UNIVERSIDAD NACIONAL

"SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CONTABILIDAD

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ EN EL PERIODO 2016"

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

CONTADOR PÚBLICO

AUTORES:

Bach. ESTELA MORALES Guibell Soledad

Bach. VERGARA CANO Milagros Heidy

ASESOR: Mag. CPC. CASTRO PALMA José Luis

HUARAZ – PERU

2017

REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNASAM
Dirección del Instituto de Investigación

FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, PARA A OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación RENATI
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

1. Datos del Autor:

Apellidos y Nombres: ESTELA MORALES Guibell Soledad

Código de alumno: 121.1403.236 Teléfono: 987 322 851

Correo electrónico: guibell_em@hotmail.com DNI o Extranjería: 70137030

2. Modalidad de trabajo de investigación:

( ) Trabajo de investigación ( ) Trabajo académico

( ) Trabajo de suficiencia profesional (X) Tesis

3. Título profesional o grado académico:

( ) Bachiller (X) Título ( ) Segunda especialidad

( ) Licenciado ( ) Magister ( ) Doctor

4. Título del trabajo de investigación:

" Clima organizacional y su impacto en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016"

5. Facultad de: Economía y Contabilidad

6. Escuela, Carrera o Programa: Profesional de Contabilidad

7. Asesor:

Apellidos y Nombres: CASTRO PALMA Josè Luis Teléfono: 943 602 900

Correo electrónico: jcastro18@hotmail.com DNI o Extranjería: 31621322

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

Firma: .....

D.N.I.: **70137030**

FECHA: 23/10/2018

REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNASAM

FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, PARA A OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI.
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

1. Datos del Autor:

Apellidos y Nombres: VERGARA CANO Milagros Heidy

Código de alumno: 113.1403.236 Teléfono: 978 874 418

Correo electrónico: mi.hey@outlook.com DNI o Extranjería: 75207689

2. Modalidad de trabajo de investigación:

( ) Trabajo de investigación ( ) Trabajo académico

( ) Trabajo de suficiencia profesional (X) Tesis

3. Título profesional o grado académico:

( ) Bachiller (X) Título ( ) Segunda especialidad

( ) Licenciado ( ) Magister ( ) Doctor

4. Título del trabajo de investigación:

" Clima organizacional y su impacto en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016"

5. Facultad de: Economía y Contabilidad

6. Escuela, Carrera o Programa: Profesional de Contabilidad

7. Asesor:

Apellidos y Nombres: CASTRO PALMA José Luis Teléfono: 943 602 900

Correo electrónico: jcastro18@hotmail.com DNI o Extranjería: 31621322

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

Firma: .....

D.N.I.: 75207689

FECHA: 23/10/2018

MIEMBROS DEL JURADO

DR. ABRAHÁN CASTILLO ROMERO
PRESIDENTE

DR. MANUEL NICOLÁS MORALES ALBERTO
SECRETARIO

DR. SATURNINO ALBERTO MINAYA CHÁVEZ

VOCAL

DEDICATORIA

A mi padre **Wilmer**, y en especial a mi madre **Digna,** quienes hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños y me dieron la mano cuando sentía que el camino se terminaba.

A mis abuelos, tíos y primos por su apoyo incondicional.

Guibell Estela

Con todo mi cariño y mi amor a mis padres, por ser el soporte emocional y espiritual en la consecución de todos mis propósitos; por sus consejos y esfuerzos para ser un buen ciudadano.

A mis hermanos, que me brindaron su apoyo en todo momento para culminar con éxito esta investigación.

Milagros Vergara

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser la luz de todos los días; por guiar nuestros pasos y darnos esta gran oportunidad en la vida de formarnos profesionalmente.

En especial gratitud a nuestra Alma Mater Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, que nos acogió y brindó una formación integral como Contadores, otorgándonos base de nuestros conocimientos científico sociales.

A los señores docentes de la Facultad de Economía y Contabilidad, quienes volcaron sus conocimientos y sus experiencias que nos servirán en el desempeño de nuestra profesión.

Al asesor de tesis, por el apoyo académico, metodológico y técnico que ha permitido la adecuada realización del presente trabajo de investigación.

A la Municipalidad Provincial de Huaraz, en especial a la Sub Gerencia de Recursos Humanos, por brindarnos la información necesaria y oportuna para la realización del trabajo de investigación.

