sea así, es importante que se tenga en cuenta el tema del clima organizacional en la elección del tipo de organización". (Maturana, 1999).

El clima organizacional tiene los siguientes atributos que la acompañan: a) alude a la circunstancia en que se produce el trabajo de la organización y los factores que caracterizan el clima son puntos de vista que se identifican

con el lugar de trabajo. b) Tiene una inmutabilidad específica, a pesar de encontrar cambios debido a circunstancias coyunturales. Esto implica que podemos depender de una seguridad específica en el clima de una organización, con cambios moderadamente continuos; sin embargo, esta fortaleza puede experimentar los efectos negativos de las elecciones que esencialmente influyen en el destino final de la organización. Una circunstancia de choque incierta, por ejemplo, puede disminuir el clima organizacional durante un período de tiempo prolongado. c) Afecta fuertemente la conducta de los individuos de la organización. Un clima inadecuado, hará que sea muy difícil dirigir la organización y facilitar el trabajo. d) Afecta el nivel de compromiso e identificación de las personas con la organización. Una organización con un ambiente eficiente tiene una alta probabilidad de lograr un gran nivel de prueba reconocible de sus integrantes: en tal medida, una organización con clima organizacional inadecuada no tendrá la capacidad de sentarse a esperar un alto nivel de identificación. Las organizaciones que se quejan a la luz del hecho de que sus trabajadores "no tienen puestas sus camisas", por lo general tienen una atmósfera organizacional terrible e inadecuada. e) Está influenciado por las prácticas y los estados de ánimo de los individuos de la organización y, por lo tanto, influye en dichas prácticas, actitudes y comportamientos. Es decir, un individuo puede percibir cómo el clima organizacional de su organización y viendo que es satisfactoria, inconscientemente puede contribuir con su propia conducta particular para hacer que este clima sea aún más agradable y maravillosa; en el caso contrario, sucede con frecuencia que los individuos que tienen una organización desagradable, provocan reacciones desagradables al clima de sus organización, sin ver que sus estados mentales negativos están formando este clima de decepción y desilusión. f) también se ve influenciado por diversos factores básicos, por ejemplo, el estilo de administración, las estrategias y los diseños de administración, la dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc. Estos factores, por lo tanto, también pueden ser influenciados por el clima organizacional. Por ejemplo, un estilo de administración extremadamente burocrático y tirano, con control

intemperante y falta de confianza en los subordinados puede provocar una atmósfera de trabajo tenso, de duda y con actitudes y mentalidades poco confiables de parte de los subordinados, lo que impulsará un apoyo del autoritarismo, controlador y estilo de mando burocrática de la organización. Este es un ciclo interminable del cual es difícil de salir, porque el clima y el estilo de administración cooperan entre sí, en una escalada que es difícil de romper, con el argumento de que se tiene un objetivo final específico para hacerlo como tal, por cual será necesario actuar en un curso inverso a la disposición de los factores de estilo de dirección y clima organizacional, se requerirá una clima adecuado para exigir. g) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser señales de un lugar de trabajo inadecuado y con deficiente clima laboral. Algo comparable ocurre con la decepción en el trabajo. El mejor enfoque para atacar estos problemas, en consecuencia, puede ser problemático, ya que sugiere mejoras en el complejo de los factores que organizan el clima organizacional. h) En estrecha asociación con lo anterior, es importante llamar la atención sobre el hecho de que el ajuste en el clima organizacional es concebible y posible, sin embargo, se requieren ajustes en las variables, para que el cambio dure, es decir, garantizar que el clima de la organización se equilibre en otra configuración. En diferentes palabras, a pesar de que en general es fácil obtener cambios trascendentales en el clima organizacional a través de enfoques, políticas o decisiones convincentes, es difícil garantizar que clima no vuelva a su circunstancia pasada una vez que los efectos de las medidas recibidas se han diseminado. Por ejemplo, en una organización cuyo clima está representado por el descontento general, es concebible lograr un cambio enorme, aunque no permanente, a través de la garantía de una expansión en las compensaciones. El impacto de esta declaración, sea como fuere, se pasará por alto en el caso de que no hagan cambios diferentes que permitan a la organización pasar a otra circunstancia, a un diseño de clima alternativa o diferente. Incluso hay un caso en el que una declaración de mejoras en la compensación, oficinas físicas adecuadas, mejores relaciones de trabajo, etc., incita deseos y expectativas en el clima, y después de eso, ante su falta de concreción real de los cambios

informados, vuelve a clima organizacional que puede ser más peor que la inicial, debido a que los cambios declarados crearon deseos y expectativas peor que no pudieron cumplirse. En esta situación, suceden insatisfacciones, dudas y un estado de ánimo no alegre y una percepción profundamente negativo hacia la organización, con el correspondiente impacto en el clima organizacional (Maturana, 1989).

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Hay diversas teorías que clasifican el Clima organizacional. Para empezar, Rensis Likert (1967) sostiene que "en el clima organizacional influyen los factores de impacto, como por ejemplo, la estructura de la organización y su forma de administración, directrices y estándares, liderazgo, toma de decisiones, etc. como factores o variables causales. Otro tipo de variables son los intervinientes y en ellos se consideran las inspiraciones, los estados de ánimo, la comunicación, las motivaciones, y actitudes. Por último, Likert demuestra que las variables finales dependen de los dos últimos y alude a los resultados adquiridos por la organización, estos son pensados sobre la eficiencia, los beneficios y las perdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de factores impactan en la percepción del clima, por parte de los integrantes de una organización. Para Likert, es esencial que se trate la percepción del clima, ya que él sostiene que las prácticas, actitudes, comportamientos y los estados de ánimo de los trabajadores son una consecuencia de su visión del mundo real y no de una realidad abstracta o subjetiva.

Esta teoría enunciada por Likert es vista como firme o consistente y confirmada por la teoría de Thomas que dice: "Lo que los hombres caracterizan como real, se convierte en sus resultados". También podemos considerar que es la experiencia de los individuos de una organización la que decide el clima organizacional. No sería de buen sentido discutir un clima organizacional sobre la posibilidad de que no se evalúe a partir de la experiencia de la población en general que forma una organización, que

con sus acciones señalan un cierto clima, y con sus experiencias lo viven (Likert, 1961).

Likert piensa en cuatro tipos de sistemas organizacionales. Estos son: a) **Autoritario**. Está descrito por la duda. Las decisiones se realizan en las esferas superiores de la organización y desde ese lugar se ordenan las directrices siguiendo una línea burocrática. Las formas de control están concentradas y formalizadas. El clima en este tipo de sistema organizacional es de duda, temor, inseguridad y fragilidad. b) **Paternal**. En esta clasificación, las decisiones se hacen en las esferas superiores de la organización. Este sistema concentra el control, sin embargo, hay una delegación de funciones. Sus relaciones tienen atributos paternalistas, con jefes que tienen todo el poder, sin embargo, otorgan ciertas facilidades a sus subordinados, dentro de los límites de relativa flexibilidad. Este tipo de sistema depende de las relaciones de la confianza desde la alta jerarquía hasta la base de los trabajadores, y la dependencia desde la base hasta los altos mandos. Para los subordinados, el clima parece ser constante y organizada y sus necesidades sociales parecen estar aseguradas, siempre que se tengan en cuenta los principios establecidos en la cumbre. c) **Sistema consultivo**. En este marco organizacional, existe un nivel de centralización y delegación de la toma de decisiones. Mantiene un esquema del tipo jerárquico, sin embargo, las decisiones particulares se toman en los niveles intermedios e inferiores. El control está designado a los niveles inferiores. Su clima organizacional es de confianza y hay altos niveles de responsabilidad. d) **Participativo**. Se describe por la forma en que el liderazgo y la toma de decisiones no se concentran en un nivel organizativo, sin embargo se distribuye en diferentes esferas de la organización. Tiene comunicaciones de forma vertical y horizontal, produciendo una partida grupal. El clima es de confianza y se logran elevadas cantidades de responsabilidad de los trabajadores hacia la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la alta dirección y los subordinados son excelentes y de confianza en las diversas áreas de la organización.

Las obras de Likert han impactado en la investigación del clima organizacional. De hecho, incluso su encuesta todavía tiene un gran uso en los trabajos de consejería o consultoría. Alude a factores organizacionales como por ejemplo, nivel de participación, tipos de control, tipos de comunicación, métodos de liderazgo, nivel de centralización, estilo de toma de decisiones, presencia de confianza o duda, presencia de la organización casual o informal, etc. (Likert, 1967).

EXCELENCIA.

• Definición de excelencia.

La idea de la excelencia se concibió como un concepto y estrategia en las ciencias de la administración, en la década de 1980, y se describe por el surgimiento de tres modelos de organización, que están firmemente conectados. El primero de ellos fue la "ocurrencia sobrenatural japonesa" y la acentuación de la calidad (de Shigeru Kobayashi, 1972, y William Ouchi, 1982). El segundo, derivado en gran medida del anterior, fue el éxito efectivo de Peters y Waterman (1984) sobre el tema de excelencia de una organización. El tercer foco de atención se centra sobre las recomendaciones de los investigadores de la cultura organizacional, por ejemplo, Eva Kras (1990).

Según la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), para caracterizar la idea de la Excelencia, debemos considerar las definiciones según lo indiquen las áreas o esferas en los que se produce una actividad:

• Orientación hacia resultados

La excelencia está ligada a la consecución de resultados, que cumplan por completo todos los objetivos y satisfagan a todos los grupos de interés de una organización.

• Orientación al cliente

La excelencia se basa en hacer un valor sostenido para el cliente.

• Liderazgo y coherencia

La excelencia es practicar la un liderazgo con un ideal o visión que motive a los demás, que sea coherente y sólido en toda la organización.

CONCEPTO DE MUNICIPALIDAD.

Según la ley Orgánica de Municipalidades (ley N° 27972), en su artículo N° 01, indica que, “los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines”. De igual manera en su artículo N° 04, manifiesta que “los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción”. En su artículo N° 10 indica que “Los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La promoción del desarrollo local es permanente e integral. Las municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población”.

Así mismo es necesario distinguir dos términos usados frecuentemente como son los términos Municipio y Municipalidad. **MUNICIPIO** es el espacio de gestión municipal que está compuesto por tres dimensiones: política, social y territorial. Es Política, porque es una organización de gobierno local elegido en forma democrática por sus ciudadanos; Social, porque incluye a un conjunto poblacional en su jurisdicción; y Territorial, porque se refiere a un determinado espacio físico. Todo municipio mantiene rasgos sociales, culturales y económicos propios y muy particulares. Para construir un municipio de éxito se requiere de una visión clara por parte de sus

gobernantes; algunos consideran que dicha visión debe tener por lo menos tres características: el municipio debe ser un lugar digno donde vivir con calidad de vida, brindar oportunidades de progreso a los ciudadanos, que no sea necesario salir de su jurisdicción, y tercero debe promover el comercio y la producción integrándose al mercado económico local, nacional o internacional. La palabra "Municipio" proviene del latín "Municipium", que significaba entre los antiguos romanos, ciudad principal que se gobernaba por sus propias leyes. Es aquí donde nació también el término o palabra autonomía, cuya acepción original es la condición de una entidad o circunscripción territorial que debe regirse por normas propias. Algunos autores indican que la palabra Municipio que proviene de la conjunción del sustantivo *munus, muneris*, como cargo, oficio, función, empleo, deber, obligación, carga o tarea, y el verbo *capio, capis, capere*, que significa tomar, adoptar, encargarse de una acción, tomar a su cargo algo; por lo que etimológicamente hace referencia a una forma de organización de una comunidad, mediante el cual sus miembros tomaban a su cargo ciertas tareas personales u obligaciones tributarias en favor de Roma,

La **MUNICIPALIDAD**, en tanto, forma parte del municipio y es aquella institución jurídica desde donde se ejerce el gobierno del mismo con autonomía, la Municipalidad es conducida por el alcalde y un concejo municipal, el primero con funciones ejecutivas; y el segundo con funciones normativas, fiscalizadoras y representativas. Para construir una municipalidad de éxito dependerá considerarse características físicas, sociales, culturales, económicas y ambientales. Así mismo, para tener una municipalidad moderna se debe tener contar con tecnologías modernas y recurso humano suficientemente calificado y capacitado como para prestar sus servicios incluso al sector privado; debe ser una municipalidad promotora del desarrollo local y nacional que planifica su economía de auto-sostenimiento, forma su identidad local, es de carácter participativo y construye una ciudadanía democrática. Estas características convertirán a una municipalidad en exitosa.

ELEMENTOS DEL MUNICIPIO.

Los elementos del Municipio son:

- **Población:** Conjunto de personas que viven en un territorio determinado. No igual a Pueblo que es un subconjunto compuesta de todas las personas que gozan de la ciudadanía (vínculo político que une a una persona con el Estado por el cual puede ejercer sus derechos políticos).
- **Territorio:** Porción geográfica determinada y exclusiva donde se asienta la población.
- **Poder:** Potestad para imponer decisiones de carácter general y regir, aun coercitivamente, según reglas obligatorias, la convivencia de cuantos residen en el territorio.

CARACTERIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN PABLO.

Según el portal de transparencia de la municipalidad distrital de San Pablo, la municipalidad se caracteriza por lo siguiente:

a) Creación política

El distrito de San Pablo fue creado por en el gobierno de Nicolás de Piérola mediante decreto ley N° 1673, del 12 de octubre de 1897; en razón de su ubicación geográfica y desarrollo alcanzado se le declara capital comercial de la provincia de Canchis. Un hecho trascendental en la vida del distrito de San Pablo, fue la visita del presidente Manuel Prado, en octubre de 1940; quien aceptó el pedido de la fundación de una escuela Pre-vocacional e industrial, donde durante muchos años se formaron artesanos metalúrgicos y que actualmente ha sido desactivado.

b) Ubicación geográfica

La provincia de Canchis está ubicada al Sur-Oeste del departamento y región del Cusco, entre los 13°,43'53" y 14°30'27" de latitud Sur y 71°05'70' y 70°49'27" longitud Oeste del meridiano de Greenwich.

La localidad de San Pablo capital del distrito del mismo nombre, está ubicado en lo citado anteriormente, dado que comprende casi el lugar céntrico de la provincia. Su altura sobre el nivel del mar es de 3,486.00 m.s.n.m y con un área territorial de 524,06 km² de superficie.

El centro poblado comprende solamente una sexta o séptima parte del total territorial, la mayor extensión comprende a las alturas, así la zona frígida o de las punas, se encuentra a partir de las comunidades campesinas de Santa Bárbara, Callanca, Huallatairi, Irubamba Machaccoyo, etc. hasta cerca de los 5,000 m.s.n.m. y limitar con la provincia de Carabaya del Departamento de Puno.

c) Ubicación y delimitación

Se encuentra ubicado en la región de la sierra y forma parte de la zona alto andina y está a una altitud de 3,486 m.s.n.m.; el distrito de San Pablo pertenece a la provincia de Canchis, departamento del Cusco y sus límites son:

- Por el Este : Departamento de Puno
- Por el Oeste : Provincia de Canchis
- Por el Norte : Distrito de San Pedro y Tinta
- Por el Sur : Distrito de Sicuani

d) Superficie

El distrito de San Pablo tiene una superficie total de 524.06 km² y una densidad poblacional de 11.5 por km².

e) Clima

Según la Estación meteorológica de la localidad de Sicuani, ubicada a 3,5550 m.s.n.m. se considera como un clima semi-frío, oscila en una temperatura media máxima de 20.5 °C y una media mínima mensual de 1.9 °C en los meses de junio y julio.

f) División política

El distrito de San Pablo está constituido por 11 comunidades reconocidas legalmente y 3 anexos.

Tabla 01

División política

Comunidad	Superficie (ha)	Ubicación	Altitud (msnm)
Chara	1,406.00	Baja	3,450
<u>Songoña</u>	1,143.00	Baja	3,500
<u>Incaparte (anexo)</u>			
<u>Surhuaylla</u>	2,154.00	Baja	3,500
<u>Huaroccani</u>	531.56	Intermedia	3,600
<u>Irubamba</u>	1,072.00	Intermedia	3,800
<u>Huayllani /anexo)</u>			
<u>Pacpaca</u>	1,824.80	Intermedia	3,800
<u>Rocconi Inca</u>			
<u>Aransaya</u>	861.65	Alta	4,000

Fuente: Portal de la municipalidad distrital de San Pablo

Además de estas comunidades campesinas se tiene cuatro comunidades alejadas estas comunidades son: Santa Barbara, Huallatayre, Urubamba-Anexo, Machacoyllo y Ccallanca.

g) Pisos ecológicos y el medio ambiente

Pisos Ecológicos:

Existen 3 zonas de vida que son:

- Zona de Vida bosque húmedo: Montano subtropical
- Zona de Vida páramo muy húmedo: Subtropical
- Zona de Vida tundra: Alpino subtropical

h) Aspectos sociales económicos y culturales sociales:

EDUCACIÓN:

Estructura y Equipamiento:

En el ámbito de Servicios Educativos, el distrito de San Pablo tiene un total de dieciocho(18) centros educativos; de los cuales cuentan con *Nivel PRONOEI*, tres comunidades, representando un 16.67%; en el *Nivel inicial*, se tiene seis centros educativos que representan un 33.33%, en el nivel primaria son siete centros educativos que representan un 38.89 %,y nivel secundario se tiene dos centros educativos que representan el 11.11 %.También se registró en el centro urbano un centro ocupacional mas no así se registró ningún centro especial ni de nivel superior.

