



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Programa motivacional para mejorar el clima laboral en los
trabajadores de la Municipalidad Distrital Las Pirias, Jaen –
Cajamarca, año 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:

Maestro en gestión pública

AUTORES

Bach. Lozada Vidaurre, Pedro Enrique

Bach. Gutierrez Llamo, Odiel

ASESOR

Dr. Camacho Montenegro, Luis

SECCIÓN

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de políticas públicas

PERÚ-2018

DEDICATORIA

A, Dios por Brindarme la vida, salud y múltiples bendiciones; a mis padres Pedro y Miriam que a lo largo de la vida me han brindado su apoyo incondicional y a mis hijas Luana y Zoe por ser parte fundamental en mi vida

A mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma Para todos ellos Hago esta dedicatoria.

Pedro Enrique Lozada Vidaurre

Dedicado con mucho amor y cariño a mis 03 hijos que son mis motores y motivos: Shirley Mileiny, Alexander Odiel y Juan Pablo; a la madre de mis hijos, Rosa; a mi padre que está en el cielo; a mi madre y hermanos, que con su apoyo moral, amor y sacrificio, me dieron fuerzas para culminar con éxito éste grado académico, que es de mucha importancia para mi vida personal y profesional.

A mis Maestros, amigos y familiares, quienes me brindaron conocimientos y sabiduría, apoyo moral y fuerza de voluntad para hacer realidad mis objetivos propuestos.

Odiel Gutierrez Llamo

Los Autores

AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan laborioso y lleno de dificultades, sacrificando a veces el tiempo valioso de estar con nuestras familias, con el único objetivo de alcanzar nuestra metas trazadas; es inevitable no sentirnos orgullosos de tan increíble Azaña; y entonces empezamos a recordar de todo los sacrificios por lo que tuvimos que pasar, tanto personales, como de nuestro maestros docentes, que día a día nos esforzamos para poder culminar con éxito esta gran misión.

Un agradecimiento muy especial a la universidad “César Vallejo” por dar la oportunidad de formar maestros en nuestra región y a toda su plana de profesionales docentes, quienes nos brindaron y transmitieron conocimientos y experiencias muy valiosas, en el transcurrir de toda nuestra formación Profesional, haciendo de nosotros profesionales competitivos en la sociedad.

Los autores.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Lozada Vidaurre, Pedro Enrique, egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 41502353;

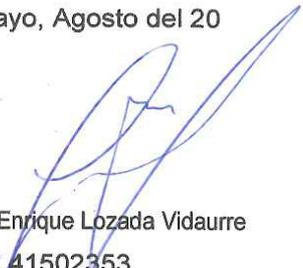
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

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

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

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

Chiclayo, Agosto del 20


Pedro Enrique Lozada Vidaurre
DNI N° 41502353

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Gutierrez Llamo Odiel, egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 41502353;

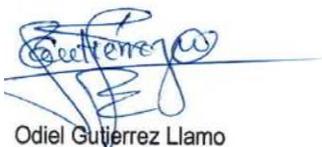
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

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

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

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

Chiclayo, Agosto del 2018



Odiel Gutierrez Llamo

DNI N° 27718180

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Cumpliendo con las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la escuela de Post Grado, en Doctorado de Administración de la Universidad César Vallejo, presento el trabajo de investigación denominado: PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL LAS PIRIAS, JAÉN - CAJAMARCA, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para poder optar el Grado de doctor en administración.

El presente estudio se ha estructurado en capítulos. El primero de los cuales está referido a la introducción, el segundo de ellos, al método aplicado. El capítulo III desarrolla los resultados. El capítulo IV se refiere a la discusión de los resultados. El capítulo V contiene las conclusiones, el sexto, describe las recomendaciones y el último de los mismos, las referencias.

Seguro del reconocimiento del aporte de este trabajo de investigación se espera que sea evaluado y merezca su aprobación, considerando que toda investigación contribuye a la ampliación del conocimiento.

Los autores.

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vii
ÍNDICE	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Trabajos previos	14
1.3. Teorías relacionadas al tema	18
1.4. Formulación del problema	33
1.5. Justificación del estudio	33
1.6. Hipótesis	34
1.7. Objetivos	34
1.7.1. Objetivo general	34
1.7.2. Objetivos específicos	34
II. MÉTODO	35
2.1. Diseño de investigación	35
2.2. Variables, Operacionalización	35
2.3. Población y muestra	40
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
2.5. Métodos de análisis de datos	40
2.6. Aspectos éticos	41
III. RESULTADOS	42
3.1. Presentación y Análisis de la Información	42
3.2. Resultados por dimensión	42
IV. DISCUSIÓN	45
V. CONCLUSIONES	47
VI. RECOMENDACIONES	48
VII. PROPUESTA	49
VIII. EVALUACIÓN	58
IX. REFERENCIAS	59
X. ANEXOS	62
ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	71
AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS	72

RESUMEN

La investigación realizada PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL LAS PIRIAS, JAÉN - CAJAMARCA, en la cual fue realizado con el objetivo de determinar el clima laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital las Pirias, Jaén - Cajamarca.

En una investigación de tipo descriptiva- propositiva, con una población de 23 trabajadores tomándose a ellos mismos como una muestra para el estudio correspondiente, teniendo en cuenta las teorías de metas y objetivos de Edwin Locke, Teoría de motivación o de la higiene de Herzberg, Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow.

En el diagnóstico aplicado determinó que el nivel del clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital Las Pirias, presentó porcentajes elevados en la categoría medianamente favorable, seguido de la categoría favorable y la categoría desfavorable lo que significó la existencia de dificultades en el clima laboral situación que confirmaron lo encontrado en los trabajos previos.

Palabras claves: CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES, PROGRAMA MOTIVACIONAL

ABSTRACT

The research carried out MOTIVATIONAL PROGRAM TO IMPROVE THE LABOR CLIMATE IN THE WORKERS OF THE DISTRICT MUNICIPALITY LA PIRIAS, CAJAMARCA, in which it was carried out with the objective of determining the working environment in the workers of the district municipality Pirias Cajamarca.

In a descriptive-proactive type of research, with a population of 23 workers taking themselves as a sample for the corresponding study, taking into account the theories of goals and objectives of Locke, Theory of Motivation or Hygiene of Herzberg, Theory of Abraham Maslow's human motivation.

In the applied diagnosis it was determined that the level of work climate in the administrative staff of the Municipality of Las Pirias, presented high percentages in the moderately favorable category, followed by the favorable category and the unfavorable category, which meant the existence of difficulties in the work environment situation that confirmed what was found in the previous work.

Keywords: LABOR CLIMATE IN WORKERS, MOTIVATIONAL PROGRAM.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La sociedad de nuestro tiempo está experimentando cambios vertiginosos producto del avance científico, tecnológico y desarrollo del pensamiento que repercuten en la política, cultura, educación y en la vida cotidiana. La sociedad del conocimiento, la globalización y las TICs (tecnologías de información y comunicación) presionan a los actores de la educación en nuestro país adquieran ciertos rasgos que los distinguen de los demás. De aquí que el profesional de una institución asuman un liderazgo con el fin de impulsar a la educación al logro de los objetivos de la gestión de los municipios. Para ello se hace necesario generar climas favorables en el ambiente laboral con el fin de generar expectativas en los trabajadores. Estos deben sentirse satisfechos y realizados para el cumplimiento a cabalidad de los objetivos institucionales. .

Para Kotter (1990) el Perú debe responder a los cambios que suceden. Para ello deben tener las instituciones públicas donde prime un ambiente laboral favorable para que los procesos y productos deben estar acorde a la vanguardia asumiendo desafíos y abierto a los cambios. Para ello los actores de las instituciones deben desarrollar “esquemas en los cuales los empleados y trabajadores perfilen un tipo de liderazgo basado en el desarrollo de habilidades sociales para influir en las relaciones interpersonales y llevar a cabo un buen clima y satisfacción laboral.” (p. 67). En esta razón cobra importancia dos conceptos importantes: liderazgo y motivación. Estos conceptos se relacionan con la gestión del talento porque actores desmotivados el trabajo no será efectivo; más por el contrario un trabajador motivado aparte que realiza buen trabajo, generando su realización y cumplimiento de expectativas.

Murillo (2006) indica que “la investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de los docentes que asumen las funciones de dirección en las instituciones son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio.” (p. 81). De esta forma, si queremos que cambie las instituciones se necesita tener personas motivadas con liderazgo en su puesto de trabajo. Estas personas deben tener como rasgos importantes que tengan siempre presente la gestión, coordinación,

comunicación, transformación, impulsores, facilitadores, entre otros; y sobre todo, comprometidos, con los procesos de cambio. .

Las relaciones en el clima laboral en los municipios atraviesan situaciones críticas llevadas por la indiferencia, cálculos egoístas, diferencias partidaristas, las promesas electorales incumplidas que entorpecen los procesos del trabajo de los gobiernos locales. Estos factores caen en lo siguiente:

“Autoritarismo; que no es sino, una imposición de la propia opinión sin argumentos y la intolerancia y desprecio por lo que otros piensan; el individualismo reflejado en una postura de aislamiento y clausura y centrismo en el cometido particular; el infantilismo que se manifiesta en una actitud de inmadurez en las reacciones, el no asumir los propios errores, incapacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás, reacciones airadas y sin control y aplazar decisiones de urgente respuesta; la indiferencia, expresada en la displicencia y desinterés por el que hacer común y la frialdad en el trato o negación a la aproximación a los demás. De esta realidad no escapa la Municipalidad Distrital Las Pirias, Jaén - Cajamarca.” (Murillo, 2006, p. 84).

Para Pauchard (1997) sostiene que “la búsqueda de un clima laboral en teoría siempre ha sido la aspiración sobre todo en los gobiernos locales; pero en la práctica se observan una brecha tremenda y deficiencias en las relaciones laborales de los trabajadores y empleados”. (p.11). Es fundamental disfrutar de un buen clima laboral, teniendo en cuenta las buenas relaciones interpersonales armónicas, porque es satisfactorio y placentero, y es trágico el no tenerlas; puesto que van en desmedro no sólo de las personas sino también de las organizaciones. En este contexto para que exista buenos procesos de gestión se hace necesario que el personal que labora se sienta satisfecho y realizado a fin que las personas participen de manera efectiva en los procesos de gestión de la institución.

En este contexto el personal que dirige los puestos de trabajo y los administrados internos o externos debe tener condiciones laborales teniendo como base la motivación para actuar hacia una convivencia laboral sana donde prime valores de cooperación y solidaridad. Esto significa que los jefes de las

áreas deben propiciar la motivación e impulso en los trabajadores para que “desarrollar la creatividad, es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren, porque los empleados sentirán que no son parte de la organización y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo limitándose.” (p. 49).