LAS AUTORAS

ÍNDICE

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTO iv

ÍNDICE v

RESUMEN ix

ABSTRACT x

INTRODUCCIÓN xi

CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática 13

1.2. Objetivos 16

1.3. Justificación 17

1.4. Hipótesis 18

1.5. Variables 19

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes 20

2.2. Marco teórico 25

2.3. Marco legal 57

2.4. Marco conceptual 57

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipificacion de la investigación 66

3.2. Población y muestra 66

3.3. Variables de estudio 69

3.4. Formulación de la hipótesis y modelo econométrico 70

3.5. Fuentes, instrumentos y técnicas de recopilación de datos 72

3.6. Procedimiento de tratamiento de datos 74

3.7. Análisis e interpretación de las informaciones 75

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Presentación de datos generales 76

4.2. Presentación y análisis de datos relacionado con cada objetivo de investigación 80

4.3. Prueba de hipótesis 85

4.4. Interpretación y discusión de resultados, según cada una de las hipótesis 95

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES 98

CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES 100

CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA 101

CAPÍTULO VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia 110

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos 112

Anexo 3: Cuadros y gráficos de interpretación de resultado 116

Anexo 4: INFORME N° 804–2017–MPH-GAF/G 140

Anexo 5: INFORME N° 1747–2017-MPH-GAF-SGRRHH/SG 141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Género de los trabajadores……..	76
Tabla N° 2	Cargo que ocupa los trabajadores……	77
Tabla N° 3	Profesión de los trabajadores…….	78
Tabla N° 4	Estudios realizados de los trabajadores…….	79
Tabla N° 5	Comunicación interpersonal……	80
Tabla N° 6	Autonomía para la toma de decisiones…….	81
Tabla N° 7	Motivación laboral……..	82
Tabla N° 8	Clima Organizacional……..	83
Tabla N° 9	Gestión Municipal……	84
Tabla N° 10	Comunicación interpersonal y la Gestión Municipal en la MHP-2016……..	85
Tabla N° 11	Competencias de los trabajadores de planta y contratados (Autonomía) y la Gestión Municipal….	87
Tabla N° 12	Calificación de los trabajadores en la gestión Municipal…….	89
Tabla N° 13	Correlaciones bivariadas entre la gestión municipal y las dimensiones del Clima Organizacional……..	91
Tabla N° 14	Correlaciones bivariadas entre la gestión municipal y las dimensiones del Clima Organizacional……	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 10	Comunicación interpersonal y la Gestión Municipal en la MHP-2016……...	86
Gráfico N° 11	Competencias de los trabajadores de planta y contratados (Autonomía) y la Gestión Municipal……	88
Gráfico N° 12	Calificación de los trabajadores en la gestión municipal…….	90
Gráfico N° 13	Correlaciones bivariadas entre la gestión municipal y las dimensiones del Clima Organizacional …….	92
Gráfico N° 14	Gestión Municipal y Clima Organizacional……	94

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación titulado *Clima organizacional y su impacto en la gestión de la municipalidad provincial de Huaraz en el periodo 2016* tiene por objetivo analizar los factores que impactan en el clima organizacional de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016. El tipo de estudio es aplicado porque en el trabajo de investigación se empleó teorías ya existentes.

La población estuvo conformada por 430 trabajadores, de los cuales se tomó de la muestra 107 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta por cuestionario. Este consta de 19 preguntas o ítems orientados a obtener datos sobre las variables.

Para medir la correlación que existe entre las dos variables se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de un 75.9%, lo cual expresa una relación directa entre las variables. Según la prueba estadística Chi cuadrado se rechaza la hipótesis de independencia entre las variables, pues el p-valor de 0.00 es menor al 0.05. Por lo tanto, existe una relación significativa entre la gestión municipal y el clima organizacional a un 95% de confianza.

En conclusión, el clima organizacional de la municipalidad se encuentra en un nivel promedio, porque algunos trabajadores no se encuentran satisfechos con la comunicación defensiva, liderazgo autoritario, falta de motivación laboral y otros.

Palabra Claves: Clima Organizacional, Gestión Municipal, Motivación laboral, Desempeño de la gestión y Políticas de gestión.