Los datos estadísticos ,para el año 1998, muestran que en el nivel inicial de 279 matriculados se han retirado 43 alumnos(15.41%) mientras que en el nivel primario de 1.192 matriculados entre desaprobados y retirados llegan a 192 educandos (16.11%) en tanto que en secundaria, los desaprobados y/o retirados suman 70 (16.13%) de un total de 434 matriculados; estos datos son preocupantes si consideramos que, a nivel de primaria y secundaria, faltan considerar aquellos alumnos que pueden repetir de año en el ciclo de recuperación.

Condición de Analfabetismo:

Según los censos del año 1993 del Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el distrito de San Pablo, existen 1,618 analfabetos de los cuales 465 son hombres y 1,153 son mujeres; frente a los resultados de los que saben leer y escribir de un total de 3.519 personas 2,065 son varones y 1,454 son mujeres y no especificado se registra un total de 01 siendo un varón y ninguno de mujeres, por consiguiente entre los que saben leer y escribir y los que no saben leer y escribir mas no especificado hacen un total de 5,138

VIVIENDA:

En el distrito de San Pablo hay un total de 1,924 viviendas particulares; de las cuales están ocupadas 1,830 viviendas y desocupadas 94. De acuerdo al Censo nacional de vivienda del año 1993, existe déficit de vivienda cuantitativo; principalmente hay un déficit de los servicios básicos. Respecto a las características de las viviendas, podemos decir, que en el proceso constructivo prevalece la práctica tradicional con adobe, esto por el bajo ingreso familiar; la incidencia del costo de producción significa la mayor inversión que generalizan las familias.

En el ámbito del sector rural, respecto a la tipología, en el caso de las comunidades de Irubamba, Huayllani y Rocconi Inca, se ha identificado que las viviendas se encuentran en su mayor parte en dispersión; en el medio urbano las viviendas mantienen las características de aposento de descanso y alimentación, existiendo siempre el predominio de un lugar destinado a las actividades agrícolas y pecuarios (huerto/corrales). En su organización espacial tienen como característica peculiar la presencia, en el primer nivel, de un espacio de transición entre la vivienda y el exterior; en el segundo nivel encima de este espacio de transición se presenta un bacón corrido desarrollado y sin rebasar la línea de propiedad.

EQUIPAMIENTO DE SERVICIOS BÁSICOS:

Servicio de Agua Potable:

En el distrito de San Pablo, de las viviendas con ocupantes presentes 320 cuentan con el servicio de agua potable y con red pública a domicilio, 424 se abastecen mediante pozos artesianos y 678 utilizan el río y manantiales. Estos últimos se encuentran en las comunidades de Huaroccani, Huayllani, Irubamba y Rocconi Inca.

Servicios de Desagüe:

El porcentaje de viviendas en el área urbana con disponibilidad de desagüe conectado a una red pública llega al 30% de beneficiarios, lo que nos indica que un 70% no es atendido con este servicio. Según el Censo Nacional

Estadístico de 1993, un 15% de beneficiarios contaban con red pública, 71% de beneficiarios con pozo negro o ciego, y 14% hacían sus necesidades fisiológicas sobre acequia o canal; haciendo un total de 1,418 familias sin servicios higiénicos.

Sistema Eléctrico:

Este servicio que resulta de difícil acceso en las comunidades rurales, y comparado con los anteriores, es la que más afecta en las áreas rurales; principalmente las comunidades de Irubamba, Huayllani y Rocconi Inca; según el último censo, se registró que de un total de 1,562 hogares, 615 viviendas disponen de este servicio, mientras que 904 viviendas no lo disponen.

SALUD:

Infraestructura y equipamiento:

El distrito de San Pablo, cuenta con un Centro de salud y también en la comunidad de Incaparte, mientras que tienen Botiquín comunal en 02 comunidades; y otras 04 comunidades, no cuentan con algún tipo de estos servicios de salud, estas comunidades son Huaroccani, Irubamba, Huayllani y Rocconi Inca.

En general, las comunidades campesinas del distrito no cuentan con la infraestructura ni el equipamiento de salud necesario para atención de la población, excepto del Centro de salud de la capital del distrito que está en estado regular de mantenimiento y equipamiento.

En su cobertura de atención, el Centro de salud de San Pablo, presta servicios a todas las comunidades del distrito, siendo las comunidades de Chara, Huaroccani, Irubamba y Rocconi Inca los más perjudicados por la lejanía, la distancia y su ubicación; por lo que el riesgo de atención a la salud, para los que necesitan la atención es mayor. De otro lado, el Centro de salud tiene una infraestructura regular y un equipamiento poco o nada adecuado.

FLORA Y FAUNA:

En la región alto-andina tenemos: la vicuña, llama, alpaca, wanakos, el puma, el venado, la wallata, gallinazos, el zorro, zorrino, el cóndor, los qaqes, los lequeleques o lequechos, etc. También se considera a los ganados: vacuno, ovejuno, caballar, mular, asnal.

En cuanto a la flora, podemos citar al eucalipto, el kiswar, el capulí, manzano, durazno, los sauces real y llorón, el molle y el álamo.

ASPECTO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO:

Agrícola:

La superficie territorial del distrito de San Pablo es de 45,948.39 Has., de los cuales 1,848.36 Has, corresponden a superficies agrícolas o terrenos de labranza y un 44,100.03 Has, son destinadas como tierras no agrícolas; expresado en porcentajes tenemos que el 95.98 % es tierra no agrícola y solo un 4.02 % es tierra agrícola.

Dentro de las tierras que se consideran aptas para en uso agrícola se pueden distinguir 02 tipos:

- Bajo riego, que representa el 25 % de la superficie agrícola.
- En Secano, que abarca el 75 % de la superficie total agrícola.

Por otro lado la superficie no agrícola se desagrega en 03 tipos de tierras como son: pastos naturales, montes y bosques.

Así mismo, se observa que, el maíz es el cultivo de mayor área de siembra, siguiendo el orden de importancia las habas, trigo, papa y cebada grano; todos estos cultivos son básicamente para cubrir la canasta básica familiar (autoconsumo); de igual manera se observa que los rendimientos de producción agrícola están muy por debajo de los obtenidos a nivel provincial, esto debido a que el sistema de cultivo es con tecnología tradicional (arado de yunta), aunque se debe señalar que se enmarca dentro del calendario agrícola, en el cual se puede diferenciar claramente las fases de preparación de suelo, siembra, fertilización, labores culturales, manejo de malezas, manejo fitosanitario, y la cosecha.

El mercado para los productos agrícolas excedentes, es local y se realiza a través de comerciantes intermediarios, siendo su destino las ciudades de Sicuani, Ayaviri y Juliaca; los precios de los productos son variables y es en función a la producción y del rendimiento anual.

Pecuaria

La actividad ganadera se desenvuelve dentro del sistema extensivo a base de los pastos naturales, el capital pecuario está constituido, principalmente por las especies vacunas y ovinas, la explotación pecuaria se realiza en las 07 comunidades del distrito de San Pablo. Según los trabajos realizados en los talleres comunales y de acuerdo a las estadísticas de la Agencia agraria Canchis, para 1998, se llegó al siguiente resumen: las crianzas del ganado vacuno en 4,043 cabezas y del ovino en 12,321 animales, siguiendo en orden de importancia el que sigue es la crianza de camélidos sudamericanos, en las zonas altas, y, por último, tenemos la crianza de porcinos.

La actividad pecuaria al igual que la actividad agrícola se halla retrasada, obteniéndose bajos niveles de producción, esto debido a un conjunto de factores, tales como la baja calidad de pastos, falta de control sanitario, inadecuado manejo de animales, alta promiscuidad y predominancia de la raza criollo o llamado “chusco”, tanto en vacunos como en ovinos; en la crianza de ganado vacuno existe pocos ejemplares de raza mejorada y/o cruzados con la raza Brown Swiss, mientras que en ovinos tenemos animales cruzados con Hampshire Down y Merino.

En cuanto a la infraestructura productiva, en el ámbito del distrito de San Pablo, se encuentra pequeños sistemas de riego a nivel de comunidades, principalmente en Huayllani, Irubamba y Chara, y en cuanto a bañaderos su presencia es escasa en el área de estudio.

Se constata que a pesar de que los comuneros dedican la mayor parte de su tiempo trabajando en su terreno de cultivos “chacra”, esta no suele ser la

principal fuente de ingresos, más bien proviene de la venta de ganado por actividades del engorde de ganado, o de la venta de productos artesanales.

Comercio:

Esta actividad juega un rol muy importante en la dinámica económica de las comunidades y del centro poblado del distrito de San Pablo, aunque la ubicación de las comunidades es poco favorable está integrado al área urbana; para el desarrollo de esta actividad se cuenta en el centro poblado de San Pablo con un mercado, el cual tiene una antigüedad de 06 años y se encuentra en regular estado de conservación, dicho mercado tiene una estructura de concreto armado y con techo de calamina, con una distribución de ambientes de poca utilidad para el usuario, que requieren un mejor servicio; en este mercado se realiza la feria semanal todos los días martes, el resto de la semana se halla sin uso y menos con mantenimiento.

Según el censo ORTAM-CBC (1997), se registró la cantidad de establecimientos de servicios en el distrito, donde el 29.5% son servicios de técnicos especializados, 23.5% de servicio de refacción, 17.5% servicio de transporte y comunicaciones, el 12% servicio de hostelería, y el 17.5% servicios sociales comunales.

Finalmente, podemos señalar que la construcción de la nueva carretera ha desplazado el centro comercial del distrito desde el barrio de Vilcanota al barrio de Juan Manuel Ponce.

INDUSTRIA Y ARTESANÍA:

Industria:

En el distrito de San Pablo, la escasa actividad industrial se estimuló con la creación de una Escuela Pre-vocacional, el cual funciono durante muchos años; en el centro poblado la actividad industrial es incipiente y desactivado, tan solo se registran algunas carpinterías que se dedican tanto a la fabricación de muebles como a la fabricación de instrumentos musicales.

La actividad industrial, según entrevista personal, no es una fuente importante de empleo, solamente representa el 0.16% de la PEA total, según el censo nacional de 1993. La rama industrial en el caso de San Pablo esta ejercido en mayor parte por artesanos. La mayoría de los microempresarios trabajan con una o dos personas y/o con mano de obra familiar, ocupando un promedio de 1 o 2 personas, según la ficha de información básica del censo.

Artesanía:

La actividad artesanal, al igual que la actividad industrial, esta desactivada; muchos artesanos han emigrado a la ciudad del Cusco en busca de mejores oportunidades de ingreso para su familia; los artesanos no suelen dedicarse exclusivamente a esa actividad, sino también suelen dedicarse a otras actividades más primordiales como la agropecuaria. Los artesanos en su mayor parte comercializan productos como: muebles, puertas, mesas, etc. Productos como: orfebrería, joyas de plata y oro, directamente en la ciudad del Cusco, como en las ferias de Sicuani, Combapata y Cusco.

TURISMO:

La actividad turística, según la ficha de información básica del censo de 1993, en el distrito de San Pablo no es significativa, a pesar de contar con recursos minerales como: las aguas medicinales de Jusko Toncco, laguna Ccomercchocha; culturales como restauración de la iglesia mayor y de los cuadros coloniales del mismo) y el centro urbano del distrito de san pablo. Los servicios turísticos como establecimientos de hospedaje, alimentación agencias de viajes, transporte, son deficitarios y los que existen son de baja calidad. Según el censo del 93 un 0.5 % de la población urbana se dedica a esta actividad.

TRANSPORTE:

La red vial está representada por una vía de circulación interregional tramo San Pablo-Sicuani-Cusco y San Pablo-Sicuani hasta el empalme de las carreteras a Juliaca y a Yauri - Arequipa. El centro poblado de San Pablo

está integrado con sus comunidades mediante trochas carrozables, excepto las comunidades de Songoña e Incaparte, todos construidos en convenio con FONCODES y las comunidades, así mismo el flujo vehicular de transporte desde el centro poblado de San Pablo hacia a sus comunidades es muy escaso.

IDIOMA:

En el distrito de San Pablo, se practican un idioma bilingüe, es decir tanto el castellano como el quechua, siendo el mayor porcentaje que habla dos idiomas el del sexo femenino.

EXPRESIONES RELIGIOSAS:

El distrito de San Pablo cuenta con varios grupos o de confesiones religiosas como son: evangélica, adventista y otros, la religión de mayor participación de feligreses es la católica, tiene fiestas patronales como: el caso de la fiesta de la Virgen Reyna de Belén y la fiesta patronal de San Pablo, donde se rinde culto a la patrona religiosa antes indicada, y se ingieren bebidas alcohólicas sobre todo en los matrimonios.

La Subgerencia de Obras Públicas es el órgano encargado de dirigir y controlar las acciones de desarrollo y mantenimiento de la infraestructura pública, elaboración de expedientes técnicos de obra y supervisión de las mismas. Está a cargo de un funcionario de confianza con categoría de Subgerente, que depende de la Gerencia de Gestión Ambiental y Obras Públicas.

La Subgerencia de Obras Públicas es un órgano de ejecución y operaciones de los servicios públicos urbanos. Programa el mantenimiento de los espacios públicos y el mobiliario urbano. Programa y supervisa los diversos proyectos y obras públicas municipales. Es también el encargado de emitir autorizaciones para la construcción, reconstrucción, rehabilitación y/o mantenimiento de obras de infraestructura, así como autoriza la

instalación de redes, cámaras y otros elementos que son colocados por los concesionarios de los servicios públicos o por terceros.

Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano - rural.

La Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, es un órgano de ejecución y operaciones de los servicios públicos urbanos. Programa el mantenimiento de los espacios públicos y el mobiliario urbano. Programa y supervisa los diversos proyectos y obras públicas municipales. Es también el encargado de emitir autorizaciones para la construcción, reconstrucción, rehabilitación y/o mantenimiento de obras de infraestructura, así como autoriza la instalación de redes, cámaras y otros elementos que son colocados por los concesionarios de los servicios públicos o por terceros.

FUNCIONES:

- Ejecutar los proyectos de inversión pública relacionados con la infraestructura pública, que cuenten con declaratoria de viabilidad y expediente técnico aprobado.
- Informar periódicamente sobre el avance físico de la ejecución de obras.
- Dirigir y ejecutar las obras de acuerdo a la programación establecida mediante contrato, convenio, encargo y/o administración directa.
- Efectuar el control administrativo de las obras bajo cualquier modalidad.
- Efectuar estudios socioeconómicos de beneficiarios de obras y elaborar el padrón correspondiente para la recuperación por concepto de contribución especial por obras públicas.
- Propiciar los convenios con los vecinos beneficiarios de las obras municipales u organizaciones comunales, barriales, constituidos en comités para su ejecución participativa y contribución especial por obras públicas.
- Otras que se le encomiende de acuerdo a los planes y políticas en materias de su competencia.

Régimen de construcción civil:

Según la revista Asesor empresarial (2013), indica que “Dada las particularidades y características especiales de la actividad de construcción civil, los trabajadores que presten servicios en esta actividad se encuentran sujetos al régimen laboral especial de construcción civil. Estas características especiales han sido descritas por el Tribunal Constitucional señalando que el régimen laboral de los trabajadores de construcción civil se caracteriza por la eventualidad de las labores y la ubicación relativa o rotabilidad de sus trabajadores. En tal sentido, este régimen se encuentra normado esencialmente por los convenios colectivos que año a año celebran las organizaciones de trabajadores y de empleadores de la rama del sector de la construcción. Asimismo, el legislador ha optado por señalar un límite de carácter cuantitativo respecto a la aplicación del régimen laboral de construcción civil, puesto que no toda labor de construcción podría calificar dentro de este régimen laboral especial. En ese sentido, como lo veremos más adelante, el Decreto Legislativo N° 727 señala que aquella construcción de obra que no supera las 50 UIT, se encontrará dentro del régimen laboral general”.

Actividades de construcción y exclusiones al régimen de construcción civil:

Así mismo la revista Asesor empresarial (2013), indica que *“teniendo en cuenta la Clasificación Internacional Uniforme de las Naciones Unidas (CIU), la actividad de la construcción civil se encuentra dentro de la División 450, Categoría F, la cual comprende:*

- *Preparación del terreno, contemplándose en ello la demolición de edificios*
- *La construcción de edificios completos, partes de edificios y obras de ingeniería civil, tales como carreteras, túneles, puentes, entre otros.*
- *Acondicionamiento de edificios*
- *Terminación de edificios*

- *Alquiler de equipo de construcción y demolición dotadas de operarios.*

El régimen laboral de la construcción civil se encuentra regulado, entre otras disposiciones, por el Decreto Legislativo N° 727, el cual en su artículo 12° excluye a las empresas y personas naturales que si bien pueden encontrarse dentro de las actividades de construcción descritas, los costos individuales de la ejecución de las obras de éstas no excedan los 50 UIT.

Cuando se trate de la ejecución de un conjunto de obras, para establecer si la empresa respectiva queda comprendida en lo dispuesto en el párrafo anterior se tomará el costo individual de cada obra. Y para establecer este costo individual, se tomarán en cuenta todos los gastos, incluyendo las remuneraciones y materiales.

En estos supuestos excluidos, conforme lo señala el artículo 14° del Decreto Legislativo N° 727, los trabajadores que sean contratados por dichas empresas o personas naturales, para la ejecución de obras civiles, regirán sus contratos y remuneraciones mediante acuerdo individual o colectivo con sus empleadores conforme a la legislación laboral común, esto es, el régimen laboral de la actividad privada. En tal sentido, los contratos se celebrarán por obra o servicio y las remuneraciones se podrán fijar libremente, por jornal, destajo, rendimiento, tarea u otra modalidad”.