Cajamarca es una población cuyos gobiernos locales se extienden en la zona se serranía atendiendo a un contexto geográfico agreste se encuentra la Municipalidad Distrital Las Pirias, Jaén - Cajamarca. Esta municipalidad se encuentra con un contexto de “diversidad cultural y étnica un gran potencial para desarrollarse en libertad y sin exclusiones. Este distrito “Limita por el norte con el Distrito de Huabal; por el sur con el Distrito de Jaén; por el este con el Distrito de Bellavista; y por el oeste con el Distrito de Jaén” (Wikipedia, 2017). En lo social se aprecia que los hombres y mujeres de manera temprana se inician en la vida familiar y las condiciones económicas del lugar tienen su base en una economía agrarista. La educación básica pocos la concluyen pues las responsabilidades familiares a temprana edad son factores de deserción; así como las actividades agrícolas.

El municipio, todo gobierno local que está bajo el régimen político por cuanto los problemas internos de las relaciones laborales surgen a la luz y se convierten a veces son el hazmerreír en la población y son motivos de rumor. Estos problemas se perciben como una “débil identidad cultural en la población y deterioro del tejido social, débil formación para el cultivo de los valores en las personas y escaso fortalecimiento de las relaciones interpersonales en toda la población. (Wikipedia, 2017).

En este contexto, la Municipalidad las Pirias, no está libre de esta realidad en la medida de que no ha considerado aspectos relevantes sobre el desarrollo de las relaciones interpersonales en relación con un buen clima laboral, teniendo en cuenta estrategias motivacionales para lograr satisfacción en los trabajadores administrativos, dándole un rol que no está acorde al perfil del funcionario público. De una institución que representa al estado en un lugar tan alejado de la capital. Los trabajadores exhiben conductas poco apropiadas como la falta de liderazgo, insatisfacción en los puestos de trabajo, poca atención adecuada al público que asiste por una atención adecuada. Entre compañeros

de trabajo se percibe la indiferencia y poco trato alturado, el rumor de la vida privada que se mezcla con la pública, la falta de liderazgo por parte de los jefes, la insatisfacción y poca realización de los actores municipales. Ante este contexto es que se promueve una investigación que facilite como propuesta el mejoramiento del clima laboral en los actores municipales para que esta institución cumpla con la visión y misión institucional así como los objetivos.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Internacionales

Caballero (2003) en la investigación “Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes en una escuela de nivel medio superior” ejecuto para que obtenga el grado de maestro en ciencias administrativas. Aplicó un cuestionario a los participantes.

Los resultados fueron importantes y útil porque reconoció variables de motivación que influían en el desempeño de los docentes en una escuela medio superior. En las conclusiones sostiene que la condición física de la institución se constituye en una forma de incentivo que estimula la productividad de los trabajadores. Asimismo sostiene, que la aspiración por el reconocimiento como agente valioso no es una variable importante en el desempeño; pero si lo es el salario. Este es un factor recurrente en la muestra seleccionada y es más importante para el docente observado. (p.100)

. La investigación aludida brinda las líneas importantes para el diseño de la investigación que es capaz de fortalecer el clima en el grupo observado.

Ortega y Piña (2006) en la investigación desarrollada en la ciudad de Colombia denominada Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F. Construcciones C.A en la ciudad de Bogotá – Colombia.

A través de este estudio de tipo descriptivo cuantitativo aplicó un cuestionario teniendo en cuenta los constructos de Víctor Vroom y usando el análisis factorial encontró una similitud de la validez del constructo. En la investigación participaron 15 trabajadores que se constituye en la población total. Uno de los resultados fue sobre la motivación, donde el 100% indicó que la motivación es importante en las labores cotidianas. Esto debido que cuando un trabajador está motivado facilita la ejecución de tareas con rendimiento y entusiasmo. Por cuanto contribuye al desarrollo, éxito y logro de objetivos de la organización. Por lo contrario los trabajadores encuestados no están motivados. Esta situación indica

que la empresa no motiva a sus empleados descuidando estos factores que intervienen como estímulos en su trabajo y objetivos personales.

La investigación permite una planeación de estrategias que permitan motivar al trabajador para desarrollar el clima laboral en los participantes del programa.

Guerrero (2015) desarrolló una investigación en la ciudad de Cali Colombia denominada Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional en la empresa construcción, gerencia y proyectos especializados S.A.S. La investigación buscó elaborar un diagnóstico minucioso sobre el clima en la organización. La investigación fue de tipo descriptiva porque el instrumento que fue el cuestionario recogió la percepción empleados con la intención de identificar necesidades y opinión sobre temas de satisfacción, salario, horarios, tratos con los jefes. El estudio resultó oportuno, acertado. Para efectos del trabajo aplicó una encuesta. Los resultados fueron evidencias que no existía un ambiente apropiado para el trabajo puesto existían variables que limitaban e interrumpían el clima laboral.

La investigación sirvió para planear un trabajo donde se considere la opinión de los participantes, necesidades y el entorno de variables que afectan a los trabajadores. Los resultados serán comunicados a los jefes y trabajadores.

Villamil y Sánchez (2012) en la investigación que desarrolla denominada Influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad de Choloma. Trabaja con un enfoque cuantitativo de tipo correlacional. Para la recolección de datos utilizó la técnica de encuesta con el instrumento cuestionario que fue validado y confiable con alfa de cronbrach. El instrumento se constituyó en 8 dimensiones. La muestra utilizada fue de 154 trabajadores. Los resultados arrojaron que se evidencia que el 64% que influye el clima en la satisfacción de los obreros de la empresa.

Los resultados de la investigación son importantes en la medida que hay una vinculación entre las dos variables que es directa y alta. Situación que permite admitir que si una se eleva la otra también. Esta investigación facilitó el estudio de las variables en la medida que los constructos a los que arribó fueron importantes.

1.2.2. Nacionales

Estudio de “la motivación laboral y el conocimiento de las necesidades predominantes según la teoría de las necesidades de McClelland en los médicos del hospital nacional Arzobispo Loayza (tesis inédita de maestría). Universidad nacional mayor de San Marcos”. Chang Yui, A. (2010) Se realizó:

Un estudio cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal; bajo el método de selección no probabilístico de voluntarios, la muestra estuvo integrada por 63 médicos, pertenecientes a los siguientes grupos: anestesiología, cirugía general, medicina interna, cirugía especialidades, medicina especialidades, gineco obstetricia y pediatría. El instrumento empleado fue una encuesta basada en la teoría de las necesidades según McClelland, que consta de 15 preguntas formuladas con la técnica de Likert, y validada por Steers y Brausteind en 1976. La encuesta permitió clasificar el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo; y determinar si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. Los resultados obtenidos evidenciaron que la motivación laboral fue alta en el 95.2%, media en el 4.8% y ninguno de los encuestados mostró un bajo grado de motivación laboral. Las variables que se relacionaron directamente con el grado de motivación laboral fueron: edad y tiempo de servicio. La condición laboral de “contratado por locación de servicio”, demostró intervenir de manera inversa a las variables antes mencionadas. No aportaron significancia estadística a la motivación laboral, el estado civil ni el grupo de especialidad. El tipo de necesidad predominante encontrado entre los participantes estuvo distribuido de la siguiente manera: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%. Locales. (p.55)

1.2.3. Locales

En la investigación desarrollada en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo, Perú, denominada propuesta de un plan para la mejora del Clima organizacional de la empresa ACSL S.R.L. Quevedo y Rojas (2015)

La investigación busca proponer una forma de tratamiento al clima que impera producto de una improvisación e inadecuada aplicación de sistemas administrativos de parcelar climas en la organización donde la arbitrariedad laboral está presente en la forma cómo se desarrollan los procesos. La aplicación de un cuestionario a los 13 trabajadores estuvo dividido en tres dimensiones facilitó el recojo de información que se logró reconocer la problemática observada empíricamente. (p.12)

La investigación permitió la planeación de la investigación para recoger y confirmar una problemática que se observa a simple vista. Asimismo

implementar con los elementos necesarios para el recojo de información en la realidad observada.

Se desarrollaron un trabajo de investigación en la universidad autónoma de Chiclayo, Perú denominado “Programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores de la Empresa Hitl mart S.A. V.E.S-2013”. Pérez y Raimondi (2014):

La investigación buscó proponer un programa que se oriente a mejorar el clima laboral en un grupo de trabajadores a través de la formación de un liderazgo en los trabajadores de la empresa. Las autoras aplicaron una encuesta donde determinaron las dificultades referidas al clima que les sirvió para que apliquen y comprueben la efectividad de un programa motivacional. (p.12)

La investigación sirvió para la planeación de un trabajo que permita visionar una solución a una problemática localizada. Por cuanto es importante solucionar los problemas que se localizan.

En su trabajo de investigación titulado “Diagnóstico del clima organizacional y motivación laboral de la Institución educativa Nacional Pedro A. Labarthe de la ciudad de Chiclayo”, Navarro y Romero (2006) tesis para obtener el grado de Magíster en Docencia y Gestión Educativa, concluyen en que

La mayoría de los trabajadores no reciben el apoyo de la autoridad inmediata superior para realizar un trabajo eficiente, trasluciendo que no se sienten motivados en su gran mayoría. También concluyen que la opinión del personal docente y no docente de esta institución, está dividida ya que unos manifestaron que sus autoridades educativas no poseen buena planeación del trabajo; que la organización adolece de un carácter sistematizado; trayendo como consecuencia el deterioro del clima organizacional, siendo afectado directamente a la motivación laboral; componente de suma importancia para que los trabajadores se sientan a gusto en la ejecución de sus labores. (p.15)

En su trabajo de investigación titulado “Influencia del Clima Organizacional en la Motivación laboral del docente en la Institución Educativa Santa Magdalena Sofía de la ciudad de Chiclayo”, tesis para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa. Gallo B. y Gallo M. (2009) Concluyen que:

La motivación laboral de los docentes de esta institución es buena, lo cual indica que los docentes se esfuerzan para obtener un gran dominio en su trabajo y que sienten el impulso de realizar trabajos de calidad, y de realización personal aprovechando plenamente su potencial y capacidad. Con respecto a la correspondencia existente entre clima organizacional y la motivación laboral de los docentes se concluye que sí existe una relación muy estrecha entre ambas variables. (p.15)

En su trabajo de investigación titulado “Motivación, satisfacción y clima laboral de los docentes de la I.E. Karl Weiss de la ciudad de Chiclayo”, tesis para obtener el grado de Magíster en educación. Herrera (2011) A partir de los resultados obtenidos concluye que

El 98% de los docentes de esta institución tienen un nivel medio de motivación, siendo la dimensión identidad y autonomía la más significativa mientras que la dimensión retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracteriza el nivel de motivación baja. Las dimensiones que generan una motivación media en los docentes se caracteriza por la identidad, la cual está relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que éste les ofrece para su realización personal; y la autonomía, dimensión bajo la cual consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo, les facilita tomar decisiones con grados de libertad generados por sus competencias. Así mismo los docentes consideran que no es tan bueno el ambiente que hay entre sus compañeros y sienten que no es el mejor trato el que se les da. El motivo principal por lo que el personal está prestando servicios a la institución. (p.10)

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Teorías que sustentan el Programa de Motivacional

1.3.1.1. Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow. (1963).