ABSTRACT

In the present research work titled *Organizational climate and its impact on the management of the provincial municipality of Huaraz in the 2016 period*, the objective is to analyze the factors that impact on the organizational climate of workers in the management of the Provincial Municipality of Huaraz in the 2016 period. The type of study is applied because in the research work existing theories were used.

The population consisted of 430 workers, of which 107 workers were taken from the sample. The technique used was the questionnaire survey. This consists of 19 questions or items oriented to obtain data on the variables.

To measure the correlation between the two variables, Spearman's coefficient of relation was used, in which it is observed that there is a correlation of 75.9%, which expresses a direct relationship between the variables. According to the Chi squared test, the hypothesis of independence between the variables is rejected, since the p-value of 0.00 is less than 0.05. Therefore, there is a significant relationship between municipality management and organizational climate at 95% confidence.

In conclusion, the organizational climate of the municipality is at an average level, because some workers are not satisfied with defensive communication, authoritarian leadership, lack of work motivation and others.

Keyword: Organizational Climate, Municipality Management, Work Motivation, Management Performance and Management Policies.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar los factores que impactan en el clima organizacional de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016. Para obtener los resultados de la investigación se siguió el siguiente orden de la estructura de la investigación, que comprende ocho capítulos.

Capítulo I: *Identificación, formulación y planteamiento del problema*. Se considera la identificación, formulación y planteamiento del problema, objetivos, justificación, hipótesis y variables. Estos elementos han servido como base para el desarrollo de la investigación, con el fin de dar cuenta del proceso de desarrollo en la construcción del proyecto.

Capítulo II: *Marco Referencial*. Se expone los antecedentes, marco teórico, marco legal y marco conceptual que serán la base para la investigación.

Capítulo III: *Metodología*. Se considera el diseño de la investigación, población y muestra, variables de estudio, formulación de la hipótesis y modelo econométrico, fuentes, instrumentos y técnicas de recopilación de datos de la investigación, procedimiento de tratamiento de datos, análisis e interpretación de las informaciones.

Capítulo IV: *Resultados*. Se presenta la exposición y análisis de los resultados obtenidos de acuerdo a los núcleos temáticos y se subdivide de acuerdo a los indicadores. Se desarrolla la presentación de datos generales, presentación y análisis de datos relacionados con cada objetivo de investigación, prueba de

hipótesis, interpretación y discusión de resultados, según cada una de las hipótesis.

Capítulo V: *Conclusiones*. Se consideran las conclusiones a las cuales se arribaron en la investigación.

Capítulo VI: *Recomendaciones*. Se consideran las recomendaciones a las cuales se arribaron en la investigación.

Capítulo VII: *Bibliografia*. Se consideran las referencias bibliográficas que fueron empleadas en la investigación.

Capítulo VIII: *Anexos*. Se incluye la matriz de consistencia, instrumentos de recolección de datos y cuadros y gráficos de interpretación de resultados.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Cuando se habla de la idea de organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicológico, es decir, a su sistema de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción, los trabajadores de una municipalidad efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral. A esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima organizacional para un individuo. A nivel mundial en las instituciones, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y este se ve reflejado en los resultados organizacionales. Tal definición está considerada como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y este se ve reflejado en los resultados organizacionales.

En América Latina, las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales pueden llegar a ser obsoletas si no se ponen en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países

subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando condiciones laborales de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo.

En el Perú, un porcentaje de organizaciones, empresas o instituciones aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado todos los pensamientos, sentimientos y acciones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido perseguidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso. Sin embargo, también se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras, al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje. Dado que el capital humano es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dedicamos para brindarle las condiciones laborales de trabajo debe ser considerado como inversión a largo plazo, ya que un trabajador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia.

Se debe tener en cuenta la satisfacción laboral e intenciones de rotación de personal y motivación para este caso, porque cuando hablamos de rotación es muy difícil satisfacer al trabajador por la adquisición de las nuevas actividades en algunos casos o personas.

El sector público debería interesarse más por conocer el nivel de motivación de las personas que trabajan en una municipalidad. Así la administración podrá decidir qué acciones pueden mejorar dicho nivel de motivación con la

finalidad que las personas realicen mejor su trabajo, estén más satisfechas con él y permanezcan más tiempo en la organización.