Características especiales de la actividad de la construcción civil:

La revista Asesor empresarial (2013), indica “Conforme lo ha señalado el Tribunal Constitucional en la Sentencia recaída en el Expediente N° 0261-2003-AA/TC, en el régimen laboral especial de los trabajadores de construcción civil, podemos encontrar dos (2) rasgos particulares:

a) La eventualidad

Dado que la relación laboral no es permanente, esta relación dura mientras se ejecute la labor para la cual los trabajadores han sido contratados o mientras dure la ejecución de la obra.

b) La ubicación relativa

No existe un lugar fijo y permanente donde se realicen las labores de construcción, desenvolviéndose en diversos sitios, sin fijeza absoluta”.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿Cuál es el Clima organizacional en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, Cusco - periodo 2018?

1.4.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo son las Relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo?
- b) ¿Qué características tiene el Estilo de dirección en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo?
- c) ¿Cuál es el grado del Sentido de pertenencia que tienen los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo?
- d) ¿Cuál es el grado de satisfacción de sus necesidades, que tienen los trabajadores, con la Retribución en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo?
- e) ¿Cómo influye la Disponibilidad de recursos en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo?
- f) ¿Cómo influye la Estabilidad en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo?
- g) ¿Cómo influye la Claridad y coherencia en la dirección en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo?
- h) ¿Cómo influye los valores colectivos en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo?

1.5. Justificación del estudio

Desde el punto de vista **Teórico** la investigación se justifica en función a analizar las variables asociadas al Clima Organizacional de una

organización, en este caso la Sub-gerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la Municipalidad distrital de San Pablo, en quienes las variables como Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos, viene sufriendo cambios importantes como consecuencia del bajo nivel de Clima organizacional, lo que se refleja en el baja inversión del gasto de capital de la entidad. El entendimiento de cómo se dan o desarrollan estas variables es importante para realizar ajustes, modificaciones y para realizar un monitoreo constante de Clima organizacional.

Desde el punto de vista **Práctico**, la investigación servirá para plantear una solución a la problemática que pudiese encontrar en el Clima organizacional, de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la Municipalidad distrital de San Pablo, empleando el Cuestionario sobre Clima organizacional.

Desde el punto de vista **Metodológico**, la investigación plantea un instrumento para valorar el desarrollo y práctica del Clima organizacional, de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la Municipalidad distrital de San Pablo, como es el Cuestionario sobre Clima organizacional (Escala de Clima organizacional - EDCO), es decir, aquellas cualidades que son inherentes a una organización y que se constituyen un aspecto importante a ser evaluado constantemente en las organizaciones.

1.6. Hipótesis

De acuerdo a la teoría de la investigación científica, se formulan hipótesis solo en las investigaciones que buscan probar el impacto que tienen algunas variables entre sí, o el efecto de un rasgo o variable en relación con otro, fundamentalmente son estudios que muestran la relación causa - efecto. Por tanto, no todas las investigaciones llevan hipótesis, según sea su tipo de estudio, las Investigaciones de tipo Descriptivo no las requieren, es suficiente plantear algunas preguntas de investigación.

Pero en este proyecto de investigación se plantea solamente Hipótesis de Trabajo, como una hipótesis inicial de parte del investigador al dar una respuesta anticipada al problema objeto de investigación.

1.6.1. Hipótesis General

Existe un Clima organizacional excelente en la Sub-gerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, Cusco – periodo 2018.

1.6.2. Hipótesis Específicas

- a) Las Relaciones interpersonales entre los trabajadores son excelentes en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.
- b) El Estilo de Dirección que se maneja es buena en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.
- c) El grado del Sentido de pertenencia que tienen los trabajadores es excelente en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.
- d) El grado de satisfacción de sus necesidades es buena con la Retribución en los trabajadores de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.
- e) La Disponibilidad de recursos es excelente dentro de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.
- f) La Estabilidad es buena en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.

g) La Claridad y coherencia en la dirección es excelente en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.

h) Los Valores colectivos son excelentes en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Analizar el Clima organizacional en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, Cusco – periodo 2018.

1.7.2. Objetivos Específicos

a) Identificar cómo se manifiestan las Relaciones interpersonales entre los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo,

b) Definir el Estilo de Dirección que se maneja en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.

c) Determinar el grado del Sentido de pertenencia que tienen los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo,

d) Indicar si la Retribución satisface las necesidades laborales de los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo,

e) Establecer la disponibilidad de recursos dentro de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.

f) Indicar si la Estabilidad influye en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.

g) Explicar la influencia de la Claridad y coherencia en la dirección en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.

h) Explicar la influencia de los Valores colectivos en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

La presente investigación asume un diseño no experimental transversal de tipo Descriptivo simple, este estudio tiene como finalidad describir las características del Clima Organizacional de la Sub-gerencia de obras, considerado como un conjunto de unidades de estudio.

De acuerdo con Bernal (2010), para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo.

El diagrama de este estudio será el siguiente:



Dónde:

G: Muestra de estudio

O: Observación, una Medición, Prueba

2.2. Variables, Operacionalización

2.2.1. Variables de estudio

Variable de estudio: Clima Organizacional

(Farfán, 2009, p.49), define “...*el clima organizacional es un atributo personal que considera a las percepciones y descripciones del individuo como los estímulos del ambiente laboral que influyen en su persona*”.

Se agrega que: “...*no se descartan los atributos organizacionales ya que estos factores son permanentes y determinantes en las actitudes, valores y percepciones del sujeto*”.

Dimensiones

Las Dimensiones en el presente estudio y consideradas según Brunet (2004), son las siguientes: Autonomía individual, Grado de estructura del puesto, Tipos de recompensa y Consideración, agradecimiento y apoyo.

- **Autonomía individual:** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.
- **Grado de estructura que impone el puesto:** Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.
- **Tipo de recompensa:** Esta dimensión se basa en el aspecto monetario o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Que un empleado recibe de sus superiores.

Sub-dimensiones

Las Sub-dimensiones para esta variable son:

RELACIONES INTERPERSONALES

Según Robbins y Coulter (2005) *“Para definir las relaciones interpersonales se parte de las actitudes, las cuales son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Es decir, como los individuos desean ser aceptados en los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a presiones de adaptación. Por lo tanto, podemos indicar que las relaciones interpersonales son la base del trabajo en equipo, cuando estos son saludables el grupo o equipo, así como cada individuo que lo conforma, afrontará de mejor manera los problemas y desafíos”.*

ESTILO DE DIRECCION

Para Robbins y Coulter (2005) *“Los estilos en la toma de decisiones varían en dos dimensiones. La primera es la forma de pensar, porque que algunos son más racionales y lógicos al procesar una información; la otra es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, porque ésta necesita que haya constancia y orden en la forma en que se estructura la información para reducir al mínimo la ambigüedad”*.

SENTIDO DE PERTENENCIA

Robbins y Coulter (2005). Considera que *“es el grado en que un trabajador se identifica con su trabajo u organización, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propio mérito. Los empleados que tienen un nivel alto de participación en el trabajo y se identifican fuertemente con el tipo de trabajo que realizan y se preocupan por él, los niveles altos se relacionan con menos faltas y tasas más bajas de renunciadas”*.

RETRIBUCION

Mondy y Noe (2005) indican que *“incluye todas las compensaciones económicas y no económicas, directas o indirectas, que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo; y sirven para atraer, retener o motivar a los empleados. Entre estas retribuciones están: los sueldos, salarios, bonos, atención médica, seguro de vida, comisiones, plan de retiro, pago por tiempo no laborado, vacaciones pagadas, pago plan de opción de compra de acciones”*.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Para Fernandez (2007) *“es el conjunto de recursos de todo tipo que posee una organización, a excepción de los recursos humanos. Los recursos materiales, económicos, y otros, que, si son adecuadamente administrados y optimizados por las personas, aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización. Al igual que la estructura, sistemas, política directiva y procesos son un factor que condiciona el comportamiento humano organizativo y de la productividad en general”*.

ESTABILIDAD

Robbins y Coulter (2005) hacen mención que *“en la historia, los empleados eran libres de irse de la organización cuando quisieran y también los patronos tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella; sin embargo, con el tiempo las leyes laborales han puesto límites a lo que pueden hacer los gerentes. Se espera que los patronos se relacionen con los empleados siguiendo los principios de buena fe y un trato justo”*.

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION

Según Robbins y Coulter (2005) *“existe claridad y coherencia cuando los empleados saben hacia dónde se va su organización o la unidad de trabajo y qué ellos deben aportar en forma personal e individual con su labor para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin planeación los departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia sus metas hacia sus metas”*.

VALORES COLECTIVOS

Según Robbins y Coulter (2005) *“se considera como el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los metas y objetivos con otros compañeros de trabajo; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo, por lo que también Mondy y Noe (2005) expresan que los valores colectivos ayudan a los trabajadores y miembros de una organización a diagnosticar procesos de grupo y a diseñar soluciones para los problemas de la empresa”*.

2.2.2. Operacionalización de variables

Tabla 02

Operacionalización de variables.

Variable	Definición operacional	Sub-dimensiones	Indicadores	Escala de medición
CLIMA ORGANIZACIONAL	Un atributo personal que considera a las percepciones y descripciones del individuo como los estímulos del ambiente laboral que influyen en su persona	RELACIONES INTERPERSONALES	Aceptación en el grupo	Escala Ordinal EDCO
		ESTILO DE DIRECCION	Relación jefe – subordinado	
		SENTIDO DE PERTENENCIA	Identidad institucional	
		RETRIBUCION	Sueldo	
		DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Ambiente físico	
		ESTABILIDAD	Estabilidad laboral	
		CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	Claridad - Coherencia	
		VALORES COLECTIVOS	Trabajo en equipo	

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Para mayor detalle de la operacionalización de variables se muestra la siguiente tabla:

Variable	Dimensión (BRUNET)	Subdimensión		Indicador	Nº	Preguntas (cuestionario EDCO)		
		LIKERT	EDCO					
CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTONOMIA INDIVIDUAL	FUERZAS MOTIVACIONALES	RELACIONES INTERPERSONALES	Opinión en el equipo	1	¿Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones?		
				Aceptación en el grupo	2	¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?		
				Distanciamiento grupal	3	¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?		
				Comodidad en el trabajo	4	¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?		
						Valoración de aporte personal	5	¿El grupo de trabajo valora mis aportes?
		PROCESO DE INFLUENCIA	SENTIDO DE PERTENENCIA	Identidad con la empresa	11	¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?		
				Beneficio personal	12	¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?		
				Remuneración salarial	13	¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?		
				Aspiración personal	14	¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?		
		PROCESO TOMA DE DECISIONES	VALORES COLECTIVOS	Atención de los servicios	15	¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?		
				Cooperación interdependencias	36	¿El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?		
				Cooperación laboral	37	¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?		
	Cooperación en acceso a información			38	¿Cuándo necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente?			
					Evasión de responsabilidad	39	¿Cuándo las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras?	
					Responsabilidad compartida	40	¿Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?	
	GRADO DE ESTRUCTURA DEL PUESTO	METODOS DE MANDO	ESTILO DE DIRECCION	Atmosfera de confianza	6	¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?		
				Personalidad de jefatura	7	¿Mi jefe es mal educado?		
				Oportunidad de opinión y decisión	8	¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?		
				Claridad de ordenes	9	¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?		
						Desconfianza grupal	10	¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?
		PROCESOS DE PLANIFICACION	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Espacio de trabajo	21	¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?		
				Ambiente físico	22	¿El ambiente físico de mi trabajo es el adecuado?		
				Entorno de trabajo	23	¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?		
				Acceso a la información	24	¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?		
						Área de trabajo específico	25	¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?
	PROCESOS DE COMUNICACIÓN	CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	Claridad de rumbo	31	¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?			
			Claridad de metas logradas	32	¿Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas?			
			Coherencia de tareas asignadas	33	¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?			
			Comunicación interna	34	¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?			
					Claridad de objetivos	35	¿Las metas de la empresa son poco entendibles?	
TIPOS DE RECOMPENSA	RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO	RETRIBUCION	Iniciativa de participación	16	¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?			
			Prestigio de la institución	17	¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo?			
			Confianza en la institución	18	¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa?			
			Recompensa salarial	19	¿Sin remuneración no trabajo horas extras?			
				Satisfacción laboral	20	¿Sería más feliz en otra empresa?		
CONSIDERACION, AGRADECIMIENTO Y APOYO	PROCESO DE CONTROL	ESTABILIDAD	Desempeño laboral	26	¿La empresa despiden personal sin tener en cuenta su desempeño?			
			Estabilidad laboral	27	¿La empresa brinda estabilidad laboral?			
			Contratación personal	28	¿La empresa contrata personal temporal?			
			Permanencia en el cargo	29	¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?			
				Claridad de puesto y funciones	30	¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?		

2.3. Población y muestra

La población para la presente investigación estará constituida por los trabajadores de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.

La muestra de estudio coincide con la población laboral existente en el área de obras como Jefatura, Supervisores de obra, Residentes y obreros.

La muestra para la presenta investigación está construida por 32 trabajadores los cuales fueron incluidos en la muestra haciendo uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, y está constituida por todos los trabajadores que accedieron a realizar la encuesta.

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

2.4.1. Técnicas e instrumentos

La **técnica de recolección** de datos usada en el presente estudio será la encuesta, validada de Escala de Clima Organizacional - EDCO.

Para la recolección de los datos se utilizó el test Escala de Clima Organizacional (EDCO) El cual, como su nombre lo indica evalúa el clima organizacional, cuyos autores son: Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria. (2006). Su Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

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

Una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de

200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

El test EDCO consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos y los aspectos a evaluar en esta prueba son:

- **Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
- **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

La metodología aplicada para el método estadístico es de tipo descriptivo, el cual según Achaerandio (2010) *define la investigación descriptiva como aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece ("fenómenos")*. Abarca todo tipo de recolección científica de datos, ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de datos.

Los datos se recolectarán a través de la Escala de Clima Organizacional (EDCO), el cual será aplicado a los funcionarios, personal profesional y técnico de la subgerencia de obras de la municipalidad distrital de San Pablo. Respecto a la tabulación, se realizará con base en los datos obtenidos de la totalidad de trabajadores evaluados.

Con los datos obtenidos se utilizará la estadística descriptiva, con ello se dan a conocer los resultados a través de cuadros estadísticos y gráficas estadísticas. En el cual se tomara en cuenta medidas de tendencia central (moda, media y mediana) y medidas de dispersión (desviación típica y desviación estándar).

Dentro de la Escala se encuentran ítems con valoración positiva como negativa los cuales se explican a continuación:

Tabla 03

Ponderación de Ítems.

Item	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Positivo	5	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Dentro del cuestionario los ítems positivos y negativos se han clasificado de la siguiente manera:

Ítems Positivos: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

Ítems Negativos: 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

De acuerdo con la percepción para el análisis respectivo del Clima Organizacional según la escala EDCO, las puntuaciones mínimas y máxima (40 y 200) se establecen 4 intervalos de igual tamaño, los cuales son los siguientes:

- Nivel Deficiente: de 40 a 80 puntos.
- Nivel Regular: de 81 a 120 puntos.
- Nivel Bueno: de 121 a 160 puntos.
- Nivel muy Bueno: puntajes entre 161 a 200.

2.4.2. Validez y confiabilidad

Los instrumentos no fueron sometidos a juicio de expertos, o profesionales de la Gestión pública con grado de magister y de amplia experiencia, por cuanto dicha esta escala ha sido validado en muchos trabajos de investigación para analizar Climas organizacionales de organizaciones.

Para el estudio de la confiabilidad del instrumento se usó la técnica de Cronbach como indicador principal de esta, usada en cuestionarios en las que las respuestas no son necesariamente bipolares, sino que se dan en escalas Kaplan, R y Saccuzzo, D (2006).

El coeficiente α fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones. El coeficiente α depende del número de elementos k de la escala, de la varianza de cada ítem del instrumento s_j^2 , y de la varianza total s_x^2 , siendo su fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_j s_j^2}{s_x^2} \right)$$

Para interpretar el valor del coeficiente de confiabilidad usaremos el siguiente cuadro.

Tabla 04
Rangos para interpretación del Coeficiente Alpha de Cronbach

Rango	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

Para realizar el análisis de confiabilidad se usará el software estadístico SPSS versión 23, los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 05
Estadísticos de fiabilidad para la variable Clima organizacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	32	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.795	40

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede apreciar que los valores obtenidos para el Coeficiente Alfa de Cronbach tanto la variable Clima Organizacional, así como para sus dimensiones se ubica por encima de 0,795, lo cual nos permite indicar que la confiabilidad es **alta** para esta variable y sus dimensiones; por lo tanto se concluye que el instrumento para medir esta variable es confiable.