La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow (1963), conocida también como la Jerarquía de las Necesidades, se basa en dos supuestos fundamentales. En primer lugar, las diferentes necesidades que experimentamos se muestran activas en momentos distintos y son sólo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta. “En segundo lugar, las necesidades se clasifican siguiendo un cierto orden de importancia denominado jerarquía” (Ivancevich, 1996). “Según la teoría de Maslow, la conducta se activa por un déficit en una necesidad que impulsa al individuo a disminuir la tensión creada por ese déficit. La tensión da lugar a una conducta que satisfará potencialmente la necesidad (Ivancevich, et. al, 1996).

Abraham Maslow (1963) identificó una Jerarquía de necesidades que motivan el comportamiento humano, de tal forma que cuando una persona ha satisfecho las necesidades más elementales se esfuerza por satisfacer las del siguiente nivel y así sucesivamente, hasta que se logra satisfacer el orden más elevado de requerimientos. La persona que satisface las necesidades más elevadas es para Maslow la persona autorrealizada. De acuerdo con Maslow el orden ascendente de estas necesidades es: Fisiológicas: de aire, alimento, bebida y descanso; para lograr el equilibrio dentro del organismo. Seguridad: de protección, estabilidad para verse libre de temor, ansiedad y caos, mediante una estructura que establece leyes y límites; minimización de estados de ansiedad por carencia de oportunidad de manifestarse como ser productivo; tranquilidad de contar con las condiciones mínimas de subsistencia. Pertenencia y amor: de afecto e intimidad proporcionados por la familia y personas que nos aman. Estima: de autorrespeto y respeto de los demás. Autorrealización: el sentido de que la persona hace lo que es capaz y está satisfecha para ajustarse a su propia naturaleza y la satisfacción del crecimiento potencial y personal. La jerarquía de las necesidades proporciona a los gestores una manera sencilla de entender de qué forma las diversas condiciones del trabajo satisfacen las necesidades del empleado. Ciertas condiciones básicas como el salario satisfacen las necesidades fisiológicas. Las necesidades de seguridad se satisfacen mediante la interacción y la comunicación y finalmente el trabajo que el empleado lleva puede llegar a tener una satisfacción de sus necesidades de orden personal

Esta teoría sustenta el presente trabajo de investigación, en el sentido de que es necesario que el personal que labora en la institución desarrolle un buen clima laboral teniendo en cuenta la satisfacción de sus necesidades y si éstas influyen o no en el desempeño de sus funciones.

El estudio de Maslow sobre motivación humana, nos dice que todo ser humano mientras más satisface sus necesidades básicas, busca otros tipos de necesidades, muchas veces descuidando parte de las necesidades básicas para cubrir otro tipo de necesidades; ¿pero si nos preguntamos, Que estoy haciendo?, ¿Que necesito para seguir?, ¿Cómo debo hacerlo?, nos vamos a sentir motivados a encontrar esas necesidades más altas que logren dejarnos

satisfechos. Y es así como los colaboradores lograrán la recompensa de su esfuerzo y dedicación personal y profesional.

1.3.1.2. Teoría de motivación o de la higiene de Herzberg

Esta teoría es conocida como la teoría de motivación e higiene o teoría de los dos Factores de Herzberg. Es una teoría de motivación más enfocada al trabajo, a la motivación de los empleados. Según la teoría de la motivación e higiene, de 1959, las personas están influenciadas por dos factores:

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

Factores intrínsecos o motivacionales. Se relacionan con la satisfacción, los cargos o bien las tareas que ejecutan en el ambiente laboral. Estos factores incluyen los sentimientos, crecimiento, desarrollo personal, autorrealización, responsabilidad en los puestos y tareas que ejecutan.

Para el autor también llama factores de satisfacción profesional. Claro que son diferentes los factores de satisfacción puesto que estos generan la insatisfacción en el trabajo. El opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción.

Para el autor la actitud juega un papel fundamental en el éxito y fracaso en el ambiente laboral. En este sentido, el trabajador se siente motivado si está satisfecho en su vida laboral, en el puesto que desempeña, en el cargo que ocupa, en su entorno social, con los bienes materiales que puede adquirir, en su realización profesional y personal. Si logra todo esto, se sentirá realizado evitando caer en insatisfacciones que agrupa los factores de higiene.

Cuando el trabajador se siente motivado como es lógico, el trabajador mostrará habilidades técnicas, teóricas personales y sociales contribuyendo al rendimiento como reflejo de su realización.

1.3.1.3. Teoría de metas y objetivos de Locke

Esta teoría sostiene que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente. Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales. Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

1.3.1.4. Teoría del comportamiento humano de Elton Mayo.

Es conocida también como “Teoría Administrativa”, “Teoría de las Relaciones Humanas” o “Teoría Sociológica en la administración” y se desarrolla alrededor de los actores universitarios. Estudiantes, docentes, directivos, administrativos entre otros.

Un representante de esta teoría es **Elton Mayo, (1933)** quien, basa su propuesta en una serie de principios, como señalamos algunos de ellos. La mayor producción es resultado de la integración social, es decir, la mejora del clima y la satisfacción laboral del personal administrativo es posible por las normas sociales y las expectativas que rodean al trabajo en equipo.

El comportamiento social del personal en el equipo, puesto que el equipo de la universidad se estructura a partir de la interacción y comunicación para el logro pleno de sus objetivos. Las recompensas y sanciones sociales influyen en el comportamiento laboral, en vista que los premios y castigos apuntan a la dimensión afectiva de los miembros de la comunidad universitaria en el desempeño de sus labores.

Los grupos informales responden a estilos de administración. Sea la gestión de la universidad de carácter autoritario o participativo. Los grupos se constituyen y la respuesta a éstos se caracterizará por el estilo de administración; en una administración autoritaria habrá represión, mientras en una motivacional participativa se creará un espacio para integrar a estos grupos, tal vez, dentro de la organización.

Herrera (2011) "Las relaciones humanas se mejoran por la interacción y comunicación, debido a que nuestras acciones y actitudes son resultado de contactos entre personas y grupos en un ambiente profesional". (p.15)

La importancia del contenido del cargo refleja una moral alta, es decir, la movilización del personal, según mérito propio en el ejercicio de sus funciones, muestra el despliegue de capacidades hacia cargos de sus funciones, muestra el despliegue de capacidades hacia cargos de mayor responsabilidad y desempeño, premiado con el reconocimiento institucional y personal. (Herrera, 2011)

El mismo autor indica: "Énfasis en aspectos emocionales, por cuanto la institución no solo está representada por relaciones formales organizativas, sino por acciones diarias de valores con significados varios que apoyan o bloquean la formación institucional" (p.12).

Esta teoría (relaciones humanas) se inició en EEUU y en su inicio se constituyó y se tomó como movimiento reaccionario y apositivo de la teoría clásica de la administración con hegemonía de cuatro décadas. Nació bajo principios de una nueva filosofía de empresa, en una visión industrial, donde

tecnología y método laboral son importantes para la administración. Esta teoría tiene los siguientes principios:

- a. **Humanizar y democratizar la administración.** Evitar dogmatismos mecanicistas y rígidos de la teoría clásica poniendo nuevos patrones sociales de la vida del pueblo. Los trabajadores deben participar en las decisiones para generar buen clima y satisfacción laboral.
- b. **Fomento de las ciencias humanas.** La psicología y sociología como ciencias que rigen la organización industrial por su influencia intelectual en la organización.
- c. **Apoyo de la pragmática de John Dewey y psicología dinámica de Kart Lewin.** Se consideran ciencias del humanismo administrativo quienes contribuyeron de manera directa a la concepción.
- d. **El experimento de Hawthorne (1927 – 1932).** Permitieron dilucidar los postulados de la nueva teoría. Los postulados fueron los siguientes: El nivel de producción depende de la integración social, comportamiento social de los trabajadores, recompensas y sanciones sociales, presencia de grupos informales, relaciones sociales dentro de la empresa, valor del contenido del cargo, énfasis en los aspectos emocionales.

1.3.2. Programa motivacional

a. La motivación

Se refiere a un proceso en los que la persona se siente con entusiasmo para actuar y reflexionar, Rosales (2003), Calderón. (2007). Estos consideran que en “la reflexión intervienen hechos fenómenos, objetos, personas, instituciones para este estudio son desempeños o eventos de las personas que se encargan de la conducción de las relaciones dentro de la empresa” (p.55).

b. Principios motivacionales necesarios

Las estrategias seleccionadas para el trabajo parten de tópicos necesarios que requieren los trabajadores para desarrollarse y realizar en el ambiente de la institución. Entre ellos tenemos:

- **La motivación.** Esta dimensión es importante en el ambiente laboral por el modelo que se tiene en cuenta y porque juega un papel importante en el

desempeño laboral. Mientras más motivado esté el empleado o trabajador mejor será su desempeño. Este impulso se convierte muchas veces en capacidad, crecimiento potencial para ser eficaz.

- **Las relaciones humanas.** Radica en la importancia que juegan las relaciones laborales para hacer de las instituciones más sólidas generando climas favorables para el trabajo.
- **La comunicación.** La comunicación es un ingrediente importante en los procesos de desarrollados en una institución. Sirve a los actores para establecer coordinaciones apropiadas a fin de generar climas laborales más propicios para el desenvolvimiento en el ambiente laboral ya sea a nivel individual o de grupos.
- **Reconocimiento y estímulo.** Forma parte de la recompensa que debe recibir el trabajador por brindar su esfuerzo al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se incluyen variables de estimación externa como autonomía, logros, respeto, estatus, reconocimiento y atención. El trabajador debe sentirse que lo aprecian, que tiene prestigio y destaca en el centro laboral y social.
- **Liderazgo.** Se entiende como la influencia que se ejerce sobre los trabajadores por parte de un líder. El líder es la persona con cualidades especiales para influir en una persona.

c. Funcionamiento del modelo motivacional

El modelo tiene como base las teorías motivacionales, relaciones humanas, de la administración laboral de liderazgo que se asumen en este trabajo. Para ello se tiene en cuenta tres conceptos fundamentales. El recojo, el análisis e interpretación y emisión de juicios sobre la información recogida. Para el recojo de la información el uso de instrumentos y la administración respectiva a los participantes ; para luego plantear una propuesta con propósitos definidos , confiables, objetivos con el fin de aportar a la investigación.