El propósito de esta investigación es analizar los factores que impactan en el clima organizacional de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016 ya que existen varios factores como son: deficiente clima organizacional en la alcaldía municipal por la desconfianza mutua entre los empleados y la institución y viceversa; insatisfacción de los empleados con el clima laboral existente; falta de implicación de todos los recursos humanos: directivos, personal; inexistencia de una gestión definida de los recursos humanos; al personal de la institución no se le motiva adecuadamente en función de los resultados que obtiene en el desarrollo de su trabajo; problemas organizativos, de poder, de cultura, de clima y consenso en la organización.

Dichos factores hacen que repercutan en el desempeño laboral de los trabajadores, es decir, provocando un clima laboral tenso y autoritario que afecta las actividades del personal y, fundamentalmente, generan una gestión municipal deficiente. Por lo mencionado anteriormente es preciso optar por un clima organizacional agradable, gestionar la calidad y el bienestar existente entre la motivación y satisfacción laboral, conocer cómo influyen los aspectos laborales o aún más en el lineamiento de la gestión y su desempeño del personal municipal. Los resultados que se obtengan de estas acciones pondrán orientar a los altos funcionarios a una mejor comunicación y relación interpersonal para mejorar la calidad laboral de sus trabajadores municipales, y que los funcionarios estén más satisfechos con su trabajo y se vea reflejado en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1.1.PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera impactan los factores del clima organizacional de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016?

1.1.1.2.PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ✓ ¿Cómo es la comunicación interpersonal de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016?
- ✓ ¿Cómo es la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016?
- ✓ ¿En qué medida la motivación laboral del trabajador de la Municipalidad Provincial de Huaraz incide en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores que impactan en el clima organizacional de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Analizar la comunicación interpersonal de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.

- ✓ Indagar la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.
- ✓ Analizar la motivación laboral de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Los recursos humanos representan el potencial más valioso que tienen las organizaciones para alcanzar sus objetivos. La productividad de la misma depende de la eficiencia y eficacia de sus trabajadores mediante la utilización de su potencial.

Los estudios del comportamiento de los recursos humanos de las organizaciones y su relación con el grado de productividad se ven influenciado por el ambiente donde desempeñan sus actividades diarias entendiéndose este como “Clima organizacional”.

Es recomendable mantener buena relación entre los miembros para que pueda existir un buen clima en la municipalidad, de tal manera que el personal tenga un óptimo desempeño y responda a las exigencias de las actividades encomendadas, lo que produciría buenos resultados en la organización.

Asi mismo, la municipalidad podrá cumplir con su finalidad que es el representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomentar el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de su localidad.

1.3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de clima organizacional, ambiente laboral, estabilidad laboral, recursos humanos, gestión pública, gestión municipal, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan a los contribuyentes y trabajadores de la municipalidad.

1.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, se utiliza técnicas de investigación como instrumento para identificar los factores que limitan el clima organizacional en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz. A través de encuestas y gráficos estadísticos se busca identificar las causas que llevan a tener el problema del clima organizacional en la gestión municipal, que van a derivarse en conclusiones y recomendaciones.

1.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El resultado del presente trabajo servirá de mucho porque va a permitir solucionar los problemas que vienen enfrentando los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz para el logro de los objetivos de la gestión municipal.

1.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Los factores del clima organizacional adecuado de los trabajadores impactan favorablemente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.

1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

- La deficiente comunicación interpersonal de los trabajadores incide negativamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.
- La improvisación en la toma de decisiones de los trabajadores incide negativamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.
- Los parámetros de calificación deficientes de los trabajadores inciden negativamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.

1.5. VARIABLES

A. VARIABLE INDEPENDIENTE (X):

- Clima organizacional

B. VARIABLE DEPENDIENTE (Y):

- Gestión municipal

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES

El tema del clima laboral en la gestión municipal no ha sido tratado en forma regular en investigaciones científicas.