El análisis para cada una de los ítems o preguntas realizadas son las siguientes:

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones?	131.2188	211.531	-.167	.802
¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?	130.6250	193.597	.423	.785
¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?	130.7188	202.402	.168	.794
¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?	130.6250	205.145	.080	.797
¿El grupo de trabajo valora mis aportes?	130.8125	203.190	.205	.793
¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?	130.6563	196.684	.329	.789
¿Mi jefe es mal educado?	130.4063	194.249	.474	.784
¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?	131.4688	201.934	.221	.792
¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?	131.4688	209.418	-.069	.803
¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?	130.7500	195.806	.422	.786
¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?	130.9688	191.128	.486	.782
¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?	132.3438	215.394	-.247	.809
¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	131.7813	195.338	.367	.787
¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?	131.4063	203.152	.100	.798
¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?	131.7813	195.789	.333	.788
¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?	130.6250	191.016	.555	.781
¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo?	131.4688	198.773	.331	.789
¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa?	130.0313	197.773	.445	.787
¿Sin remuneración no trabajo horas extras?	131.1875	201.125	.126	.798
¿Sería más feliz en otra empresa?	131.2813	202.338	.208	.793
¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?	131.1875	195.770	.329	.788
¿El ambiente físico de mi trabajo es el adecuado?	131.1875	195.835	.381	.787
¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?	131.1250	198.306	.318	.789
¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?	131.1563	196.072	.372	.787
¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?	130.9063	201.894	.135	.797
¿La empresa despide personal sin tener en cuenta su desempeño?	131.5000	179.613	.730	.769
¿La empresa brinda estabilidad laboral?	131.9688	201.064	.198	.793
¿La empresa contrata personal temporal?	132.4688	215.096	-.273	.807
¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?	131.6875	185.125	.637	.775
¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?	130.7188	205.564	.041	.800
¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?	130.7813	190.628	.552	.781
¿Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas?	131.3750	184.952	.637	.775
¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?	131.4688	207.612	.000	.799
¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?	131.2188	215.660	-.285	.808
¿Las metas de la empresa son poco entendibles?	131.3438	205.007	.093	.796
¿El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?	130.8438	203.297	.142	.795
¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?	131.5625	198.319	.352	.788
¿Cuándo necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente?	131.6250	191.339	.605	.780
¿Cuándo las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras?	132.0313	190.418	.506	.781
¿Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?	131.3750	200.306	.240	.792

2.5. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de datos se hizo uso de técnicas propias de la estadística descriptiva como son Tablas y gráficos estadísticos, asimismo para la prueba de hipótesis se hizo uso de la prueba de independencia estadística Chi Cuadrado de Pearson y la prueba de Correlación Tau de Kendall para datos ordinales; aunque no es necesario por ser un trabajo de investigación descriptiva.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

No sin antes indicar que para fines de valoración de resultados y su compatibilidad entre el instrumento (Escala de Clima Organizacional – EDCO) y el Resultado, se ha realizado el siguiente BAREMO DE CONVERSION:

Tabla 06

Baremo de conversión – Instrumentos de recolección de datos y Resultados

INSTRUMENTO	RESULTADO
Nunca	Muy deficiente
Muy pocas veces	Deficiente
Algunas veces	Regular
Casi siempre	Bueno
Siempre	Excelente

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Para la calificación de los resultados se utilizaron las escalas que pasamos a describir en la siguiente tabla:

Tabla 07
Rango de puntuaciones y valoración para la subdimensiones

VARIABLE/SUB-DIMENSIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN
SD1: Relaciones interpersonales	1 – 5	Nunca
SD2: Estilo de dirección		
SD3: Sentido de pertenencia	6 – 10	Muy pocas veces
SD4: Retribución	11 – 15	Algunas veces
SD5: Disponibilidad de recursos		
SD6: Estabilidad	16 – 20	Casi siempre
SD7: Claridad y coherencia en la Dirección	21 – 25	Siempre
SD8: Valores colectivos		
CLIMA ORGANIZACIONAL	1 – 4	Muy deficiente
	5 – 8	Deficiente
	9 – 12	Regular
	13 – 16	Bueno
	17 – 20	Excelente

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 08
Rango de puntuaciones y valoración para las Dimensiones

VARIABLE/DIMENSIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN
D1: Autonomía individual	1 – 3	Muy deficiente
D2: Grado de estructura del puesto	4 – 6	Deficiente
	7 – 9	Regular
D3: Tipos de recompensa	10 – 12	Bueno
	13 – 15	Excelente
D4: Consideración, agradecimiento y apoyo	1 – 4	Muy deficiente
	5 – 8	Deficiente
CLIMA ORGANIZACIONAL	9 – 12	Regular
	13 – 16	Bueno
	17 – 20	Excelente

FUENTE: Elaboración propia

3.2. Resultados descriptivos por variables.

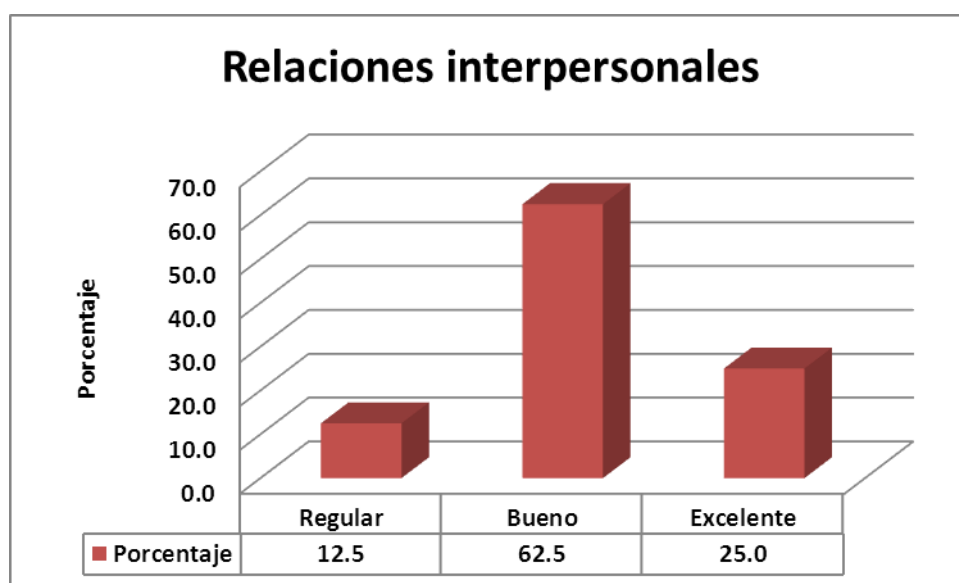
3.2.1. Resultados para Sub-Dimensiones

Dimensión: **01 – AUTONOMIA INDIVIDUAL**

Sub-Dimensión: **01 – Relaciones interpersonales**

Relaciones interpersonales (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	4	12.5	12.5	12.5
Bueno	20	62.5	62.5	75.0
Excelente	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión: Autonomía Individual, sub-dimensión: Relaciones interpersonales, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **62.50%** de los encuestados consideran que esta es **Buena**, mientras que el 25.00% considera que es Excelente y el 12.00% que es Regular.

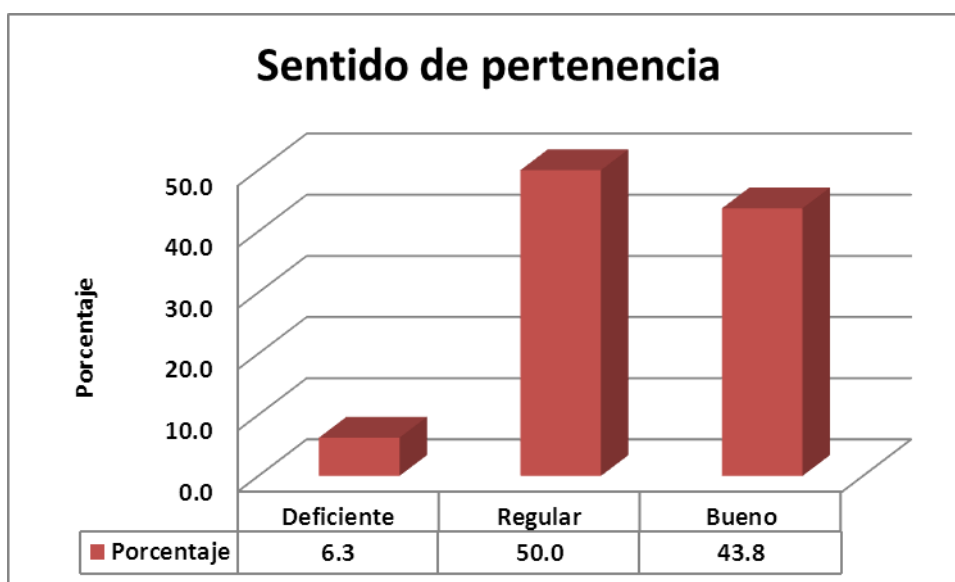
Conforme aparece en los resultados, las **Relaciones interpersonales** son **buenas** en un alto porcentaje, esto debido a que las opiniones en el

equipo son respetadas, todos son aceptados en el grupo, existe comodidad en el trabajo y se valora el aporte de las personas.

Dimensión: **01 – AUTONOMIA INDIVIDUAL**

Sub-Dimensión: **03 – Sentido de pertenencia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	6.3	6.3	6.3
Regular	16	50.0	50.0	56.3
Bueno	14	43.8	43.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión: Autonomía Individual, sub-dimensión: Sentido de pertenencia, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **50,00%** de los encuestados consideran que esta es **Regular**, mientras que el 43.80% considera que es Buena y el 6.30% que es Deficiente.

Conforme aparece de los resultados, el **Sentido de pertenencia** es **Regular** en un alto porcentaje, esto debido a que no se tiene confianza

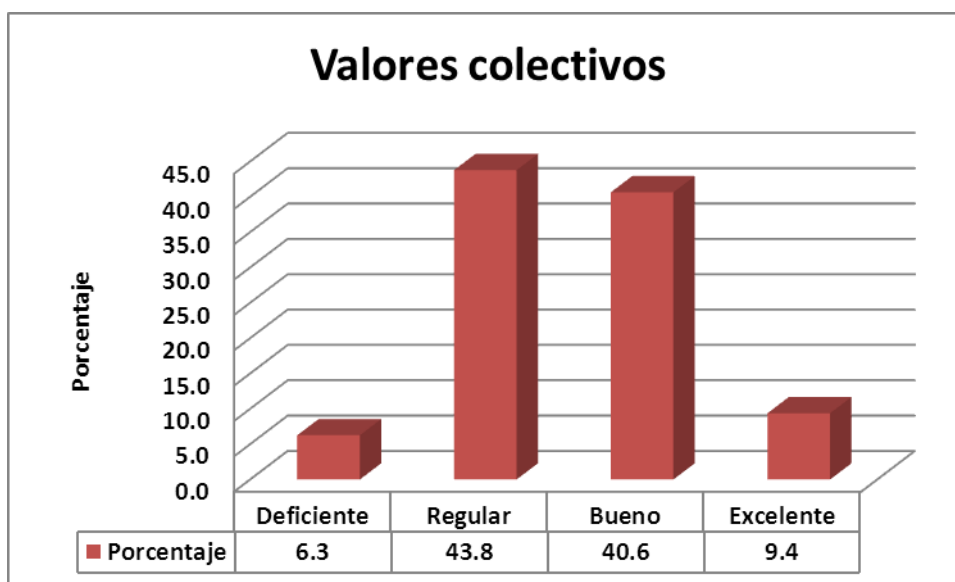
en la institución, porque las remuneraciones salariales, las aspiraciones personales, y los servicios para el trabajador no son las adecuadas y no satisface las aspiraciones del trabajador.

Dimensión: **01 – AUTONOMIA INDIVIDUAL**

Sub-Dimensión: **08 – Valores colectivos**

Valores colectivos (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	6.3	6.3	6.3
Regular	14	43.8	43.8	50.0
Bueno	13	40.6	40.6	90.6
Excelente	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión: Autonomía Individual, sub-dimensión: **Valores colectivos**, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **43.80%** de los encuestados consideran que esta es **Regular**, mientras que el 40.60% consideran que es Bueno y el 9.40% que es Excelente.

Conforme aparece de los resultados, la **Valores colectivos** es **regular** en un alto porcentaje, esto debido a que, la cooperación laboral y el

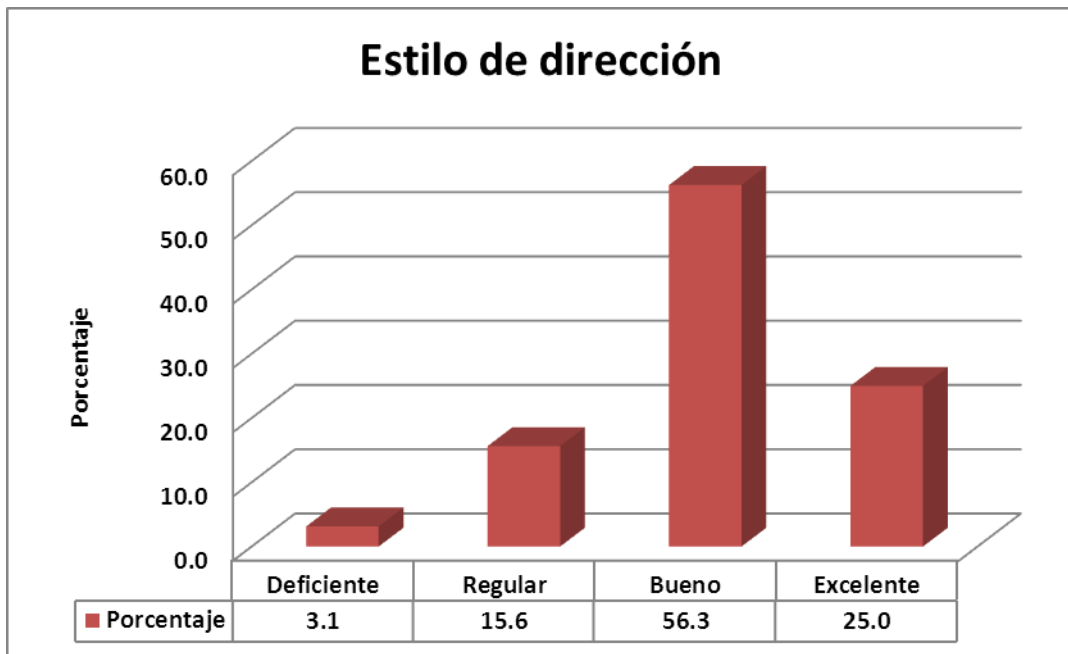
acceso a la información no es tan bueno, y la responsabilidad como valor no está bien encaminada.

Dimensión: **02 – GRADO DE ESTRUCTURA DEL PUESTO**

Sub-Dimensión: **02 – Estilo de dirección**

Estilo de dirección (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	3.1	3.1	3.1
Regular	5	15.6	15.6	18.8
Bueno	18	56.3	56.3	75.0
Excelente	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión: Grado de estructura del puesto, sub-dimensión: **Estilo de dirección**, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **56.30%** de los encuestados consideran que esta es **Buena**, mientras que el 25.00% considera que es Excelente y el 15.60% que es Regular.

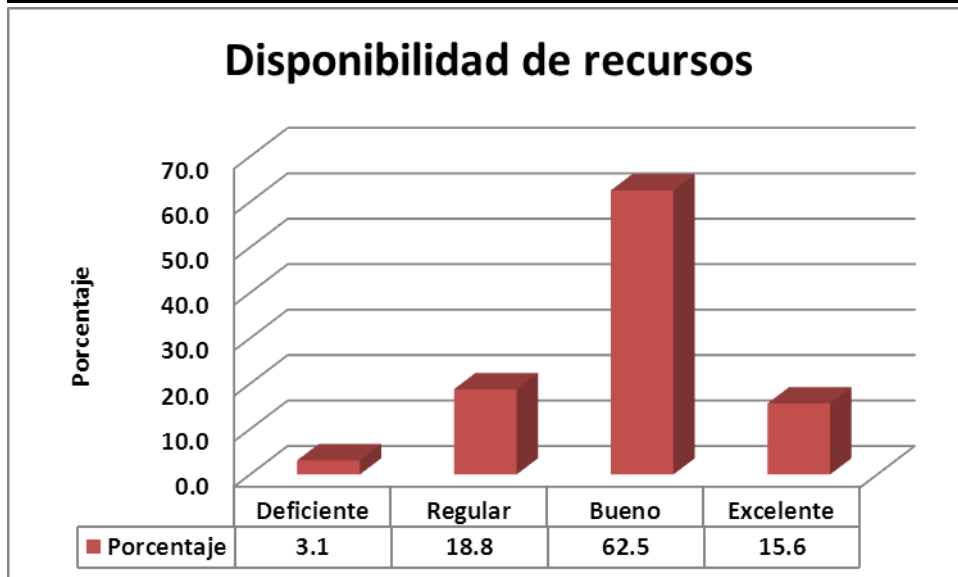
Conforme aparece de los resultados, el **Estilo de dirección** es **bueno** en un alto porcentaje, esto debido a que existe una atmosfera de confianza, la personalidad del jefe es adecuada, las órdenes son claras y pertinentes, el jefe apoya las opiniones de sus subordinados.