1.3.3. Dimensiones del programa motivacional

Motivación

Se entiende por motivación dentro del esquema laboral a la capacidad que tiene una institución, empresa u organización para sostener estímulos positivos en los trabajadores teniendo en cuenta las tareas o actividades que realizan. Existe

dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca. La primera es propia de la persona, obrero, empleado o trabajador; se asocia a satisfacción personal. La segunda, se relaciona con motivación laboral influyendo factores externos como salario, reconocimiento. (EDENRED, 2018).

Relaciones Humanas

Las relaciones humanas se entienden como el conjunto de interrelaciones o vínculos que se dan en los seres humanos que forman parte de una sociedad con grados de niveles jerárquicos. En la administración está referido a una disciplina que se ocupa de incrementar dos cosas: satisfacción y moral de los trabajadores o administrados de una organización o institución con el fin de reducir resistencias y elevar niveles de aceptación de las autoridades.

Comunicación

La comunicación se entiende como la interrelación entre personas a un mismo nivel, con formas bidireccionales, dialógicas y horizontales. Dentro del ámbito administrativo se entiende como comunicación corporativa o institucional que consiste en procesos de emisión – recepción de mensajes en una organización compleja. (Kim, 2018).

Reconocimiento / Estímulo

Se constituye en una de las fuentes para la satisfacción de los empleados o trabajadores que han sobresalido o son importantes por acciones loables realizadas en aras de los objetivos institucionales. Es el estímulo positivo que se “realiza a un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado ha sido recompensado en virtud de su aporte con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo.” (ZGRAUS, 2018)

Liderazgo

Se entiende por liderazgo a la influencia que se ejerce sobre las personas incentivándolas para el trabajo con entusiasmo teniendo en cuenta un objetivo común. “es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que

preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.” (Pérez y Gardey, 2012).

1.3.4. Teorías sobre el clima laboral

1.3.4.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

Para Hudalgo, (2007), sostiene que la teoría de clima Organizacional de Likert, postula que el comportamiento que asumen los trabajadores depende directamente de las formas del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción o comportamiento de los trabajadores estará determinada por la percepción que tienen con respecto al entorno.

“Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Las mismas que se citan” (Hudalgo, 2007)

Variabes Causales: Son definidas como variables independientes, las mismas que se orientan a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de éstas se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variabes Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el ambiente interno de la empresa, reflejado en aspectos como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son las que constituyen los procesos organizacionales.

Variabes finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias mencionadas anteriormente, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Likert (2010), menciona que: La interacción de estas variables traen como consecuencia la determinación de dos tipos de clima laboral como son: Clima de tipo autoritario y Clima tipo participativo, los mismos que se subdividen en sistemas que a continuación se mencionan:

1.- Clima de tipo autoritario:

Sistema I Autoritario explotador: se caracteriza porque los directivos no tienen confianza en sus trabajadores, y como consecuencia el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula o genera conflictos, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II Autoritario paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los trabajadores, se instituye las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

2.- Clima de tipo participativo:

Sistema III Consultivo: se caracteriza por el nivel de confianza que tienen los superiores en sus trabajadores, a los cuales se les otorga cierta autonomía para la toma de decisiones, permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

Sistema IV Participación en grupo: En este existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

La teoría de Likert nos da un alcance de los tipos de clima que se pueden presentar en las empresas y donde radica su origen que en si tiene un alto grado de vinculación con el tipo de liderazgo que pueda impartir la directiva.

1.3.4.2. Teoría de Frederick Herzberg.

Herzberg (1959) indica que: “Basa su criterio en que el nivel de rendimiento en las personas es afectado por el nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo serán diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal” (p.11).

Esta teoría del clima laboral, basada en la satisfacción de necesidades de la

pirámide de Abraham Maslow, agrupa en dos categorías los factores que influyen en el clima laboral: los Factores de higiene y los Factores motivacionales.

Los factores de higiene son los elementos ambientales, enfocados principalmente en el contexto en que se produce el trabajo los cuales pueden ser elementos de insatisfacción cuando no están presentes por tanto necesitan ser constantemente supervisados. Entre estos factores se encuentran el salario, el lugar de trabajo, el tipo de supervisión, seguridad laboral, etcétera.

Por otra parte, los factores motivacionales se refieren al contenido del cargo y a los deberes relacionados con el cargo, éstos surgen desde el interior de la empresa, y tienen que ver con la satisfacción y las oportunidades que el trabajo ofrezca al personal. De acuerdo con esta teoría, los dirigentes o líderes de la organización tienen la obligación de motivar a los demás colaboradores y generar un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades, ejemplo Ascensos, Libertad de decisión, reconocimientos, etc.

Esta teoría deja en claro dos elementos importantes para determinar el clima laboral en una empresa. Y ayuda a identificar cuáles son los factores higiénicos que se deberán atender, en el caso del Molinos los Ángeles uno de ellos sería la seguridad contra accidentes en planta y referente a los factores motivacionales, reconocimientos especiales por su buen desempeño, oportunidad de realizar nuevas tareas de exponer sus ideas, de asumir nuevos retos.

1.3.4.3. Teoría de Douglas Mc. Gregor

Teoría “X”: Concepción tradicional: Autocrática, impositiva y autoritaria.

Gregor (2000), señala: Las premisas para dar validez a esta teoría son:

Los seres humanos no gustan del trabajo y tienden a evitarlo, siempre que ello sea posible. Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.

El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir.

El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.

El hombre común tiene relativamente poca ambición.

Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad; por lo cual no quieren los cambios. La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).

El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.

Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.

Las organizaciones deben tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles.

Los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.

El hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina.

Teoría “Y”: nueva concepción: democrática, consultiva y participativa

Mantiene los siguientes supuestos para su validez:

El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento.

El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir sus esfuerzos.

Las personas pueden ejercer autocontrol y auto dirigirse.

Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos.

Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades.

La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.

El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse un mayor uso.

El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

Si bien es cierto que muchos directivos aun piensan que a sus empleados deben de imponerles miedos para que cumplan con sus responsabilidades, con esa actitud sólo ocasionan retraso y malestar a su empresa. Hoy en día está comprobado que trabajando en base a la confianza se puede cumplir con los

objetivos mucho más rápido y eficiente, el delegar funciones no hace más que darle la oportunidad a los empleados de poner todas sus habilidades y capacidades a prueba y no hay mejor motivación y satisfacción para los trabajadores que puedan asumir responsabilidades, y cumplirlas de tal manera que logren los resultados esperados.

1.3.5. Dimensiones del Clima Laboral

Las dimensiones del clima laboral son aquellos factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. (Rodríguez D. , 2001) Menciona que para medir el clima laboral en una organización es muy complejo dado que intervienen múltiples variables como contexto social, ubicación de la organización, condiciones físicas para el trabajo, estructura formal, los valores y normas vigentes, la estructura informal, la percepción de sus miembros acerca de los grupos formales e informales, etc.

Según Likert, R. (1968) El clima organizacional está compuesto por ocho dimensiones, las cuales se detallan a continuación:

Motivación, relacionado con las estrategias que utiliza la gerencia para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Comunicación, referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa.

Interacción e influencia, refiere a la importancia de la relación superior-subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

Resolución de problemas y toma de decisiones, se refiere a la pertinencia y fundamentación de las razones en las que se basan las decisiones, así como la distribución de las responsabilidades.

Planificación, estrategias utilizadas para establecer los objetivos y directrices organizacionales.

Control, a los distintos niveles de la empresa.

Capacitación y adiestramiento, referido a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la formación deseada.

Según Litwin y Stinger, (1997) Mencionan la existencia de nueve dimensiones:

Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no es-trecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa o remuneración. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío o riesgo en la toma de decisiones. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto par como superior, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

(Palma, 1999), define 5 dimensiones que explican el clima laboral.

a.- Autorrealización.- Que es la apreciación con respecto a las posibilidades que el medio ambiente laboral favorezca el desarrollo personal y profesional.

b.- Involucramiento laboral.- Que es el nivel de identificación con los valores y la cultura organizacional.

c.- Supervisión.- Son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, así como el nivel de apoyo y orientación que recibe en su trabajo diario.

d.- Comunicación.- Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la empresa.

e.- Condiciones laborales.- Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos, y / o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo organizar un programa motivacional para mejorar el clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Las Pirias, Cajamarca?

1.5. Justificación del estudio

Este trabajo de investigación se justifica en la necesidad de diseñar un modelo motivacional para mejorar el clima laboral de los trabajadores lo que permitirá el desarrollo y fortalecimiento el desempeño de los trabajadores municipales, que es uno de los problemas en nuestra institución por ello es necesario realizar una investigación propositiva a fin de implementar dicho programa encaminadas a formar trabajadores conscientes en su desempeño laboral, colaboradores, creativos y críticos en su realidad, con capacidad de dirigir sus propios cambios y permitir un mejor desempeño personal y social.

Se requiere de manera urgente, que los trabajadores cambien su actitud conflictiva y asuman un rol protagónico en el proceso de desarrollo de la comunidad.

Que exprese sin temores sus ideas de manera cordial, que coopere permanentemente de manera armoniosa, que asuma sus deberes, que exija sus derechos, que viva en un ambiente democrático y solidario.

Este trabajo de investigación se justifica en la necesidad que se tiene de fomentar el clima laboral, sobre todo por los niveles conflictivos evidenciados, en la cual el factor motivación juega un papel importante, y esto se va a lograr gracias al planteamiento del programa propuesto.

Necesitamos de personas que consideren que la organización y el trabajo en equipo, con coordinación, respeto y democracia, permitiría un cambio de actitud para superar la situación de pobreza económica y de valores que existe en la actualidad.

1.6. Hipótesis

El programa motivacional a criterio de juicio de expertos, mejora el clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Las Pirias, Cajamarca.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general.

Proponer un Modelo de Programa Motivacional para optimizar el Clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Las Pirias.

1.7.2. Objetivos específicos.

- ✓ Determinar el nivel del clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Las Pirias, a través de aplicación de un diagnóstico.
- ✓ Diseñar el Modelo Motivacional para optimizar el clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Las Pirias, que conforman el grupo de estudio.
- ✓ Validar el Modelo Motivacional para optimizar el clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Las Pirias, que conforman el grupo de estudio.