2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

Chiang y San Martín (2015), en *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano* – 2015 (Tesis para optar título profesional), concluyen: Los hallazgos presentes en este trabajo muestran que el desempeño laboral en las mujeres es afectado por las actividades que logren estimularlas y causar una satisfacción laboral (Factores intrínsecos), es decir, las funcionarias necesitan el crecimiento individual, encontrar una identidad, tener reconocimiento profesional, crear relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y superiores, y la necesidad de autorrealización dentro de la municipalidad. La ausencia de esto, no provoca insatisfacción, sino un estado de no satisfacción. A diferencia de los hombres, su desempeño laboral es afectado por las condiciones, perfil del cargo y decisiones que determine la municipalidad, es decir, la remuneración, beneficios, políticas de la empresa, supervisión, ambiente físico, etc. (Factores extrínsecos). La ausencia de esto podría ocasionar insatisfacción, pero carecen de capacidad para aumentar o mejorar la satisfacción.

Desde el punto de vista académico, la investigación ha permitido: (1) realizar una integración de la literatura de las variables en estudio, las cuales han permitido abordar la investigación en profundidad; (2) conocer y analizar los conceptos, para luego adaptar las herramientas de medición para las variables; (3) aportar desde un punto de vista teórico y empírico en la medición del desempeño y satisfacción laboral, con la finalidad de conocer su relación.

Esta investigación permite la toma de decisiones dentro de la municipalidad para generar futuras políticas públicas internas, a partir de lo que perciben los funcionarios(as) al momento de realizar su trabajo. En este sentido, se ofrece un marco de referencia en el que se plantean un conjunto de variables que se deberán analizar, y sugerencias para poder aumentar el desempeño y satisfacción de los funcionarios. Por ejemplo, se ofrece la posibilidad del análisis riguroso a los funcionarios de la institución, en el ámbito de crear indicadores que permitan medir el desempeño de acuerdo a diferentes criterios de evaluación (4) También es recomendable replicar esta investigación en otras instituciones públicas en general. (p. 146)

Williams (2013), en *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* – 2013 (Tesis para optar título profesional), concluye: la motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre

los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente. En cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados, lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal. (p. 121)

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES:

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012), en su tesis de maestría *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*, concluyen que: Respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores Significación de la Tarea y Beneficios Económicos (de Promedio a Satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.... Por otro lado, en relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por condición laboral, al profundizar el análisis a nivel de factores, se encontró que en la municipalidad A para el factor Reconocimiento Personal y/o Social existen diferencias en tres de las condiciones laborales, estando los Obreros Insatisfechos, lo que indicaría que no

reciben un reconocimiento por su trabajo tanto de sus compañeros como de su jefe. (p. 67)

Condezo (2012), en su tesis de doctorado *Vulneración de los derechos laborales en el régimen de la contratación administrativa de servicios*, concluye que el Estado como principal garante de derechos tiene el deber de proteger a sus ciudadanos y como tal tiene la obligación de hacer respetar los derechos de cada uno; sin embargo, quien debería proteger y resguardar derechos es el primero que los vulnera al permitir la vigencia de los contratos administrativos de servicios. Asimismo, afirman que en la realidad los contratos administrativos de servicios tienen naturaleza laboral, pues en su contenido se presentan los elementos esenciales correspondientes a un contrato laboral y por ende el vínculo con la entidad contratante deviene en una relación laboral, datos importantes que han sido omitidos por el máximo intérprete de la ley. La Ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del Decreto Legislativo 1057 y otorga derechos laborales, trae consigo beneficios y derechos que ha mejorado la calidad laboral de los servidores; sin embargo, esos derechos son otorgados a medias, puesto que aún no cuenta con una estabilidad laboral. (p. 98)

2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

Esparza y Mendoza (2013), en su tesis *Capital intelectual y su influencia en la gestión de gobierno regional de Ancash periodo 2013,*

concluyen que siendo el capital humano la parte indispensable en una organización que aumenta la capacidad de producción en el trabajo y estas capacidades se demuestran con entrenamientos, educación, experiencia y otras habilidades del ser humano; por lo tanto el capital humano dentro del gobierno regional de Ancash, reflejan un comportamiento relativamente bueno, donde el personal está inmerso a las capacitaciones ya sea en cursos y seminarios y diplomados a cuenta propia, haciendo un 31% según la encuesta; el capital estructural sabemos que es la estructura organizativa que forma e informa, los métodos y procedimientos de trabajo siendo así que los trabajadores del gobierno regional manifiestan que si la entidad, trabajo con un organigrama funcional, así como con los documentos de gestión pero sin embargo el cumplimiento de estas normas no se dan. (p. 101)