Dimensión: **02 – GRADO DE ESTRUCTURA DEL PUESTO**

Sub-Dimensión: **05 – Disponibilidad de recursos**

Disponibilidad de recursos (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	3.1	3.1	3.1
Regular	6	18.8	18.8	21.9
Bueno	20	62.5	62.5	84.4
Excelente	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

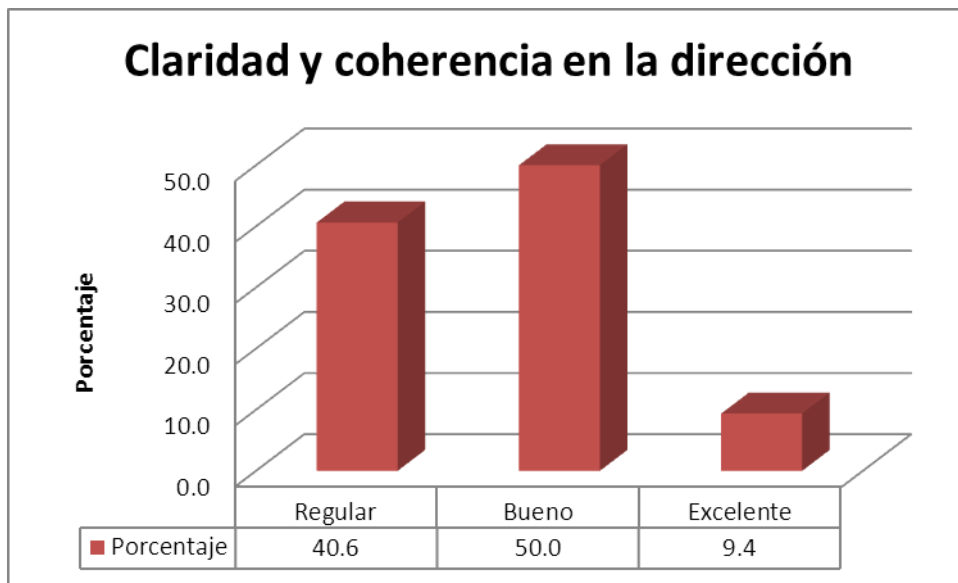
En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión: Grado de estructura del puesto, sub-dimensión: **Disponibilidad de recursos** obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **62.50%** de los encuestados consideran que esta es **Buena**, mientras que el 18.80% consideran que es Regular y el 15.60% que es Excelente.

Conforme aparece de los resultados, la **Disponibilidad de recursos** es **buena** en un alto porcentaje, esto debido a que el ambiente físico, el espacio, entorno, y área de trabajo son los adecuados, además existe un adecuado acceso a la información.

Dimensión: **02 – GRADO DE ESTRUCTURA DEL PUESTO**
 Sub-Dimensión: **07 – Claridad y coherencia en la dirección**

Claridad y coherencia en la dirección (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	13	40.6	40.6	40.6
Bueno	16	50.0	50.0	90.6
Excelente	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión: Grado de estructura del puesto, sub-dimensión: **Claridad y coherencia en la dirección**, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **50.00%** de los encuestados consideran que esta es **Buena**, mientras que el 40.60% consideran que es Regular y el 9.40% que es Excelente.

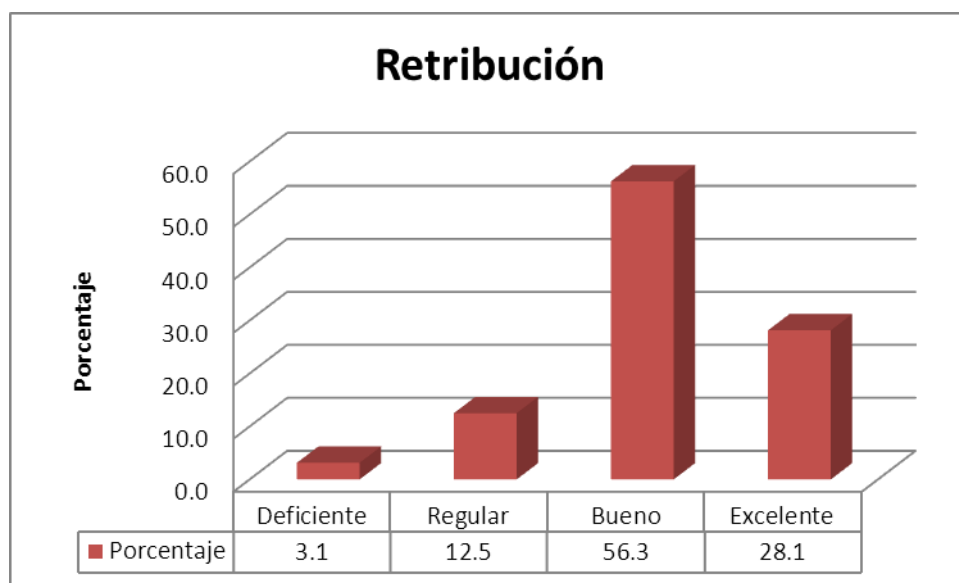
Conforme aparece de los resultados, la **Claridad y coherencia en la dirección** es **buena** en un alto porcentaje, esto debido a que, los trabajadores conocen de adecuadamente el rumbo, las metas, y los objetivos de la entidad, además existe comunicación interna y coherencia en las tareas asignadas.

Dimensión: **03 – TIPOS DE RECOMPENSA**

Sub-Dimensión: **04 – Retribución**

Retribución (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	3.1	3.1	3.1
Regular	4	12.5	12.5	15.6
Bueno	18	56.3	56.3	71.9
Excelente	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

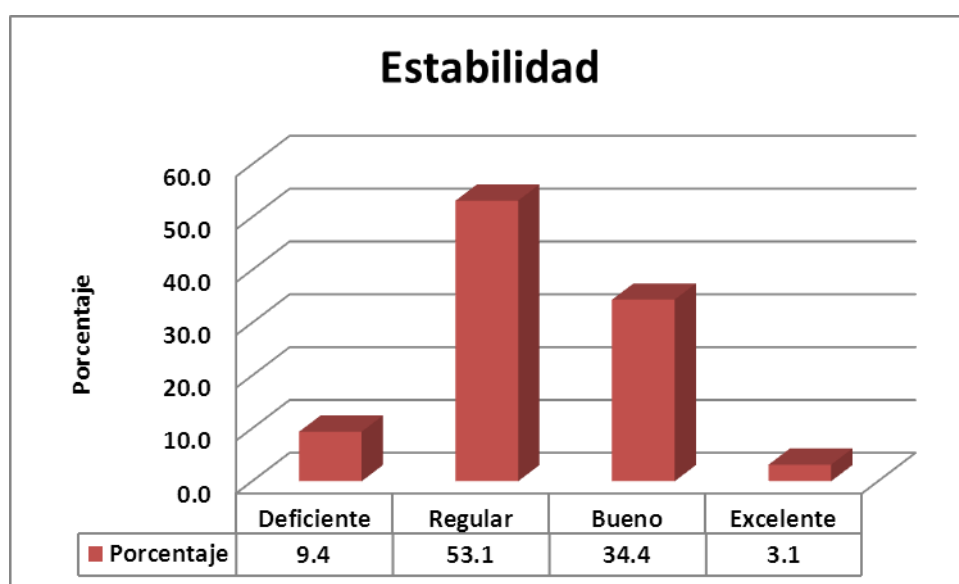
En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión: Tipos de recompensa, sub-dimensión: **Retribución**, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **56.30%** de los encuestados consideran que esta es **Buena**, mientras que el 28.1% considera que es Excelente y el 12.50% que es Regular.

Conforme aparece de los resultados, la **Retribución** es **bueno** en un alto porcentaje, esto debido a que existe confianza por pertenecer a la institución, satisfacción laboral, la entidad tiene su prestigio y los salarios son los adecuados.

Dimensión: **04 – CONSIDERACION, AGRADECIMIENTO Y APOYO**
 Sub-Dimensión: **06 – Estabilidad**

Estabilidad (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	9.4	9.4	9.4
Regular	17	53.1	53.1	62.5
Bueno	11	34.4	34.4	96.9
Excelente	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión: Consideración, agradecimiento y apoyo, Sub-dimensión: **Estabilidad**, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **53.10%** de los encuestados consideran que

esta es **Regular**, mientras que el 34.40% consideran que es Buena y el 9.40% que es Deficiente.

Conforme aparece de los resultados, la **Estabilidad** es **regular** en un alto porcentaje, esto debido a que la contratación del personal, la estabilidad laboral, y la permanencia en el cargo es incierta y depende de las autoridades de la entidad municipal; los encuestados consideran que no se toma en cuenta el desempeño laboral del trabajador.

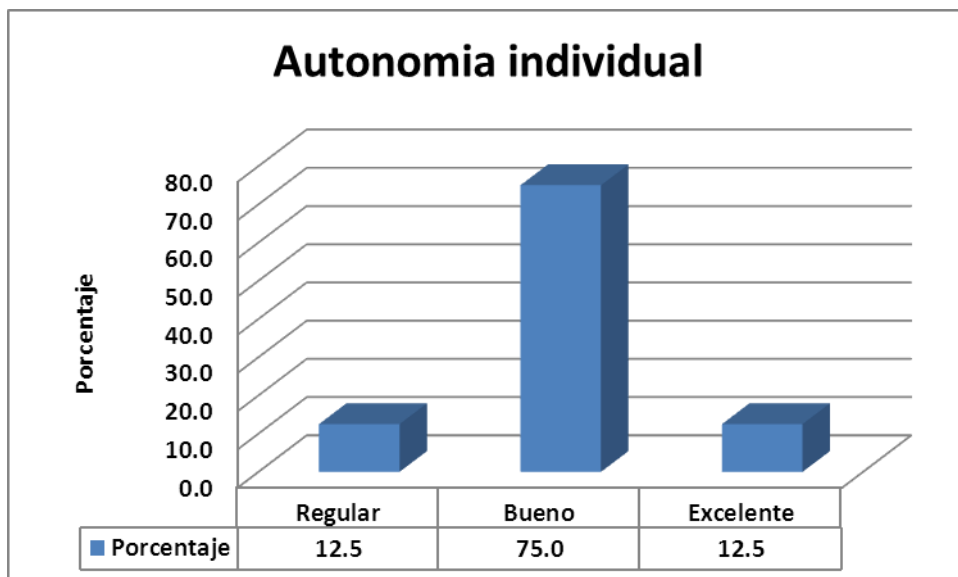
3.2.2. Resultados para Dimensiones

Variable: **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dimensión: **01 – Autonomía individual**

Autonomia individual (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	4	12.5	12.5	12.5
Bueno	24	75.0	75.0	87.5
Excelente	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la variable: Clima organizacional, Dimensión: **Autonomía individual**, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **75.00%** de los encuestados consideran que esta es **Bueno**, mientras que el 12.50% consideran que es Regular y el 12.50% que es Excelente.

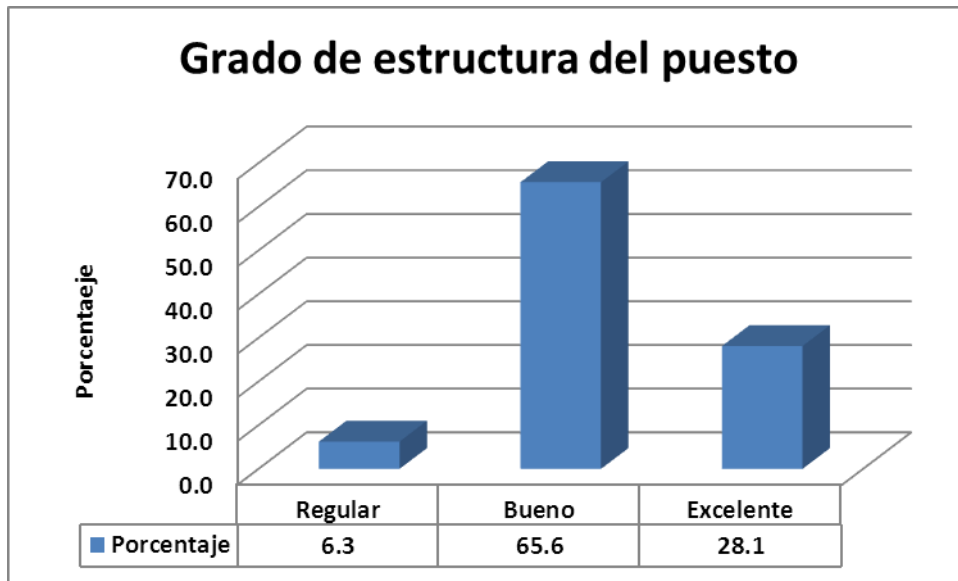
Conforme aparece de los resultados, la Autonomía individual es buena en un alto porcentaje, esto debido a que existe un alto grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativas. Como se ha visto en las subdimensiones que refuerzan esta dimensión, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión, porque además se tiene buenas relaciones interpersonales, solamente se tiene que reforzar los valores colectivos y el sentido de pertenencia.

Variable: **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dimensión: **02 – Grado de estructura del puesto**

Grado de estructura del puesto (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	2	6.3	6.3	6.3
Bueno	21	65.6	65.6	71.9
Excelente	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la variable: Clima organizacional, Dimensión: **Grado de estructura del puesto**, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **65.60%** de los encuestados consideran que esta es **Bueno**, mientras que el 28.10% consideran que es Excelente y el 6.30% que es Regular.

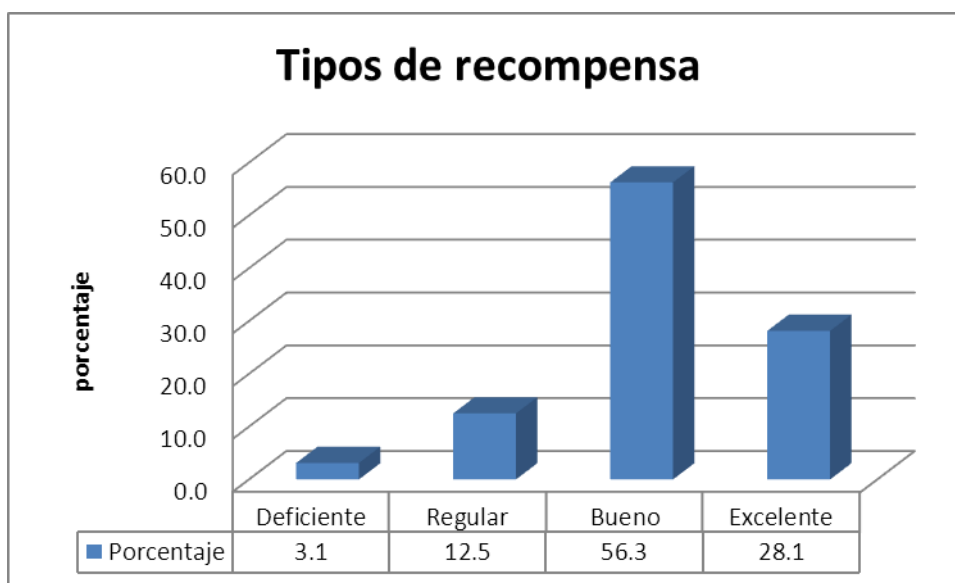
Conforme aparece de los resultados, el Grado de estructura del puesto es bueno en un alto porcentaje, esto debido a que la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo es la adecuada.

Como se ha visto en las sub-dimensiones que refuerzan esta dimensión, se tiene un estilo de dirección, y disponibilidad de recursos buenos, además existe claridad y coherencia en la dirección.

Variable: **CLIMA ORGANIZACIONAL**
 Dimensión: **03 – Tipos de recompensa**

Tipos de recompensa (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	3.1	3.1	3.1
Regular	4	12.5	12.5	15.6
Bueno	18	56.3	56.3	71.9
Excelente	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la variable: Clima organizacional, Dimensión: **Tipos de recompensa**, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **56.30%** de los encuestados consideran que esta es **Bueno**, mientras que el 12.50% consideran que es Regular y el 28.10% que es Excelente.

Conforme aparece de los resultados, los Tipos de recompensa son buenos en un alto porcentaje, esto debido a que existen aspectos monetarios o de remuneración que la entidad otorga a sus empleados en forma adecuada, y quienes están conformes. Como se ha visto en las

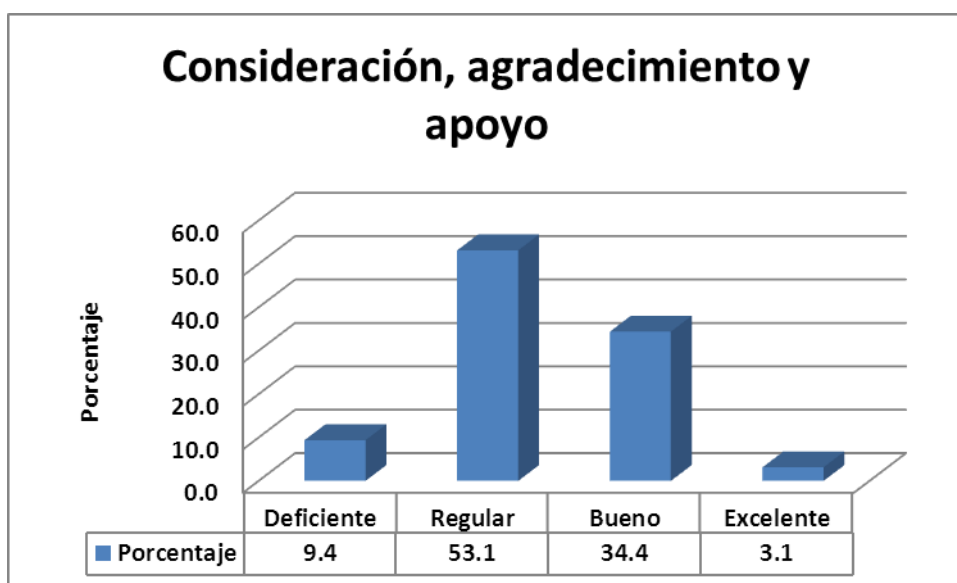
sub-dimensiones que refuerzan esta dimensión, existe una retribución adecuada o buena.