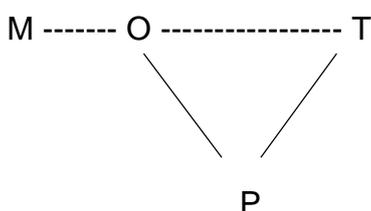
II. METODO

2.1. Diseño de investigación

Es Descriptiva Propositiva.

Es descriptiva porque en primer lugar describe la problemática, analizándola desde sus diferentes dimensiones. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.10), y es propositiva por que se presentará una estrategia final, que después de ser validada a criterio de juicio de experto se espera que sea aplicada para el cumplimiento de metas institucionales en municipalidad Distrital Las Pirias Cajamarca.

El diseño es el que se presenta a continuación:



Donde:

M: Muestra

O: Observación de la Problemática

T: Teoría Establecida

P: Propuesta

2.2. Variables, Operacionalización

-Variable: Clima laboral.

Robbins, (2004) indica que:

El Clima Laboral es la propiedad percibida por los miembros de la institución y que influye en el comportamiento de éstos, es decir, los aspectos internos de la institución conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima institucional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas institucionales.

	DEFINICION CONCEPTUAL	CATEGORIA	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE CLIMA LABORAL.	Percepciones e Interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (Anzola, 2003).	Muy Desfavorable. Desfavorable Medianamente favorable Favorable Muy Favorable	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> - Existen oportunidades de progresar en la institución. -Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo -Los objetivos de trabajo son retadores - Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse. -Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal. -Cumplir con las actividades laborales una tarea estimulante. -La empresa promueve el desarrollo del personal -Los objetivos de trabajo están plenamente definidos. -Se reconocen los logros en el trabajo. -La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. -Se siente comprometido con el éxito de la empresa. -Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

			<p>- Involucramiento laboral.</p> <p>-Supervisión.</p>	<p>-Se participa para definir los objetivos y las acciones para lograrlo.</p> <p>-Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la empresa.</p> <p>-Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.</p> <p>-Los trabajadores están comprometidos con la empresa.</p> <p>-El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.</p> <p>-En el área se hacen mejor las cosas cada día.</p> <p>-Los servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal.</p> <p>-Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.</p> <p>-El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos.</p> <p>-El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.</p> <p>-La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea</p> <p>-Se valora los altos niveles de desempeño.</p> <p>-Los jefes expresan reconocimiento por los logros.</p> <p>-Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.</p>
--	--	--	--	---

			<p>-Comunicación.</p> <p>-Condiciones laborales.</p>	<p>-En la empresa se enfrenta y superan los obstáculos.</p> <p>-Los jefes promueven la capacitación que se necesita.</p> <p>-El superior escucha los planteamientos que se le hace.</p> <p>-Se promueve la generación de ideas creativas ó innovadoras.</p> <p>- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.</p> <p>-En mi área la información fluye adecuadamente.</p> <p>-En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.</p> <p>-Existen suficientes canales de comunicación.</p> <p>-Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.</p> <p>-Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.</p> <p>-La empresa fomenta y promueve la comunicación interna.</p> <p>-Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la empresa.</p> <p>-Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa.</p> <p>-Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.</p>
--	--	--	--	---

				<p>-En la empresa se mejoran continuamente los métodos de trabajo.</p> <p>-Se recibe la preparación o capacitación necesaria para realizar el trabajo.</p> <p>-Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.</p> <p>-Existe buena administración de los recursos.</p> <p>-Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.</p> <p>-La remuneración es atractiva en comparación con las otras empresas.</p> <p>El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.</p> <p>-Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.</p> <p>-Existe un trato justo en la empresa.</p> <p>-La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.</p>
--	--	--	--	--

2.3. Población y muestra

Se trabajó con 23 trabajadores de la municipalidad distrital las Pirias, Cajamarca.

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

La técnica del presente trabajo es mediante la observación de campo, puesto que se aplicó un test de Escala de Opinión para determinar el Clima Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de las Pirias.

La validez estuvo a cargo de expertos, quienes dieron su conformidad en el constructo y aplicación tanto del Instrumento como del Programa de Motivación.

La confiabilidad se realizó por el Alfa de Cronbach resultando un valor de 0,83, que es mayor que 0,7 que indica que el instrumento es confiable.

2.5. Métodos de análisis de datos

2.5.1. Técnicas:

- **Técnica de gabinete:** Se utilizará fichas bibliográficas, de resumen, comentario, textuales, que servirán para sistematizar el marco teórico de la investigación.
- **Técnica campo:** Se utilizará instrumentos diversos, que permitirán el recojo de la información pertinente: Observación directa, Construcción de sesiones de aprendizaje y otros.

2.5.2.- Instrumentos:

- Materiales de evaluación acopio de Información: cuestionario.
- Fichas para recoger, registrar y elaborar datos.
- Matriz de consistencia para sistematizar la investigación.

Programa estadístico EXCEL

Es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interface para la mayoría de los análisis.

2.6. Aspectos éticos

Hemos respetado la información obtenida, dándole la condición de confidencial, ya que no se colocó nombre en ninguno de los instrumentos, estos fueron codificados para registrarse de modo discreto y fueron de manejo exclusivo de las investigadoras, guardando el anonimato de la información en cada momento.

III. RESULTADOS

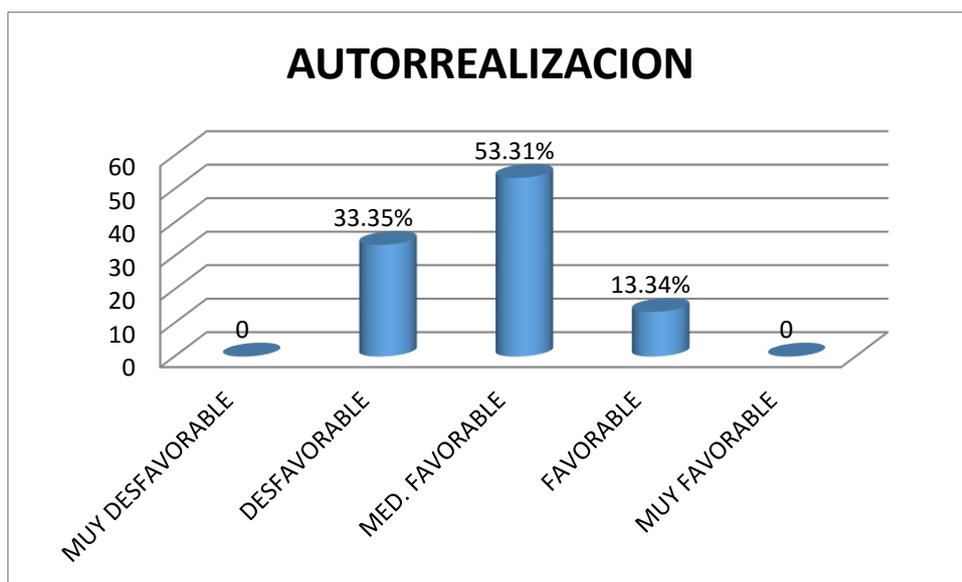
3.1. Presentación y Análisis de la Información:

Los resultados que se presentan son por dimensión y por variable para determinar el clima laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital Las Pirias, Jaén - Cajamarca.

3.2. Resultados por Dimensión

3.2.1. Dimensiones del Clima laboral.

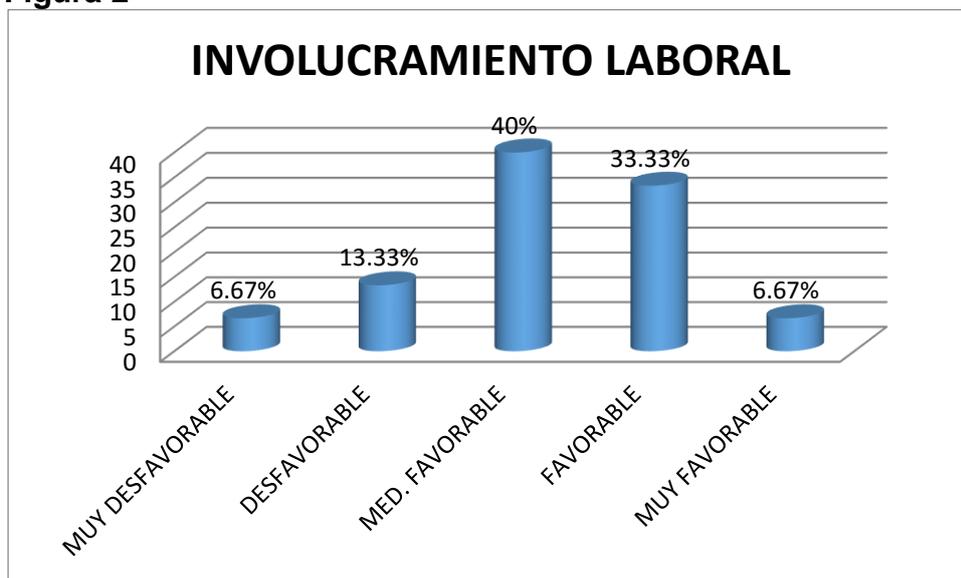
Figura 1:



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores del área de planta.

Figura 1: En autorrealización, el resultado fue el siguiente: El 53.31% de Los trabajadores están en la categoría de medianamente favorable, el 33.35% en desfavorable y el 13.34% en favorable.

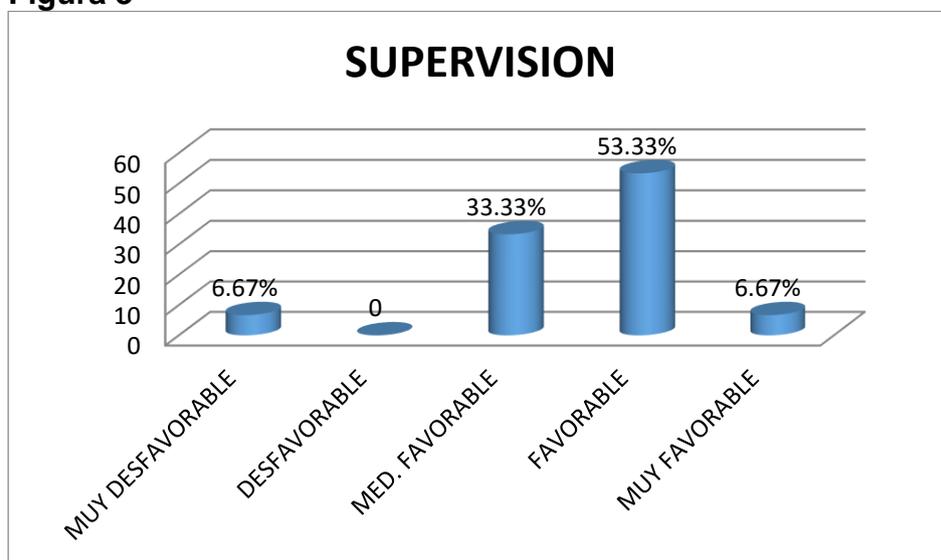
Figura 2



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores del área de planta

Figura 2: En Involucramiento, el resultado fue el siguiente: **El 40%** de los trabajadores presenta un nivel de involucramiento **medianamente favorable**, mientras que el 33.33% es favorable, el 13.33% desfavorable, el 6.67% muy favorable y otro 6.67 muy desfavorable.

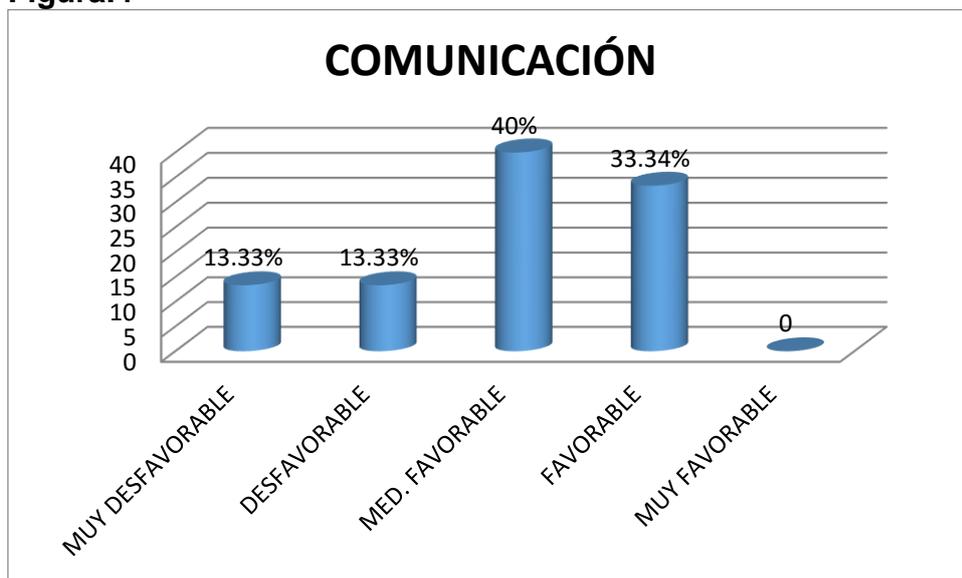
Figura 3



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores del área de planta

Figura 3: En supervisión, resultado lo siguiente: **El 53.33%** de los trabajadores perciben un nivel de supervisión **favorable**, mientras que el 33.33% medianamente favorable, el 6.67% muy favorable y otro 6.67% muy desfavorable.

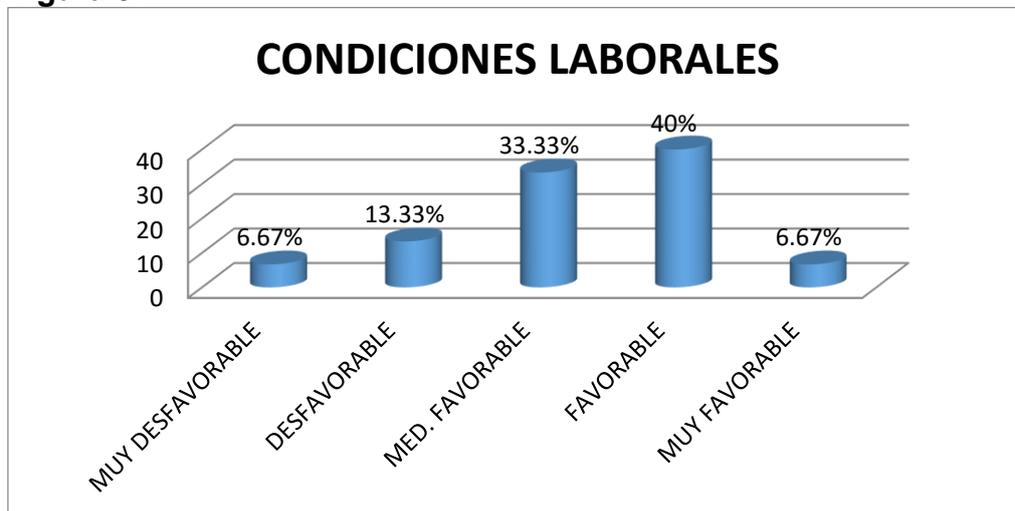
Figura.4



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores del área de planta.

Figura 4: En Comunicación resultó: El 40% de los trabajadores presenta un nivel **medianamente favorable**, el 33.34% favorable, un 13.33% desfavorable y otro 13.33% muy desfavorable.

Figura 5.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores del área de planta

Figura 5: En condiciones laborales, el resultado fue el siguiente: **El 40%** de los trabajadores presentan un nivel **favorable**, mientras que un 33% medianamente favorable, el 13.33% desfavorable, el 6.67% muy desfavorable y otro 6.67% muy favorable.

IV. DISCUSIÓN

Objetivo N° 01:

Determinar el nivel del clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Las Pirias, a través de aplicación de un diagnóstico.

Un resultado se aprecia en la figura N° 06 donde se precisa de resultados general sobre clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Las Pirias. En esta los porcentaje más elevados se observa en la categoría medianamente favorable con un 40%, seguido de la categoría favorable con 34,66%, 13,33% en la categoría desfavorable; lo que significa que existen dificultades en el clima laboral. Esos resultados confirman lo encontrado por Guerrero (2015) cuando sostiene que los trabajadores exhiben “evidencias que no existía un ambiente apropiado para el trabajo puesto existían variables que limitaban e interrumpían el clima laboral.” Asimismo Quevedo y Rojas (2015), propone una forma de tratamiento al clima que impera producto de una improvisación e inadecuada aplicación de sistemas administrativos de parcelar climas en la organización donde la arbitrariedad laboral está presente en la forma cómo se desarrollan los procesos.

Objetivo N° 2

Diseñar el Modelo Motivacional para optimizar el clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Las Pirias, que conforman el grupo de estudio.

Se elaboró un modelo motivacional teniendo como base la Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow. (1963) que parte del conjunto de necesidades de los trabajadores donde la realización, satisfacción laboral y familiar para que los trabajadores tengan expectativas para mejorar la productividad y objetivos de la institución. Asimismo se tuvo en cuenta la Teoría de motivación o de la higiene de Herzberg quien sostiene que un clima laboral presenta una variedad de factores que influyen; indicando que el trabajador se siente motivado si está satisfecho en su vida laboral, en el

puesto que desempeña, en el cargo que ocupa, en su entorno social, con los bienes materiales que puede adquirir, en su realización profesional y personal. Esta forma de posesionar las bases para una propuesta confirman lo expresado por Pérez y Raimondi (2014) en la investigación buscaron proponer un programa que se oriente a mejorar el clima laboral en un grupo de trabajadores a través de la formación de un liderazgo en los trabajadores de la empresa.

Objetivo N° 3

Validar el Modelo Motivacional para optimizar el clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Las Pirias, que conforman el grupo de estudio.

La validación se realizó a través del juicio de expertos teniendo en cuenta la Operacionalización de las variables, la construcción y baremación del instrumento. Para ello se ofició solicitando la revisión. Los expertos asintieron la conformidad de los instrumentos firmando las validaciones.

V. CONCLUSIONES

En el diagnóstico aplicado determinó que el nivel del clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Las Pirias, presentó porcentajes elevados en la categoría medianamente favorable, seguido de la categoría favorable y la categoría desfavorable lo que significó la existencia de dificultades en el clima laboral situación que confirmaron lo encontrado en los trabajos previos.

El Modelo Motivacional se diseñó para optimizar el clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Las Pirias, que conforman el grupo de estudio y tuvo como base la Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow. Que parte del conjunto de necesidades de los trabajadores donde la realización, satisfacción laboral y familiar para que los trabajadores tengan expectativas; así como la Teoría de motivación o de la higiene de Herzberg que determina factores que influyen en los trabajadores los cuales se tiene que controlar para que se alcance la realización profesional y personal.

El Modelo Motivacional para optimizar el clima laboral en el personal administrativo y el instrumento de recojo de información de la Municipalidad Las Pirias se validaron a través del juicio de expertos teniendo en cuenta la Operacionalización de las variables, la construcción y baremación del instrumento.

VI. RECOMENDACIONES

A los Gerentes y/o Directores de la Municipalidad Distrital Las Pirias, Jaén – Cajamarca; tener en cuenta que el clima laboral es fundamental para una sana convivencia y cumplimiento de los objetivos institucionales.

A los directores de las instituciones tener en cuenta que los modelos motivacionales sirven de gran ayuda para la generación de expectativa, realización personal y profesional en las instituciones Municipales.

A la comunidad de investigación tener en cuenta que los modelos e instrumentos de aplicación con fines de mejorar o recoger información deben ser confiables y validados para que se puedan aplicar.

VII. PROPUESTA

7.1.1. DENOMINACIÓN

Mejorando el clima laboral a partir de estrategias motivacionales

7.1.2. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta las debilidades del diagnóstico que presentaban los trabajadores de la Municipalidad Distrital Las Pírias en relación al clima laboral. Situación que se evidenció en la desactualización en su trabajo, deficiente pericia en la organización, planificación, ejecución en el servicio de atención deficiente al usuario, que es de responsabilidad en su trabajo, pues se nota poco trabajo en equipo y liderazgo. Por ese motivo se propone un programa de talleres motivacionales a fin de desarrollar el clima laboral en los trabajadores, a partir de un modelo motivacional centrado en la motivación, relaciones humanas, comunicación, reconocimiento y liderazgo.

Se justifica por cuánto contribuye a desarrollar conocimientos para resolver problemas en el área de la gestión pública. También, sirve de base para que en el futuro se desarrollen nuevas investigaciones sobre mejoramiento de las buenas relaciones humanas generando un buen clima y satisfacción laboral. Asimismo, esta investigación permite fundamentar un modelo motivacional. Asimismo permite resolver problemas de la eficiencia, específicamente en gestión; así mismo, como optimizar el nivel de clima organizacional en la Municipalidad Distrital Las Pírias. Teniendo en cuenta que un buen clima laboral enmarcada en el enfoque de un modelo motivacional es esencialmente una filosofía de “ganar-ganar” que funcione en beneficio de todos los integrantes de una organización.

7.1.3. OBJETIVOS

General

Optimizar el clima organizacional en Municipalidad Distrital las Pírias a partir de un modelo motivacional

Específicos:

- Diseñar un programa de talleres con estrategias motivacionales.
- Aplicar los talleres con estrategias motivacionales para optimizar el clima organizacional.
- Evaluar el desarrollo del clima organizacional en Municipalidad Distrital las Pírias.