Variable: **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dimensión: **04 – Consideración, agradecimiento y apoyo**

consideración, agradecimiento y apoyo (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	9.4	9.4	9.4
Regular	17	53.1	53.1	62.5
Bueno	11	34.4	34.4	96.9
Excelente	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la variable: Clima organizacional, Dimensión: **Consideración, agradecimiento y apoyo**, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **53.10%** de los encuestados consideran que esta es **Regular**, mientras que el 34.40% consideran que es Bueno y el 9.40% que es Deficiente.

Conforme aparece de los resultados, la Consideración, agradecimiento y apoyo es regular en un alto porcentaje, esto debido a que el empleado no recibe de sus superiores un adecuado apoyo y reconocimiento. Como se

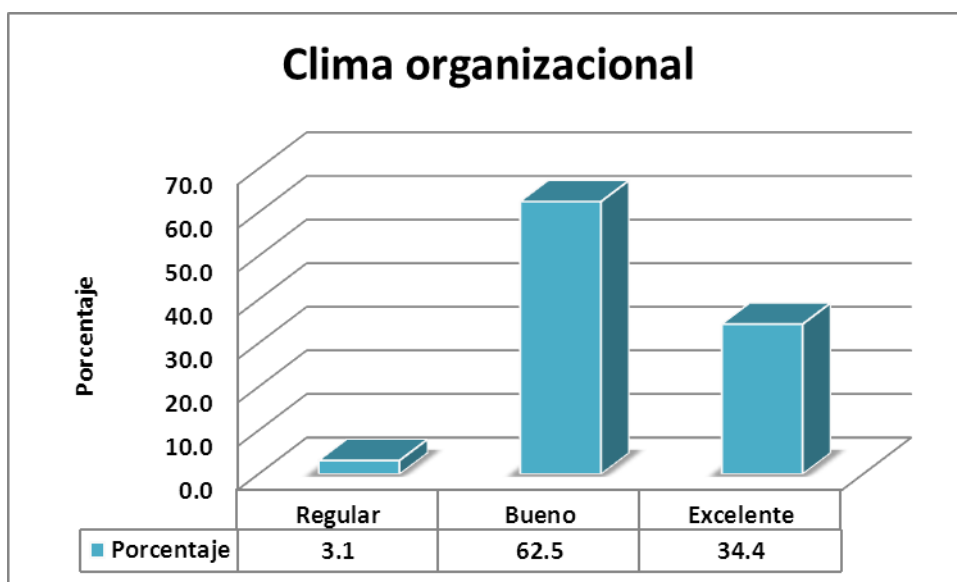
ha visto en las sub-dimensiones que refuerzan esta dimensión, no existe una estabilidad principalmente laboral.

3.2.3. Resultados para la Variable

Variable: **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima organizacional (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	1	3.1	3.1	3.1
Bueno	20	62.5	62.5	65.6
Excelente	11	34.4	34.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	



Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la variable **Clima organizacional**, obtenidas a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el **62.50%** de los encuestados consideran que esta es **Buena**, mientras que el 34.40% consideran que es Excelente y el 3.10% que es Regular.

Conforme aparece de los resultados, el **Clima organizacional** es **bueno** en un alto porcentaje, esto debido a que, las dimensiones como: el sentido de pertenencia, la disponibilidad de recursos, la estabilidad, la claridad y coherencia en la dirección, y los valores colectivos no son los

adecuados y están deficientemente encausados, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 06
Condición valorativa de las dimensiones

Variable	Condición	Dimensión		Subdimensión		
		Teoría BRUNET	Condición	Teoría LIKERT	Instrumento EDCO	Condición
CLIMA ORGANIZACIONAL	BUENO	AUTONOMIA INDIVIDUAL	Bueno	FUERZAS MOTIVACIONALES	RELACIONES INTERPERSONALES	Bueno
				PROCESO DE INFLUENCIA	SENTIDO DE PERTENENCIA	Regular
				PROCESO TOMA DE DECISIONES	VALORES COLECTIVOS	Regular
		GRADO DE ESTRUCTURA DEL PUESTO	Bueno	METODOS DE MANDO	ESTILO DE DIRECCION	Bueno
				PROCESOS DE PLANIFICACION	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Bueno
				PROCESOS DE COMUNICACIÓN	CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	Bueno
		TIPOS DE RECOMPENSA	Bueno	RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO	RETRIBUCION	Bueno
		CONSIDERACION, AGRADECIMIENTO Y APOYO	Regular	PROCESO DE CONTROL	ESTABILIDAD	Regular

FUENTE: Elaboración propia

3.1. Contraste de hipótesis para correlación entre las variables

3.1.1. Prueba de hipótesis

Dada la condición del trabajo de investigación, descriptivo simple, no se requiere evaluar o probar hipótesis para la variable definida.

IV. DISCUSIÓN

A continuación, presentamos la contrastación y discusión de los resultados obtenidos con los antecedentes de estudio, el marco teórico de esta investigación. y la aceptación y/o rechazo de las hipótesis no estadístico, general de trabajo, del presente estudio

Respecto a la hipótesis general de trabajo cuyo enunciado es: Existe un Clima organizacional “excelente” en la Sub-gerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, Cusco – periodo 2018; podemos afirmar que a la luz de los resultados se verifica que esta hipótesis, como se puede apreciar en la tabla N° 06, no se cumple, existiendo un clima organizacional Bueno.

La **primera hipótesis** específica plantea que, las Relaciones interpersonales entre los trabajadores son “excelentes” en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, presenta deficiencias en cuanto a su valoración en el trabajo de investigación, hipótesis que es verificada como no cierta, es decir el resultado es “bueno”, a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, situación que no solo se presentaría en la subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano-rural, sino que se extiende a otras áreas de la entidad. Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. En la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, en toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

Respecto a la **segunda hipótesis** específica, que plantea que el Estilo de Dirección que se maneja es “buena” en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, no presenta deficiencias en cuanto a su valoración en el trabajo de investigación, hipótesis que es verificada como cierta a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, esto debido a que la jefatura de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo tiene un estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. Un líder que promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión.

Respecto a la **tercera hipótesis** específica, que plantea que el grado del Sentido de pertenencia que tienen los trabajadores es “excelente” en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San

Pablo, si presenta deficiencias en cuanto a su valoración en el trabajo de investigación, hipótesis que es verificada como no cierta a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, que resulto “regular”, esto debido a que el sentido de pertenencia en los trabajadores de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, no está bien internalizado o convencido que la entidad es buena y que le da beneficios, y por tanto no se esfuerzan en lograr las metas de la entidad y lo que necesitan la entidad es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo.

Respecto a la **cuarta hipótesis** específica, que plantea que el grado de satisfacción de sus necesidades es “buena” con la Retribución en los trabajadores de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, esta hipótesis no presenta deficiencias en cuanto a su valoración en el trabajo de investigación, hipótesis que es verificada como cierta, por cuanto el resultado es también “buena”, a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, esto debido a que se realiza el pago, estímulo, dispendio, reembolso o gratificación al trabajador que cumple con una determinada tarea o acción.

Respecto a la **quinta hipótesis** específica, que plantea que la Disponibilidad de recursos es “excelente” dentro de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, si presenta deficiencias en cuanto a su valoración en el trabajo de investigación, hipótesis que es verificada como no cierta a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, cuyo resultado es “bueno”, esto debido a que la disponibilidad de recursos no es la adecuada ni tampoco deficiente en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, tal vez los recursos materiales, equipos y herramientas no están libres para ser usado en cualquier momento o no existe un personal con disponibilidad horaria y capacidad para atender los requerimientos.

Respecto a la **sexta hipótesis** específica, que plantea que la Estabilidad es “buena” en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, si presenta deficiencias en cuanto a su valoración en el

trabajo de investigación, hipótesis que es verificada como no cierta a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, porque resulta ser “regular”, esto debido a que la disponibilidad de recursos no es la adecuada en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, tal vez los trabajadores tienen la percepción de que su derecho a la garantía de permanencia en su puesto de labor no sea segura, mientras no tengan causas que justifiquen la culminación de la relación laboral con la entidad.

Respecto a la **séptima hipótesis** específica, que plantea que la Claridad y coherencia en la dirección es “excelente” en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, si presenta deficiencias en cuanto a su valoración en el trabajo de investigación, hipótesis que es verificada como no cierta a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, cuyo resultado es “bueno”, esto debido a que la claridad y coherencia de las ordenes emitidas por la superioridad no es la adecuada en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, tal vez los trabajadores tienen la percepción de que el grado de claridad de la subgerencia sobre el futuro de la entidad no son claras, y las metas y programas de la subgerencia no son consistentes con respecto a los criterios y políticas de la municipalidad.

Respecto a la **octava hipótesis** específica, que plantea que los Valores colectivos son “excelentes” en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, si presenta deficiencias en cuanto a su valoración en el trabajo de investigación, hipótesis que es verificada como no cierta a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, es decir resulta ser “regular”, esto debido a que en la subgerencia de infraestructura y la entidad no se percibe un clima que ayude a vivir en armonía, y los valores colectivos actuales no estarían promoviendo el desarrollo armónico de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo.

Finalmente, los resultados obtenidos, asimismo muestran que existe una percepción por parte de los trabajadores acerca del clima laboral un tanto deficiente e insuficiente, estos resultados que son similares a los obtenidos por Cortés Jiménez (2009) en su trabajo de investigación titulada “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009”, en el cual también se muestran las deficiencias del clima organizacional.

V. CONCLUSIONES

Al analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado y del planteamiento teórico que sustenta esta investigación, se puede concluir lo siguiente:

Primera: Existe un nivel bueno de clima organizacional según la perspectiva de los trabajadores de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo. Es decir, los trabajadores consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la actividad de la construcción de obras para la municipalidad. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere.

Segunda: Existe un nivel bueno de clima organizacional en su dimensión de relaciones interpersonales que tienen los trabajadores de la subgerencia. Esto afirma que existe una perspectiva buena de interacción recíproca entre los trabajadores. En la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, se tiene una relación interpersonal en donde interviene la comunicación, y la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

Tercera: Existe un nivel bueno de clima organizacional en su dimensión de Estilo de Dirección en la subgerencia de infraestructura. Esto confirma que existe una percepción buena de los trabajadores hacia su dirección. En la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural del distrito de San Pablo, se tiene un estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el

grupo. Un líder que promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda efectuar estudios comparativos y de correlación de la variable clima organizacional y otras variables como desempeño laboral, productividad, resiliencia, liderazgo, inteligencia emocional, etc., con la finalidad de establecer hallazgos comunes o diferentes que ayuden a explicar en forma sistemática y ampliada del nivel de influencia del clima organizacional en estas variables propuestas, considerándose los resultados como parte de un proyecto de desarrollo institucional basado en planes de desarrollo concertado y por objetivos.

Segunda: Se recomienda elaborar programas de capacitación en mejoramiento del clima organizacional para la entidad municipal y en especial para la subgerencia de infraestructura, con el fin de enmendar deficiencias y limitaciones. Asimismo y a manera preventiva emplear estos programas proyectados hacia otras áreas de la entidad.

Tercera: Se recomienda a los trabajadores de la subgerencia de infraestructura participar de manera activa en el fortalecimiento del clima organizacional, en especial en las dimensiones con bajo nivel de puntuación, a fin de contribuir al desarrollo de la eficiencia y eficacia de la actividad municipal.

VII. PROPUESTA

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBGERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO-RURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN PABLO, CUSCO. 2018

I. Información general

- Gobierno Local : Municipalidad distrital de San Pablo
- Provincia : Canchis
- Región : Cusco
- Año : 2018
- Ámbito de Aplicación : Funcionarios y trabajadores de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la Municipalidad distrital de San Pablo.

II. Base legal

- Ley orgánica de municipalidades, Ley N° 27972
- Ley del Servicio Civil – Ley 30057

III. Fundamentación de la propuesta

Técnica

Dado que en el diagnóstico realizado en la Sub-gerencia de infraestructura y desarrollo urbano-rural (SGIDUR), de la municipalidad distrital de San Pablo, se han obtenido resultados no en extremo desfavorables, se hace necesario contar con un instrumento de mejora de la gestión, orientado a impulsar el fortalecimiento del clima organizacional, hasta lograr un estado de eficiencia y eficacia institucional.

Esta propuesta de mejora se ha elaborado de acuerdo a los resultados de diagnóstico del clima organizacional a través de sus sub-dimensiones: Relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, valores colectivos, estilo de dirección, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección,

retribución y estabilidad, que a su vez estas involucran a las dimensiones: Autonomía individual, grado de estructura del puesto, tipos de recompensa y la dimensión consideración, agradecimiento y apoyo.

El propósito de la propuesta es dotar de un instrumento de gestión para los trabajadores de la Sub-gerencia de infraestructura y desarrollo urbano-rural, de tal manera que fortalezca su desarrollo organizacional. Un clima organizacional favorable y de excelencia permite un desarrollo armónico y compromiso de los servidores y funcionarios con la sub-gerencia de infraestructura, para contribuir con el incremento de la productividad, competitividad, innovación y mejora en la calidad de servicio.

Esta propuesta del plan de mejora del clima organizacional tendrá como ámbito de aplicación la SGIDUR de la municipalidad distrital de San Pablo. Su aplicación se propone realizar a partir del segundo semestre del 2018, a fin de lograr un clima organizacional favorable.

Para el cumplimiento de esta Plan de mejora es necesario la aplicación oportuna y eficiente de un conjunto de planes estratégicos de corto y mediano plazo, el Plan de mejora se realiza fundado en el **Enfoque para la calidad de Deming**, priorizando tres ejes estratégicos: Sentido de pertenencia, Valores colectivos y Estabilidad, en donde se han obtenido condiciones de “Regular”.

Teórica

El clima organizacional es un fenómeno social, que se origina como producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. (Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006; Rodríguez, Retamal, Lizana & Cornejo, 2011). Al realizar un estudio del Clima organizacional nos permite conocer las opiniones y pareceres de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar posteriormente planes estratégicos que nos permitan superar factores negativos que afectan el compromiso y la productividad de los integrantes (MINSAs 2009).

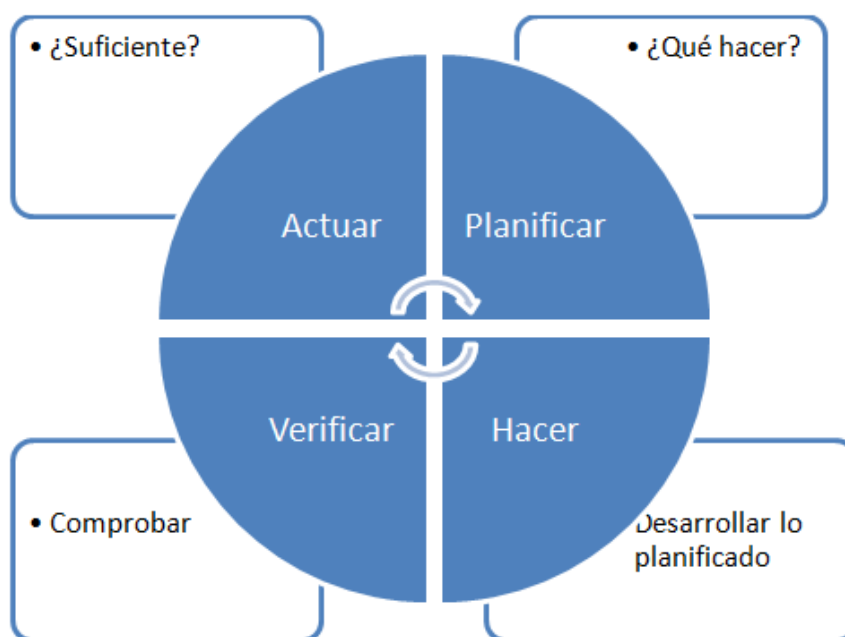
El Clima organizacional al ser producto de los miembros de una organización, tiene la propiedad de que al ser conocidos los resultados de una evaluación y tomar conciencia, de que es una realidad compartida, puede propiciarse en sus integrantes la reflexión y autocrítica; como consecuencia se podrá diseñar acciones para mejorar esa realidad concreta.

La presente propuesta es una herramienta de gestión para mejorar el clima organizacional de la SGIDUR.

Circulo de Deming

El **Círculo de Deming (ciclo PDCA)** – que contiene las fases de **Planificar, Ejecutar Verificar y Actuar**) es la herramienta que se usa para la gestión y la planificación de los sistemas de mejora continúa. Estas fases detalladas del ciclo PDCA son las siguientes:

- P (Plan): Descubrir problemas a tratar y definir qué se quiere conseguir y cómo.
- D (Do): Realizar el plan.
- C (Check): Verificar los resultados.
- A (Act): Actuar en función del resultado. Pasar a otro ciclo PDCA o pasar a un ciclo de estandarización SDCA (siguiente paso).



PRINCIPIOS DEL CIRCULO DE DEMING

El principio del método científico del PDCA es la iteración: una vez que se confirma (o niega) una hipótesis, la ejecución del ciclo nuevamente ampliará aún más el conocimiento. La repetición del ciclo PDCA puede acercar a los usuarios a la meta, generalmente una operación y un resultado perfecto.

Otra de las funciones del PDCA es la separación de cada fase, por cuanto que si no se separan adecuadamente las mediciones de los efectos debidos a diversas acciones simultáneas, se corre el riesgo de la confusión.

LOS 14 PRINCIPIOS DE DEMING

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios (Kaizen = Mejoramiento continuo), asignando para ello recursos para cubrir las necesidades a largo plazo, en lugar de buscar rentabilidad a corto plazo.
2. Adoptar una nueva filosofía de la estabilidad económica, rechazando niveles normalmente aceptados de errores, demoras, materiales defectuosos y defectos de fabricación.
3. Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas relacionadas a la calidad en las funciones de fabricación y compras.
4. Reducir la cantidad y el número de proveedores para el mismo ítem eliminando a los que no califiquen al no aportar pruebas de calidad; o sea concluir con la costumbre de adjudicar negocios sólo sobre la base del precio. (En términos corrientes: "Lo barato, sale caro").
5. Buscar en forma constante problemas existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos en forma continua.
6. Instituir la capacitación continua de los trabajadores, en la labor encomendada. Desarrollando e implementando planes de adiestramiento y mejora continua para el personal.
7. Exigir a la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo. Tomando medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones,

necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad.

8. Estimular una comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios para que se eliminen temores en toda la organización, y ayudar a los trabajadores a trabajar juntos para servir a los propósitos del sistema.
9. Romper las barreras existentes entre los departamentos y áreas de la organización estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.
10. Eliminar el uso excesivo de objetivos numéricos, afiches y lemas en los cuales se solicita al empleado nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios.
11. Mejorar permanentemente la calidad y la productividad. Eliminando cuotas numéricas.
12. Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su destreza.
13. Instituir un fuerte programa de educación y auto mejora.
14. Definir un compromiso permanente por parte de la alta gerencia, en relación a la calidad y productividad, y su obligación de implementar todos estos principios.

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

DIMENSION	PROBLEMAS/DEBILIDADES
Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente Identidad con la entidad • Insatisfacción con los beneficios de salud personal. • Disconformidad con la remuneración salarial • Sentimiento de limitación a la aspiración personal. • Insatisfacción con la atención de los servicios

	de salud.
Valores colectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente cooperación con otras dependencias. • Deficiente cooperación ante las necesidades laborales. • Limitado acceso a la información. • Deficiente nivel de responsabilidad. • Cultura de la no responsabilidad compartida.
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • No reconocimiento del desempeño laboral • Inexistencia de la estabilidad laboral. • Limitado tiempo de contratación del personal. • Uso de criterios personales para la permanencia en el cargo de los trabajadores. • Inadecuada claridad de los puestos y funciones laborales.

V. Objetivos

5.1. Objetivo general

Elaborar los lineamientos estratégicos de mejora del clima organizacional de la Sub-gerencia de infraestructura y desarrollo urbano-rural (SGIDUR) de la municipalidad distrital de San Pablo, a partir del diseño de un plan de mejora basado en el enfoque de calidad de Deming.

5.2. Objetivos específicos

- Promover el fortalecimiento del sentido de pertenencia en los trabajadores de la SGIDUR de la municipalidad distrital de San Pablo mediante el desarrollo de habilidades gerenciales, orientado al logro de la satisfacción, objetivos y metas de los empleados.

- Promover la mejora de los Valores colectivos de los miembros de la SGIDUR, mediante la implementación de actividades y estrategias motivacionales, en el marco del enfoque de calidad Deming.
- Promover la Estabilidad de los integrantes de la SGIDUR, de la municipalidad distrital de San Pablo, mediante estrategias de adecuación a las normas de estabilidad laboral.

V. Proceso de intervención

El proceso de intervención para aplicar el círculo de Deming en una entidad o empresa es la siguiente:

- Situación inicial: Para conocer la situación inicial de la entidad, se pueden realizar varios métodos o usar varias herramientas lean manufacturing. Se puede comenzar por la realización de cuestionarios por parte de operarios e incluso visitas a la planta (gemba). Hay que conocer de primera mano la situación real inicial (diagnostico).
- A partir de la situación inicial se debe localizar posibles puntos de mejora, y las herramientas a usar para conseguirlo, dentro de las herramientas disponibles en Lean (5s, Jit,...).
- Realización de muestra o piloto. Con el objetivo de que el cambio sea lo menos brusco o traumatizante posible, se trata de realizar primeramente una prueba piloto en la aplicación de la mejora, para luego evaluar el resultado, depurarlo y aplicarlo al resto de la organización.
- Formación. Una vez realizada la mejora hay que aplicarlo a todo el personal.
- Verificar las mejoras.
- Planificar el trabajo en el resto de líneas.

VIII. Matriz de estrategias / Lineamientos

En la siguiente matriz se muestra la propuesta de mejora para mitigar los problemas y debilidades que se presentan en el clima organizacional.

OBJETIVO GENERAL	Elaborar los lineamientos estratégicos de mejora del clima organizacional de la Sub-gerencia de infraestructura y desarrollo urbano-rural (SGIDUR) de la municipalidad distrital de San Pablo, a partir del diseño de un plan de mejora basado en el enfoque de calidad de Deming.						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TAREAS	METAS	RESPONSABLE	INDICADORES	TIEMPO
Promover el fortalecimiento del sentido de pertenencia en los trabajadores de la SGIDUR de la municipalidad distrital de San Pablo mediante el desarrollo de habilidades gerenciales, orientado al logro de la satisfacción, objetivos y metas de los empleados	Concentrar la atención en ayudar al personal a sentir identificación con la entidad y al mismo tiempo lograr sus aspiraciones personales, en un ambiente de un excelente clima organizacional	Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.	Realizar talleres internos	01 taller mensual	Sub-gerencia de infraestructura y desarrollo urbano - rural	80% de trabajadores con satisfacción personal	02 meses
		Curso de capacitación sobre Clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral, como la identidad con el centro de labor, las remuneraciones salariales, beneficios personales, y aspiración personal	Programas de capacitación	01 programa mensual		80% de trabajadores con satisfacción en sus remuneraciones y beneficios personales	02 meses
	Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su centro de labor	Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la eliminación del desinterés y falta de motivación	Encuentros entre directivos y trabajadores en jornadas de diálogo	01 jornada mensual		Reducción del desinterés y desmotivación en un 30%	03 meses
Promover la mejora de los Valores colectivos de los miembros de la SGIDUR, mediante la implementación de actividades y estrategias motivacionales, en el marco del enfoque de calidad Deming	Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema	Implementar cursos de comunicación dirigidos a los trabajadores sobre conocimientos de la comunicación, valores personales como colectivos, cooperación y responsabilidad	Cursos de capacitación y pasantías en entidades con buenos valores colectivos	01 curso mensual 01 pasantía semestral		80% de trabajadores con buenos valores colectivos como cooperación y responsabilidad	03 meses
		Instituir programas de educación y auto mejora	Programas de coaching empresarial	01 programa mensual		80% de trabajadores con empatía	02 meses
Promover la Estabilidad de los integrantes de la SGIDUR, de la municipalidad distrital de San Pablo, mediante estrategias de adecuación a las normas de estabilidad laboral	Instituir la capacitación continua en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora continua al personal	Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual de los movimientos laborales en la entidad.	Actividades de mesas de concertación laboral	01 mesa de concertación mensual		Mejora del sistema de contratación del personal de la SGIDUR	03 meses
		Implementar cursos sobre desempeño laboral, estabilidad laboral, y contratación de personal	Cursos talleres de capacitación	01 curso mensual	60% del personal de la SGIDUR, con buen rendimiento laboral	02 meses	

IX. REFERENCIAS

Acosta, L. (2006). Estudio descriptivo de la influencia del clima Organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de Magíster Universidad de Valparaíso. Chile.

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Tesis de maestría. Pontificia Universidad católica del Perú. Lima-Perú.

Andrade, B. (2007). Evaluación del desempeño laboral de los licenciados egresados del programa de enfermería de la universidad centroccidental "Lisandro Alvarado" en opinión de los supervisores de los hospitales tipo IV Barquisimeto, Estado de Lara. Lapso 2004-2005. Trabajo de Maestría.

Arciniega L. (2010). ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? Recuperado: 26.12.2010 en <http://www.mexnetworking.com/Newsletter5/Business/business3.html>

Bonache, J. (2002). Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial. En Cabrera, A. y Bonache, J. (Eds.). Dirección Estratégica de Personas

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., y Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica de las organizaciones. México: Thomson.

Colunga, C. (2010). Ventajas y Desventajas de la motivación en un ambiente de trabajo. Recuperado: 06.11.2010 en

<http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/ventajas y desventajas.pdf>

Corral, S. y Pereña, J. (2003). CLA, Manual de clima laboral. España: TEA Ediciones.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw-Hill.

La Torre, M. (2012). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.

Maisch, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Recuperado: 24.09.2010 en

<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>

ANEXOS

ESCALA DE CRONBACH

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	32	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,795	40

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones?	131,2188	211,531	-,167	,802
¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?	130,6250	193,597	,423	,785
¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?	130,7188	202,402	,168	,794
¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?	130,6250	205,145	,080	,797
¿El grupo de trabajo valora mis aportes?	130,8125	203,190	,205	,793
¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?	130,6563	196,684	,329	,789
¿Mi jefe es mal educado?	130,4063	194,249	,474	,784
¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?	131,4688	201,934	,221	,792
¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?	131,4688	209,418	-,069	,803
¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?	130,7500	195,806	,422	,786
¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?	130,9688	191,128	,486	,782
¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?	132,3438	215,394	-,247	,809
¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	131,7813	195,338	,367	,787
¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?	131,4063	203,152	,100	,798
¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?	131,7813	195,789	,333	,788
¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?	130,6250	191,016	,555	,781
¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo?	131,4688	198,773	,331	,789

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: Clima organizacional en la subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cuál es el Clima organizacional en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018?	Analizar el Clima organizacional en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018.	Existe un Clima organizacional excelente en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018.	Variable 1 Clima Organizacional	Tipo de investigación: Investigación Básica Diseño de la investigación: Descriptivo Simple. Población: Constituido por trabajadores de la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, del distrito de San Pablo. Muestra: Selección: Muestreo no probabilístico e intencionado Tamaño: Trabajadores de la infraestructura y desarrollo urbano – rural, del distrito de San Pablo Técnicas e instrumentos de recojo de datos: • Técnica: Encuesta y fichaje • Instrumento: Cuestionario sobre Clima organizacional (Escala de Clima organizacional - EDCO)
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	DIMENSIONES:	
a) ¿Cómo son las Relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018?	a) Identificar cómo se manifiestan las Relaciones interpersonales entre los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco,	a) Las Relaciones interpersonales entre los trabajadores son excelentes en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.	Variable 1 • Clima organizacional DIMENSIONES • Autonomía individual. • Grado de estructura del puesto. • Tipos de recompensa. • Consideración, agradecimiento y apoyo. SUB-DIMENSIONES • Relaciones interpersonales • Estilo de dirección • Sentido de pertenencia • Retribución • Disponibilidad de recursos • Estabilidad • Claridad y coherencia en la dirección • Valores colectivos	
b) ¿Qué características tiene el Estilo de dirección en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018?	b) Definir el Estilo de Dirección que se maneja en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.	b) El Estilo de Dirección que se maneja es excelente en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.		
c) ¿Cuál es el grado del Sentido de pertenencia que tienen los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018?	c) Determinar el grado del Sentido de pertenencia que tienen los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.	c) El grado del Sentido de pertenencia que tienen los trabajadores es excelente en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco,		
d) ¿Cuál es el grado de satisfacción de sus necesidades, que tienen	d) Indicar si la Retribución satisface las necesidades	d) El grado de satisfacción de sus necesidades es excelente con		

<p>los trabajadores, con la Retribución en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018?</p> <p>e) ¿Cómo influye la Disponibilidad de recursos en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018?</p> <p>f) ¿Qué características tiene la Estabilidad en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018?</p> <p>g) ¿Qué características tiene la Claridad y coherencia en la dirección en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018?</p> <p>h) ¿Cómo son los valores colectivos entre los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018?</p>	<p>laborales de los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.</p> <p>e) Establecer la Disponibilidad de recursos dentro de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.</p> <p>f) Identificar como se manifiesta la Estabilidad entre los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.</p> <p>g) Definir la Claridad y coherencia en la dirección que se presenta en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.</p> <p>h) Determinar las características de los Valores colectivos que tienen los trabajadores en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.</p>	<p>la Retribución en los trabajadores de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.</p> <p>e) La Disponibilidad de recursos es excelente dentro de la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.</p> <p>f) La Estabilidad que se maneja es excelente en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.</p> <p>g) La Claridad y coherencia en la dirección es excelente en la Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.</p> <p>h) Los Valores colectivos son excelentes Subgerencia de Infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco.</p>		<p>Método de análisis de datos: Estadística descriptiva con el apoyo de SPSS v21. Estadística inferencial para la prueba de hipótesis</p>
---	---	---	--	--

ANEXO 02

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

TÍTULO: Clima organizacional en la subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>CLIMA ORGANIZACIONAL (Farfán, 2009, p.49), define “...el clima organizacional es un atributo personal que considera a las percepciones y descripciones del individuo como los estímulos del ambiente laboral que influyen en su persona”.</p> <p>Se agrega que: “...no se descartan los atributos organizacionales ya que estos factores son permanentes y determinantes en las actitudes, valores y percepciones del sujeto”.</p>	<p align="center">RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Según Robbins y Coulter (2005) Para definir las relaciones partiremos de las actitudes las cuales son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Como los individuos desean ser aceptados en los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a presiones de adaptación. Por lo tanto se puede decir que las relaciones interpersonales son la base del trabajo en equipo ya que cuando son saludables el grupo o equipo, así como cada individuo que lo conforma, afrontará de mejor manera los problemas y desafíos.</p>	<p>Opinión en el equipo</p> <hr/> <p>Aceptación en el grupo</p> <hr/> <p>Distanciamiento grupal</p> <hr/> <p>Comodidad en el trabajo</p> <hr/> <p>Valoración de aporte personal</p>
	<p align="center">ESTILO DE DIRECCION</p> <p>Para Robbins y Coulter (2005) Los estilos en la toma de decisiones varían en dos dimensiones. La primera es la forma de pensar, ya que algunos son más racionales y lógicos al procesar la información; la otra es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, ya que ésta necesita que haya constancia y orden en la forma en que se estructura la información para reducir al mínimo la ambigüedad.</p>	<p>Atmosfera de confianza</p> <hr/> <p>Personalidad de jefatura</p> <hr/> <p>Oportunidad de opinión y decisión</p> <hr/> <p>Claridad de ordenes</p> <hr/> <p>Desconfianza grupal</p>
	<p align="center">SENTIDO DE PERTENENCIA</p> <p>Robbins y Coulter (2005). Proponen que es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propio mérito. Los empleados que tienen un nivel alto de participación en el trabajo se identifican fuertemente con el tipo de trabajo que realizan y se preocupan realmente por él, los niveles altos se relacionan con menos faltas y tasas más bajas de renuncias.</p>	<p>Identidad con la empresa</p> <hr/> <p>Beneficio personal</p> <hr/> <p>Remuneración salarial</p> <hr/> <p>Aspiración personal</p>

		Atención de los servicios
	<p style="text-align: center;">RETRIBUCION</p> <p>Mondy y Noe (2005) mencionan que incluye todas las compensaciones económicas y no económicas, directas o indirectas, que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo; sirven para atraer, retener y motivar a los empleados. Entre estas retribuciones están: Sueldos, salarios, comisiones, bonos, atención médica, seguro de vida, plan de retiro, pago por tiempo no laborado, vacaciones pagadas, pago plan de opción de compra de acciones.</p>	Iniciativa de participación <hr/> Prestigio de la institución <hr/> Confianza en la institución <hr/> Recompensa salarial <hr/> Satisfacción laboral
	<p style="text-align: center;">DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</p> <p>Para Fernandez (2007) es el conjunto de recursos de todo tipo que posee una organización, exceptuados los recursos humanos. Los recursos materiales, económicos, etc., que, adecuadamente administrados y optimizados por personas, aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización. Al igual que la estructura, sistemas, política directiva y procesos son un factor condicionante del comportamiento humano organizativo y de la productividad en general.</p>	Espacio de trabajo <hr/> Ambiente físico <hr/> Entorno de trabajo <hr/> Acceso a la información <hr/> Área de trabajo específico
	<p style="text-align: center;">ESTABILIDAD</p> <p>Robbins y Coulter (2005) hacen mención que históricamente los empleados eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patronos tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella; sin embargo, las leyes laborales han puesto límites a lo que pueden hacer los gerentes. Se espera que los patronos se relacionen con los empleados siguiendo los principios de buena fe y trato justo</p>	Desempeño laboral <hr/> Estabilidad laboral <hr/> Contratación personal <hr/> Permanencia en el cargo <hr/> Claridad de puesto y funciones

	<p style="text-align: center;">CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION</p> <p>Según Robbins y Coulter (2005) es cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin planeación los departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia sus metas hacia sus metas.</p>	<p>Claridad de rumbo</p> <hr/> <p>Claridad de metas logradas</p> <hr/> <p>Coherencia de tareas asignadas</p> <hr/> <p>Comunicación interna</p> <hr/> <p>Claridad de objetivos</p>
	<p style="text-align: center;">VALORES COLECTIVOS</p> <p>Según Robbins y Coulter (2005) Es el grado en que los miembros del grupo se identifican entre si y comparten los objetivos con otros; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo, por lo que también Mondy y Noe (2005) expresan que los valores colectivos ayudan a los miembros a diagnosticar procesos de grupo y a diseñar soluciones para los problemas de la empresa.</p>	<p>Cooperación interdependencias</p> <hr/> <p>Cooperación laboral</p> <hr/> <p>Cooperación en acceso a información</p> <hr/> <p>Evasión de responsabilidad</p> <hr/> <p>Responsabilidad compartida</p>

ANEXO 03

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

TÍTULO: Clima organizacional en la subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
RELACIONES INTERPERSONALES	Opinión en el equipo	12.5%	5	¿Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones?	Nunca (1) Muy pocas veces (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
	Aceptación en el grupo			¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?	
	Distanciamiento grupal			¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?	
	Comodidad en el trabajo			¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?	
	Valoración de aporte personal			¿El grupo de trabajo valora mis aportes?	
ESTILO DE DIRECCION	Atmosfera de confianza	12.5%	5	¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?	
	Personalidad de jefatura			¿Mi jefe es mal educado?	
	Oportunidad de opinión y decisión			¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?	
	Claridad de ordenes			¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?	
	Desconfianza grupal			¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?	