7.1.4. DURACIÓN DE EJECUCIÓN

3 horas por cada taller

Total: 36 horas

7.1.5. SELECCIÓN DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	CAPACIDADES	INDICADORES	PRODUCTO
Desarrollo del clima laboral	Demuestra motivación en sus diferentes actividades	<ul style="list-style-type: none">• Conoce cómo desarrollar sus actividades laborales.• Su capacitación es permanente.• Se considera especialista en el desempeño de sus funciones.• Considera que no es importante dominar los conocimientos relacionados al trabajo.	Desarrollo del clima organizacional en la Municipalidad Distrital las Pírias
	Se compromete a mantener buenas relaciones	<ul style="list-style-type: none">• Articula ideas de forma eficaz.• Sabe escuchar con atención.• No transmite con claridad los objetivos a los integrantes de cada área.	

	humanas		
	Se comunicaci3n asertivamente evitando conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los estatutos de la Municipalidad Distrital las Pirias. • Realiza sus actividades laborales en forma oportuna. • Cumple con sus funciones s3lo por obligaci3n. • Le disgusta asumir compromisos con la Municipalidad Distrital las Pirias. 	
	Participa del reconocimiento y est3mulos que se dan a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe trabajar en equipo. • Trabaja bien con su grupo de colegas. • Trabaja en forma desorganizada. • Se considera una persona empática y tolerante. 	
	Demuestra liderazgo en su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Reacciona r3pidamente ante las dificultades. • Es capaz de identificar problemas. • Carece del poder de persuadir a los dem3s. • No ejerce liderazgo ante los dem3s. 	

7.1.6. ORGANIZACIÓN DE LAS SESIONES

NOMBRE	ACTIVIDADES	RECURSOS
Taller N° 01 Generando un clima de confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta el programa a los participantes teniendo en cuenta sus fines, plazos, cronograma, contenidos, etc. • Se da la bienvenida, se pasa la asistencia, se brinda las cortes3as del caso. • Se establecen los acuerdos de convivencia a partir de consensos y se pega en un lugar visible. • Se inicia el taller con una presentaci3n por equipos. Se forman equipos de 10 participantes eligen una coordinadora. Generan un lema para presentarse ante los dem3s. Cada integrante busca tener en cuenta un valor al presentarse. Por ejemplo “Yo soy Pedro y soy responsabilidad” • Socializan su presentaci3n en el grupo mayor. • Se establecen los saberes previos sobre el clima laboral. • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominaci3n del taller. • Observan un video sobre clima laboral. Los participantes toman apuntes sobre los rasgos del clima laboral. 	Palabra oral Multimedia Laptop Video Material impreso Ficha de trabajo Ficha de compromiso

	<ul style="list-style-type: none"> • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material sobre el clima organizacional y la confianza. • Procesan la información Trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	<p>Ficha de autoevaluación</p>
<p>Taller N° 02</p> <p>Desarrollando mis relaciones sociales laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se pasa la asistencia, se brinda las cortesías del caso. • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Observan un video sobre las motivaciones de las personas en las relaciones humanas. Se reúnen y comentan el video luego socializan lo acordado. • Se establecen los saberes previos sobre las relaciones humanas. • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. • Observan un video sobre relaciones sociales laborales. Los participantes toman apuntes sobre los rasgos de las relaciones laborales. • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material que refuerza el video. • Procesan la información trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	<p>Palabra oral</p> <p>Multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p> <p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p>
<p>Taller N° 03</p> <p>Generando mi comunicación asertiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se verifica la asistencia, se brinda las cortesías del caso. • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Escuchan la historia “El sueño del rey” y las interpretaciones de dos consejeros. Resuelven interrogantes a nivel de equipos. Presentan sus comentarios. • Se establecen los saberes previos sobre la comunicación asertiva en el trabajo • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. 	<p>Palabra oral</p> <p>Multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Observan un video sobre comunicación asertiva. Los participantes toman apuntes sobre los rasgos de la comunicación asertiva. • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material que refuerza el video. • Procesan la información trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	<p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p>
<p>Taller N° 04</p> <p>Brindando reconocimiento personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se verifica la asistencia, se brinda las cortesías del caso. • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Participan en la dinámica quien es el mayor. Se eligen cuatro personas y se les aíslan. Por equipos de 5 integrantes reciben la denominación: reyes, gobernadores, pueblo y esclavos. Luego se desplazan por el ambiente tomando la actitud que les corresponde. Los reyes alzando el pecho de manera petulante indicando que tienen el bastón de mando, gobernadores similar al rey pero sin bastón, el pueblo se desplaza de manera natural y los esclavos se desplazan de manera cohibida. Las cuatro personas ingresan y tienen que reconocer a cada integrante para ponerlos en sus grupos respectivos. Y Luego darle determinadas características. Llegan conclusiones sobre las actuaciones en el centro laboral. • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. • Observan un video sobre las motivaciones en el trabajo en el trabajo y los sentimientos que producen. Los participantes toman apuntes sobre los rasgos de la de las motivaciones en el trabajo. • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material que refuerza el video. • Procesan la información trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	<p>Palabra oral</p> <p>Multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p> <p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p>
<p>Taller N° 05</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se verifica la asistencia, se brinda las cortesías del caso. 	

<p>Desarrollando el liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Se inicia la actividad con la dinámica llevar el proyecto: los participantes se agrupan en equipos de 10 integrantes. Eligen un líder y se fijan tres metas de llegada. El equipo se desplaza hacia sus metas con una música de fondo. Llegan a la meta y se abrazan. Luego se llama a tres personas y se les aconseja en secreto que hagan de obstáculo. Nuevamente el equipo avanza a tres metas, tiene dificultades por los obstáculos. Nuevamente el equipo se organiza reconoce los obstáculos y lo neutralizan para llegar a la meta. El equipo avanza hacia las metas. Llegan a la meta final, se abrazan y reflexionan. ¿qué sucedió la primera vez? ¿Qué sucedió la segunda vez? ¿qué sucedió la tercera vez? ¿Cuál fue el papel del líder en cada momento? ¿Cumplieron con los objetivos? • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. • Observan un video sobre liderazgo en el trabajo en el trabajo y los sentimientos que producen. Los participantes toman apuntes sobre los rasgos de la del liderazgo en el trabajo. • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material que refuerza el video. • Procesan la información trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	<p>Palabra oral</p> <p>Multimedia</p> <p>Lap top</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p> <p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p>
<p>Taller N° 06</p> <p>Conozco mi trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se verifica la asistencia, se brinda las cortesías del caso. • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Observan un video sobre las necesidades laborales. Observan el video y luego en equipos comentan el contenido. • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. • Observan un video sobre el trabajo que yo esperaba y las necesidades de las personas. Los participantes toman apuntes sobre el valor del trabajo para el hombre moderno. • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material que refuerza el video. • Procesan la información trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. 	<p>Palabra oral</p> <p>Multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p> <p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	
<p>Taller N° 07</p> <p>Demuestro mis habilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se verifica la asistencia, se brinda las cortesías del caso. • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Se reúnen en equipos y dialogan sobre las habilidades de las personas. Seleccionan lo que más saben dominan para presentarlo al grupo mayor. Socializan sus habilidades presentando sus participaciones. Se comenta el valor de la participación de las actuaciones. • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. • Observan el video “Mi papá me miente”. Los participantes toman apuntes sobre las habilidades que tiene el personaje • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material que refuerza el video. • Procesan la información trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	<p>Palabra oral</p> <p>Multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p> <p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p>
<p>Taller N° 08</p> <p>Demuestro que soy responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se verifica la asistencia, se brinda las cortesías del caso. • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Se reúnen en equipos y seleccionan un hecho o acontecimiento o fiesta comunal, patronal que indicando los valores que tiene. Presentan sus relatos y se comenta los acontecimientos. • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. • Observan el video “Quién movió mi queso”. Los participantes toman apuntes sobre los rasgos de cada personaje • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material que refuerza el video. • Procesan la información trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. 	<p>Palabra oral</p> <p>Multimedia</p> <p>Lap top</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p> <p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	
<p>Taller N° 09</p> <p>Demuestro que trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se verifica la asistencia, se brinda las cortesías del caso. • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Se reúnen en equipos y se disponen a bailar cambiando de ritmos y movimientos. Finalmente se abrazan y reflexionan. • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. • Observan un video “La unión hace la fuerza” donde los animales trabajan en equipos. Los participantes toman apuntes sobre los rasgos de cada especie. • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material que refuerza el video. • Procesan la información trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	<p>Palabra oral</p> <p>Música variada fragmentada</p> <p>Multimedia</p> <p>Lap top</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p> <p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p>
<p>Taller N° 10</p> <p>Soy el líder del grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se verifica la asistencia, se brinda las cortesías del caso. • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Observan el video mi papá es mi héroe. Luego comentan en grupos. • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. • Observan un video “el camino del líder”. Los participantes toman apuntes sobre los rasgos del líder. • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material que refuerza el video. • Procesan la información trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	<p>Palabra oral</p> <p>Música variada fragmentada</p> <p>Multimedia</p> <p>Lap top</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p> <p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p>

<p>Taller N° 11</p> <p>Me relaciono con los demás</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se verifica la asistencia, se brinda las cortesías del caso. • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Observan el video sobre autoestima y mi relación con los demás. Luego comentan en grupos. • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. • Observan un video “sobre gestión pedagógica”. Los participantes toman apuntes sobre los rasgos del de los protagonistas. • Se reúnen en equipos para comentar el video. Reciben un material que refuerza el video. • Procesan la información trabajan una ficha de preguntas. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Se autoevalúan teniendo en cuenta las dificultades y logros. 	<p>Palabra oral fragmentada</p> <p>Multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p> <p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p>
<p>Taller N° 12</p> <p>Generando una sana convivencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida, se verifica la asistencia, se brinda las cortesías del caso. • Se analizan los acuerdos de convivencia a partir de consensos. • Observan el video sobre convivencia en el trabajo y la relación con los demás. Luego comentan en grupos. • Se presenta la capacidad a trabajar y la denominación del taller. • Observan un video “sana convivencia”. Los participantes toman apuntes sobre los rasgos de los protagonistas. • Se reúnen en equipos para comentar el video. • Construyen un perfil actitudinal y clima organizacional en el centro de labores partiendo de tres directrices: Conocimientos, conductas y actitudes. • Socializan el trabajo. Discuten los puntos controversiales. La investigadora monitorea el trabajo. • Se genera un perfil general y se pega en un lugar visible. • La investigadora refuerza el tema con diapositivas y extraen conclusiones. • Reciben un material para escribir sus compromisos en el trabajo, en la familia y comunidad. • Llenan una encuesta de satisfacción 	<p>Palabra oral</p> <p>Música variada fragmentada</p> <p>Multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Video</p> <p>Material impreso</p> <p>Diapositivas</p> <p>Ficha de trabajo</p> <p>Ficha de compromiso</p> <p>Ficha de autoevaluación</p> <p>Encuesta de satisfacción</p>