SENTIDO DE PERTENENCIA	Identidad con la empresa	12.5%	5	¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?	A efectos de presentación de resultados Excelente (5) Bueno (4) Regular (3) Malo (2) Deficiente (1)
	Beneficio personal			¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?	
	Remuneración salarial			¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	
	Aspiración personal			¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?	
	Atención de los servicios			¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?	
RETRIBUCION	Iniciativa de participación	12.5%	5	¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?	
	Prestigio de la institución			¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo?	
	Confianza en la institución			¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa?	
	Recompensa salarial			¿Sin remuneración no trabajo horas extras?	
	Satisfacción laboral			¿Sería más feliz en otra empresa?	
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Espacio de trabajo	12.5%	5	¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?	
	Ambiente físico			¿El ambiente físico de mi trabajo es el adecuado?	
	Entorno de trabajo			¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?	
	Acceso a la información			¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?	
	Área de trabajo específico			¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?	
ESTABILIDAD	Desempeño laboral	12.5%	5	¿La empresa despide personal sin tener en cuenta su desempeño?	

	Estabilidad laboral			¿La empresa brinda estabilidad laboral?	
	Contratación personal			¿La empresa contrata personal temporal?	
	Permanencia en el cargo			¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?	
	Claridad de puesto y funciones			¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?	
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	Claridad de rumbo	12.5%	5	¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?	
	Claridad de metas logradas			¿Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas?	
	Coherencia de tareas asignadas			¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?	
	Comunicación interna			¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?	
	Claridad de objetivos			¿Las metas de la empresa son poco entendibles?	
VALORES COLECTIVOS	Cooperación interdependencias	12.5%	5	¿El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?	
	Cooperación laboral			¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?	
	Cooperación en acceso a información			¿Cuándo necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente?	
	Evasión de responsabilidad			¿Cuándo las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras?	
	Responsabilidad compartida			¿Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?	
TOTAL		100%	40		

ANEXO 04

TÍTULO: Clima organizacional en la subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018

CUESTIONARIO - ESCALA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EDCO

V 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Lee atentamente los ítems y marca con una X la alternativa que creas conveniente. Se totalmente sincero para contribuir con la investigación.

ESCALA DE LIKERT	VALORACION	DESCRIPCION	DATOS
NUNCA	1	EDAD	
MUY POCA VECES	2	SEXO	
ALGUNAS VECES	3	ESTADO CIVIL	
CASI SIEMPRE	4	CARGO – OCUPACION	
SIEMPRE	5	FECHA	

N°	CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL	VALORACION				
		1	2	3	4	5
	RELACIONES INTERPERSONALES					
1	¿Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones?					
2	¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?					
3	¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?					
4	¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?					
5	¿El grupo de trabajo valora mis aportes?					
	ESTILO DE DIRECCION					
6	¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?					
7	¿Mi jefe es mal educado?					
8	¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?					
9	¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?					
10	¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?					
	SENTIDO DE PERTENENCIA					
11	¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?					
12	¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?					
13	¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?					
14	¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?					

15	¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?					
RETRIBUCION						
16	¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?					
17	¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo?					
18	¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa?					
19	¿Sin remuneración no trabajo horas extras?					
20	¿Sería más feliz en otra empresa?					
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS						
21	¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?					
22	¿El ambiente físico de mi trabajo es el adecuado?					
23	¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?					
24	¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?					
25	¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?					
ESTABILIDAD						
26	¿La empresa despide personal sin tener en cuenta su desempeño?					
27	¿La empresa brinda estabilidad laboral?					
28	¿La empresa contrata personal temporal?					
29	¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?					
30	¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?					
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION						
31	¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?					
32	¿Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas?					
33	¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?					
34	¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?					
35	¿Las metas de la empresa son poco entendibles?					
VALORES COLECTIVOS						
36	¿El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?					
37	¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?					
38	¿Cuándo necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente?					
39	¿Cuándo las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras?					

40	¿Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?					
----	--	--	--	--	--	--

Gracias por tu colaboración

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: "Clima organizacional en la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018".

Nombre del instrumento: ESCALA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL – EDCO

Investigador: Br. AMBROCIO MAMANI CUTIPA

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: Dña. MARIA ANTONIETA MENDOZA TESSI

Lugar y fecha: Cusco, 09 de julio del 2018

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

La ortografía es la adecuada, existe coherencia lingüística en la redacción.

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

Existe coherencia en el instrumento de investigación porque ha sido validado en otras investigaciones

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

La profundidad de los ítems es el adecuado, siendo una escala de Likert.

IV. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

Aplicar y recoger datos.

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación



Debe corregirse



Firma

Mg. o Dr.: MARIA ANTONIETA MENDOZA TESSI

DNI: 23818322

Teléfono: 984412524

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **"Clima organizacional en la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018"**.

Investigador: **Br. AMBROCIO MAMANI CUTIPA**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				80%	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				80%	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				80%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				80%	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				80%	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					90%
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					90%
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				80%	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del				80%	

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 82%

Procede su aplicación

Debe corregirse



Firma

Mg. o Dr.: MARIA ANTONISTA MENDOZA Tecs,

DNI: 23818322

Teléfono: 984412524

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: "Clima organizacional en la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018".

Nombre del instrumento: ESCALA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL – EDCO

Investigador: Br. AMBROCIO MAMANI CUTIPA

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: MGT. MILTON MARCIAL CARDENAS SUAREZ

Lugar y fecha: SICUAPTI, 06. de julio del 2018

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

Procede

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

Procede

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

Procede

IV. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

Aplicar y Recoger datos correspondientes

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse


Firma
Mg. o Dr. Milton M. Cardenas Suarez
DNI: 24211637
Teléfono: 984889133

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **"Clima organizacional en la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018"**.

Investigador: **Br. AMBROCIO MAMANI CUTIPA**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					90%
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					90%
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				80%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					90%
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				80%	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				80%	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				80%	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					90%
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				80%	

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 85 %

Procede su aplicación

Debe corregirse


 Firma
 Mg. o Dr.: Milton Cordero Torres
 DNI: 74711639
 Teléfono: 984889133

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: "Clima organizacional en la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018".

Nombre del instrumento: ESCALA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL – EDCO

Investigador: Br. AMBROCIO MAMANI CUTIPA

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: *Mg. Emiliano Elías Zevallos*

Lugar y fecha:

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

Procede

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

Procede

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

Procede

IV. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

Aplicar y recoger datos

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Mg. o Dr.: *Emiliano Elías Zevallos*

DNI: *24711252*

Teléfono: *984 68524*

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **"Clima organizacional en la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco. 2018"**.

Investigador: **Br. AMBROCIO MAMANI CUTIPA**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				80%	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				80%	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				80%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					90%
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					90%
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					90%
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				80%	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					90%
		La estrategia de investigación respalda el propósito del diagnóstico.					90%

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación
 Debe corregirse

PROMEDIO: 86 %


 Firma

Mg. o Dr.:
 DNI:
 Teléfono:

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN PABLO
MESA DE PARTES
L: 5C-100 Nº de Folio: 01f.
Nº Reg. 15057 Hora: 9:25a.m.
16 JUL 2018
FIRMA

San Pablo, 16 de Julio del 2018

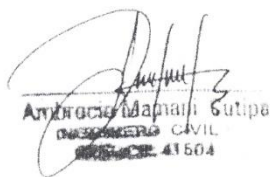
Sr. ING. JUAN CLÍMACO CHOQUE COPACONDORI
ALCALDE LA HONORABLE MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN PABLO

Previo un cordial saludo, cumpro con manifestar lo siguiente:

1. Que teniendo la necesidad de elaborar un trabajo de investigación a nivel de Maestría con mención en Gestión Pública, en la Universidad Cesar Vallejo, Solicito **autorización para realizar la encuesta a los trabajadores de la Subgerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano – Rural** de su municipalidad.
2. Así mismo solicito se me expida una **Constancia o Certificado de Originalidad**, del trabajo de investigación, con el siguiente dato:
 - Nombre del investigador: **Ing. AMBROCIO MAMANI CUTIPA**
 - Universidad: **CESAR VALLEJO**
 - Maestría: **GESTIÓN PÚBLICA**
 - Título de la investigación: **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBGERENCIA DE OBRAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN PABLO – CUSCO. 2018**

Sin otro en particular me suscribo,

Atentamente


Ambrocio Mamani Cutipa
INGENIERO CIVIL
RUC: 41504



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE **SAN PABLO** CANCHIS - CUSCO

Creado mediante Ley N°1673 del 12 Octubre de 1897
"Carnaval de San Pablo Patrimonio Cultural de la Nación"



CARTA DE ORIGINALIDAD

San Pablo, 26 de julio del 2018

Señores
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
Cusco

Asunto: CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

La Municipalidad distrital de San Pablo, de la provincia de Canchis, región Cusco, declara, que:

- 1) El Ing. AMBROCIO MAMANI CUTIPA, identificado con DNI. 23894927, ha solicitado a esta municipalidad elaborar un trabajo de investigación para la Maestría de GESTION PUBLICA, de vuestra universidad, con el título de "CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBGERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO-RURAL, DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN PABLO, CUSCO. 2018".
- 2) Por lo cual declaramos que:
 - Dicho trabajo de investigación es inédito, de la autoría del solicitante y servirá como referencia para la mejora de la gestión municipal.
 - Que no ha sido realizado por otra persona con fines de investigación u otro tipo de trabajo similar.
- 3) Por lo tanto, declaramos la ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACION, antes mencionado.


SUB GERENTE
CIP. 42851



Plaza de Armas S/N
E-mail: munisanpablocanchis@gmail.com

www.munidistralsanpablo.gob.pe
www.munidistralsanpablo.wordpress.com



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Yo **AMBROCIO, MAMANI CUTIPA**, identificado con DNI N° **23894927** egresado del Programa Académico de **MAESTRIA EN GESTION PUBLICA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (**X**) , no autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBGERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO – RURAL, DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN PABLO, CUSCO. 2018”**; 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: 23894927



Trujillo, 31 de Julio del 2018

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD
DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV

Yo, Dr. MARCO ANTONIO RIVAS LOAYZA docente del Área de Investigación de la Escuela de Posgrado – Trujillo; y revisor del trabajo académico titulado: **“Clima organizacional en la Subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano – rural, de la municipalidad distrital de San Pablo, Cusco 2018”**, del estudiante **MAMANI CUTIPA, AMBROCIO**, he constatado por medio del uso de la herramienta **turnitin** lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de **22%** verificable en el **Reporte de Originalidad** del programa turinitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la **Universidad César Vallejo**.

Trujillo, 31 de Julio del 2018



Dr. MARCO ANTONIO RIVAS LOAYZA
DNI: 23951939

ANEXO 00

Nº	CARGO	SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	01 (+)	02 (+)	03 (-)	04 (-)	05 (+)	06 (+)	07 (-)	08 (+)	09 (-)	10 (-)	11 (+)	12 (+)	13 (+)	14 (-)	15 (-)	16 (+)	17 (+)	18 (-)	19 (-)	20 (-)	21 (+)	22 (+)	23 (-)	24 (-)	25 (-)	26 (-)	27 (+)	28 (-)	29 (-)	30 (+)	31 (+)	32 (+)	33 (-)	34 (-)	35 (-)	36 (+)	37 (+)	38 (+)	39 (-)	40 (+)		
1	Asistente	M	27	Casado	3	4	3	5	3	3	4	3	3	3	2	1	4	3	2	5	3	5	4	4	3	3	3	4	5	3	3	2	2	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3		
2	Inspector	M	62	Casado	2	4	4	5	3	2	5	2	5	5	5	2	4	5	2	5	2	5	5	5	2	1	5	4	5	3	1	1	5	5	5	5	4	5	3	5	2	3	4	1	2	
3	Asistente	M	35	Soltero	2	5	2	5	5	5	3	2	5	5	2	4	4	2	5	3	4	5	5	3	3	4	5	2	5	3	1	2	3	5	5	2	3	4	5	5	5	3	4			
4	Asistente	M	36	Soltero	4	5	5	3	5	5	4	3	5	5	1	4	1	1	5	3	5	1	3	2	5	4	5	5	5	2	2	3	5	5	5	2	4	3	5	4	2	4	4			
5	Asistente	F	29	Soltero	2	4	2	4	3	4	5	4	4	5	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2		
6	Asistente	F	28	Soltero	4	5	5	1	5	5	5	4	2	4	5	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	1	5	5	2	5	1	5	4	5	5	5			
7	Asistente	F	27	Soltero	3	5	4	5	4	4	5	3	3	4	4	1	2	4	3	5	3	5	4	4	1	2	4	3	5	2	2	3	2	3	5	3	4	3	4	2	2	2	2	3		
8	Asistente	M	30	Soltero	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	1	1	1	4	3	5	3	5	4	3	4	4	2	4	5	4	2	1	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3		
9	Asistente	F	25	Soltero	3	4	4	4	4	5	4	2	1	3	4	2	2	3	1	5	4	5	5	2	5	4	3	4	2	4	4	3	4	5	4	3	2	2	3	5	4	3	3	3		
10	Jefe UF	M	40	Casado	3	3	4	2	4	2	5	3	3	4	5	1	2	4	1	5	2	4	5	3	4	2	5	3	2	2	1	4	2	3	5	4	4	4	3	4	2	2	2	2		
11	Subgerent.	M	54	Casado	4	4	3	4	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	5	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2		
12	Asistente	F	30	Soltero	3	5	3	5	4	2	5	4	5	5	4	1	4	5	4	3	2	5	4	3	2	3	4	3	5	1	2	1	2	2	4	2	3	2	3	4	3	4	3	4		
13	Residente	M	57	Casado	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	3	3	5	3	4	2	5	5	4	3	4	4	4	3	4	2	2	5	5	5	5	4	2	4	4	3	4	5	5		
14	Asistente	M	24	Soltero	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	3	2	3	3	5	4	5	4	4	5	4	2	4	3	4	4	5	5	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2		
15	Obrero	M	42	Casado	3	5	5	5	4	5	5	4	1	4	5	1	3	5	5	4	5	2	2	5	4	5	4	5	5	3	1	3	5	5	5	3	2	4	3	2	4	5	4	3	1	5
16	Obrero	F	37	Soltero	3	3	4	3	2	3	5	4	5	4	2	2	3	4	5	3	4	5	4	3	4	3	2	5	3	1	3	1	3	4	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2		
17	Obrero	M	39	Casado	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	3	3	5	2	4	5	4	5	1	2	5	5	5	4	5	4	3	2	4	5	4	3	4	2	4	3	3	3	2	4		
18	Obrero	M	39	Conviviente	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	4	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4		
19	Obrero	M	23	Soltero	3	4	4	5	3	4	5	2	3	4	3	2	3	5	4	4	3	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	1	5	3	5	4	3	4	5	3	3	3	5	2		
20	Obrero	M	21	Soltero	3	5	3	4	3	4	3	2	2	4	5	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	
21	Obrero	M	22	Soltero	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	1	3	4	2	3	5	5	3	5	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4
22	Obrero	M	20	Soltero	3	5	1	3	3	4	4	3	2	3	3	5	4	2	3	3	4	4	1	3	2	2	3	2	4	2	5	3	4	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	1	4	
23	Obrero	M	25	Soltero	4	1	4	3	3	5	4	3	3	4	2	1	2	3	2	2	1	3	1	3	2	4	3	4	2	1	1	1	1	3	2	1	2	3	4	5	5	2	2	5		
24	Obrero	M	23	Soltero	4	3	5	4	4	5	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	5	2	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	2	3		
25	Obrero	M	20	Soltero	4	2	3	5	5	4	4	3	4	3	2	2	2	2	5	2	5	3	3	4	4	2	4	2	4	1	3	5	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	2	3		
26	Obrero	M	24	Soltero	2	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	2	1	4	3	4	4	5	2	2	4	4	4	3	4	1	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	2	1	3		
27	Obrero	M	23	Soltero	4	1	5	4	2	2	2	2	3	4	1	3	1	4	3	3	4	5	5	4	2	3	2	5	4	2	2	3	2	5	3	1	3	5	2	4	1	1	2	2		
28	Obrero	M	21	Soltero	3	2	5	4	4	5	3	1	3	1	4	3	2	1	1	2	3	5	1	3	2	3	5	1	5	5	1	1	2	5	5	5	2	5	5	5	4	4	1	4		
29	Obrero	M	27	Soltero	4	5	5	4	5	2	2	2	2	2	3	3	4	4	2	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	1	2	2	1	5	2	1	5	5	2	3	2	3	1	2		
30	Obrero	F	22	Soltero	5	5	5	3	4	5	4	3	2	3	3	5	1	1	2	1	3	4	4	2	1	4	1	1	1	3	3	3	5	2	1	4	4	3	4	3	3	2	4			
31	Obrero	M	25	Soltero	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	2	2	3		
32	Obrero	M	24	Soltero	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	1	2	4	3	3	4	2	2	2	2	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3	2	2	2	