VIII. EVALUACIÓN

EVALUACIÓN			
	CAPACIDAD	INDICADOR DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
FORMATIVA	Demuestra motivación en sus diferentes actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce cómo desarrollar sus actividades laborales. • Su capacitación es permanente. • Se considera especialista en el desempeño de sus funciones. • Considera que no es importante dominar los conocimientos relacionados al trabajo. 	Ficha de compromiso Ficha de autoevaluación
	Se compromete a mantener buenas relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Articula ideas de forma eficaz. • Sabe escuchar con atención. • No transmite con claridad los objetivos a los integrantes de cada área. 	Ficha de compromiso Ficha de autoevaluación
	Se comunica asertivamente evitando conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los estatutos de la Municipalidad Distrital las Pirias. • Realiza sus actividades laborales en forma oportuna. • Cumple con sus funciones sólo por obligación. • Le disgusta asumir compromisos con la Municipalidad Distrital las Pirias. 	Ficha de compromiso Ficha de autoevaluación
	Participa del reconocimiento y estímulos que se dan a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe trabajar en equipo. • Trabaja bien con su grupo de colegas. • Trabaja en forma desorganizada. • Se considera una persona empática y tolerante. 	Ficha de compromiso Ficha de autoevaluación
	Demuestra liderazgo en su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Reacciona rápidamente ante las dificultades. • Es capaz de identificar problemas. • Carece del poder de persuadir a los demás. • No ejerce liderazgo ante los demás. 	Ficha de compromiso Ficha de autoevaluación

IX. REFERENCIAS

- Alaniz, M. (2004). Teoría de la Comunicación. Córdoba-España.
- Álvarez de Zayas, C. (1999). La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Ed
- Álvarez de Zayas, C. (1996). Hacia una Escuela de Excelencia. La Habana-Cuba.
- Avilés, J (2005). Relaciones Humanas, Públicas y la Comunicación. Recuperado de [www. Ilustrados.com](http://www.illustrados.com).
- Banda, A (2002). , Clima Institucional y Participación.
- Chiavenato, I. (1976). Introducción a la Teoría General de la Administración. México.
- Cibanal, L. (1999). Teoría de la Comunicación Humana. Apuntes de Introducción a los Sistemas y Terapia Familiar. Recuperado de: [http/perso.wanadoo.es](http://perso.wanadoo.es).
- Coaching Ejecutivo (2008), conocimiento puesto trabajo. Recuperado de: <http://www.mycoach.es/tag/conocimiento-puesto-trabajo/>
- Drucker, P (1996). Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Editorial "El Ateneo" SL. Primera Edición. Barcelona-España.
- EDENRED (2018). Motivación laboral: definición, tipos y pautas para su impulso. Recuperado de: <https://www.edenred.es/blog/motivacion-laboral-definicion-tipos-y-pautas-para-su-impulso/>
- Gallaga G (2003).Teoría de las Relaciones Humanas. Recuperado de: [http:// gestiopolis.com](http://gestiopolis.com)
- Guerrero, P. (2015). Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional en la empresa construcción, gerencia y proyectos especializados S.A.S. Cali, Colombia: Universidad Autónoma.
- Hernández, R (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. México.

- Hidalgo, C y Abarca, M. (1999) Comunicación Interpersonal: Programa de entretenimiento en habilidades sociales. Bogotá: ALFAOMEGA.
- Ivancevich, J., y Otros (1996). Gestión y Competitividad. I y II Tomos. Primera Edición en Español de la Primera Edición en Inglés. Madrid-España.
- Jeffrey A. (1992) Entrenamiento de las habilidades sociales. Guía práctica para intervenciones. Tercera edición, Editorial Descleé de Brouwer.
- Kim, K. (2018). Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Martinez, N. D y Sanz, M. Y. (2001). Trabajo de diploma, Entrenamiento en Habilidades Sociales aplicada a jóvenes tímidos. Universidad de Oriente. CUBA, P.13.
- Martínez, J (2002). Las Relaciones Personales. Recuperado de: www.sitio-de-exito.com.
- Maslow, A. (1963). Motivación y Personalidad. Barcelona-España.
- Pauchard, H (2002). Perfeccionar las Relaciones Humanas. ¿Por qué? Y ¿Para qué? Avances en Relaciones Humanas. Recuperado de: www.relacioneshumanas.net.
- Pérez, J (1996). La Comunicación Educativa. Reflexiones para su Estudio. Habilidades que contribuyen a la Adecuada Comunicación Educativa. Dirección de Postgrado. Ministerio de Educación Superior. La Habana- Cuba.
- Pérez, R. y Raimondi, Y. (2014). Programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores de la Empresa Hitlmart S.A. V.E.S-2013. Chiclayo, Perú: Universidad Autónoma
- Pérez, J. y Gardey, A. (2012). Significado de liderazgo. Recuperado de: <https://definicion.de/liderazgo/>

- Pérez, J. y Merino, M. (2010). Definición de pericia.
<https://definicion.de/pericia/>
- Quevedo y Rojas (2015). Propuesta de un plan para la mejora del Clima organizacional de la empresa ACSL S.R.L. Chiclayo, Perú: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo
- Saldívar, Dionisio (2005). Comunicación Interpersonal Efectiva. Recuperado de www.saludparalavida.sld.cu
- Sánchez, Hugo. (1996). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima, Editorial. Los Jazmines, Perú
- Smart. Diccionario de Español Inglés (1991). Editorial Océano. Colombia.
- Soria, V. (2004). Relaciones Humanas. (2da. Edición) México: Limusa.
- Tedesco, J. (2003) Los Pilares de la Educación del Futuro. En: Debates de la Educación. Barcelona-España.
- Universidad César Vallejo (2003). Planeamiento Estratégico. Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación. Trujillo-Perú.
- ZGRAUS (2018). Significado de Responsabilidad. Recuperado de: <https://www.significados.com/responsabilidad/>
- ZGRAUS (2018). Significado de Reconocimiento. Recuperado de: <https://www.significados.com/reconocimiento/>
- ZGRAUS (2018). Significado de las Relaciones humanas. Recuperado de: <https://www.significados.com/relaciones-humanas/>

X. ANEXOS:

ANEXO 01: TEST ESCALA DE OPINIONES (CL-SPC) - ESCALA CLIMA LABORAL

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

No hay respuestas buenas ni malas.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

Edad

Sexo M () F ()

Antigüedad laboral ()

		Totalmente Acuerdo	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1.	Existen oportunidades de progresar en la empresa.					
2.	Se siente comprometido con el éxito en la Empresa.					
3.	El Jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					

4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la empresa se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi área, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la empresa.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					

14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la empresa.					
18	Se recibe la preparación o capacitación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los Jefes expresan reconocimiento por los logros.					
22	En el área, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están					

	claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la empresa. Se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos					

	como guías de trabajo.					
34	La empresa fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras empresas					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El superior escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la empresa.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa.					
43	El trabajo se realiza en función a					

	métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral .					
48	Existe un trato justo en la empresa.					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL: PUNTUACION Y CALIFICACIÓN

Nº	DIMENSIONES	ITEMS	CRITERIO DE MEDICION	PUNTAJE
I	Autorrealización	1, 7, 10, 26, 27, 32, 36, 38, 46, 47	Totalmente desacuerdo(1), Desacuerdo(2), Indeciso (3), Acuerdo(4), Totalmente acuerdo (5)	50
II	Involucramiento Laboral	2, 5, 11, 12, 15, 17, 20, 22, 37, 44.	Totalmente desacuerdo(1), Desacuerdo(2), Indeciso (3), Acuerdo(4), Totalmente acuerdo (5)	50
II I	Supervisión	3, 6, 13, 16, 21, 28, 29, 31, 39, 41	Totalmente desacuerdo(1), Desacuerdo(2), Indeciso (3), Acuerdo(4), Totalmente acuerdo (5)	50
I V	Comunicación	4, 9, 14, 19, 23, 24, 34, 40, 42, 49.	Totalmente desacuerdo(1), Desacuerdo(2), Indeciso (3), Acuerdo(4), Totalmente acuerdo (5)	50
V	Condiciones Laborales	8, 18, 25, 30, 33, 35, 43, 45, 48, 50	Totalmente desacuerdo(1), Desacuerdo(2), Indeciso (3), Acuerdo(4), Totalmente acuerdo (5)	50
	TOTAL	50		250

CALIFICACION	PUNTAJE
Muy Favorable	210-250
Favorable	170-209
Medianamente favorable	130-169
Desfavorable	90 – 129
Muy Desfavorable	50 – 89

CATEGORIAS DIAGNOSTICAS	FACTORES DEL I AL V
Muy favorable	42-50
Favorable	34-41
Media	26-33
Desfavorable	18-25
Muy desfavorable	10-17

ANEXO 02: Fotos tomadas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital Las Pirias –Jaén – Cajamarca; Realizando el Test Escala de Opiniones (CL-SPC) – Escala Clima Laboral







Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis

Yo, **Luis Montenegro Camacho** Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de los estudiantes Bachilleres **Gutierrez Llamo Odiel y Lozada Vidaurre Pedro Enrique**, titulada **PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL LA PIRIAS, CAJAMARCA**, constato que la misma tiene un índice de similitud del **25%**. Verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

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

Chiclayo, Julio de 2018

Dr. Luis Montenegro Camacho
Docente asesor de tesis
DNI: 16672474





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

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 31-03-2017
Página : 1 de 1

Yo Pedro Enrique Rozada Jidaurre, identificado con DNI N° 41502353, egresada de la Escuela de Post - Grado, de la Universidad César Vallejo, autorizo (), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado: Programa Motivacional Para Mejorar el Clima Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Los Pinos - Joán - Cajamarca, Año 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: 41502353

FECHA: 12 de Setiembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



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

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 31-03-2017
Página : 1 de 1

Yo ODIEL GUTIERREZ LLAMO, identificado con DNI
N° 27718180 egresada de la Escuela de POST-GRADO, de la
Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo () la divulgación y
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado:
PROGRAMA MOTIVACIONAL, PARA MEJORAR EL CLIMA
LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL LAS PIRÍAS, JAEN - CAJAMARCA, AÑO 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: 27718180

FECHA: 12 de SEPTIEMBRE del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------