Palacios (2009), en su tesis *Control del capital intelectual y su incidencia en el cumplimiento de funciones en el sistema administrativo de la UNASAM, años 2005 – 2006*, concluye lo siguiente: 1) el control del capital intelectual y el cumplimiento de funciones en el sistema de presupuesto de la UNASAM están relacionadas, ya que los indicadores de los bloques que conforman el capital intelectual, tienen influencia en el cumplimiento de las funciones del sistema de presupuesto; 2) el control del capital intelectual y el cumplimiento de funciones en el sistema de racionalización de la UNASAM están relacionadas, ya que los

indicadores de los bloques que conforman el capital intelectual influyen en el cumplimiento de las funciones del sistema de racionalización;. 3) el control del capital intelectual y el cumplimiento de las funciones en el sistema de contabilidad de la UNASAM estan relacionadas, ya que los indicadores de los bloques que conforman el capital intelectual tienen influencia en el cumplimiento de las funciones del sistema de contabilidad; 4) el control del capital intelectual y el cumplimiento de las funciones de control de la UNASAM están relacionadas debido a que los indicadores de los bloques que conforman el capital intelectual, tienen influencia en el cumplimiento de las funciones del sistema de control. (p. 103)

2.2. MARCO TEÓRICO

A. CLIMA ORGANIZACIONAL:

Mike (2003), aporta el siguiente concepto: ¨las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento¨. (p. 19) Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (p. 20)

Podemos resaltar estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización y a su vez afecta dicho comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

Dimensiones del clima organizacional

Dado que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, en esta investigación se considera diez dimensiones del clima organizacional, basadas en la propuesta del MINSA (2009, p. 21-22):

- Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

- Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimiento, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Es el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
- Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue

sino que se incentive al empleado por hacer bien su trabajo; y si no lo hace bien, se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

No existe un momento justo para realizar un estudio del clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo es recomendable:

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a losmismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la

medición anterior.(p. 24)

B. TEORÍA DE LOS SISTEMAS DE LIKERT:

Esta teoría de clima organizacional, o de los sistemas de organización como los llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudia, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. (Brunet, 1987,p. 28)

Likert afirma que el comportamiento de los trabajadores es causado por el comportamiento de la organización y por las condiciones de la misma que estas personas perciben de acuerdo a las informaciones, las percepciones, las capacidades, etc. “La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de este” (Brunet, 1987, p.28).

Existen cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

2.2.1. COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

2.2.1.1. MOTIVACIÓN

El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. (Chiavenato, 1994, p.55)

2.2.1.2. NECESIDADES

El principal autor que maneja el tema de necesidades es Maslow quien afirma que estas forman parte de una jerarquía. "Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento" (Chiavenato, 1994, p.52). De acuerdo con esto, la jerarquía de necesidades humanas se clasifica y se definen así:

- Necesidades fisiológicas: medio ambiente (aire, temperatura), alimentación.
- Necesidades de seguridad: protección contra el peligro.

- Necesidades sociales: amistad, relaciones interpersonales, pertenencia a grupos.
- Necesidades de estima: reconocimiento, autorrespeto
- Necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización plena del talento individual.

2.2.1.3. CAPACITACIÓN

La capacitación es considerada como un "proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales" (Sikula y Mckenna, 1989, p.225). Las organizaciones diariamente se enfrentan al problema de integrar de modo eficaz y eficiente a los empleados con su ambiente laboral. Tanto los trabajadores como los supervisores deben tener las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus labores de manera eficaz.

Para que se dé el proceso de capacitación se determinan dos dimensiones, a saber:

- **Necesidad de capacitación:** Entendida como el análisis de los trabajadores (as) y supervisores (as) de la empresa para identificar qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades deben adquirir y qué modificaciones debe hacer si quieren contribuir satisfactoriamente a los objetivos organizacionales.

- **Eficacia de la capacitación:** Está determinada por la satisfacción de la necesidad de la capacitación y la toma de conciencia de los trabajadores (as) y supervisores (as) frente beneficios organizacionales y personales que se logran mediante un buen desempeño de las labores en la empresa.

2.2.1.4. INCENTIVOS

Los incentivos son entendidos como los "pagos" (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo supervisión abierta, elogios, etc.) que hace la organización a sus trabajadores; cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, es decir, que varía de un individuo a otro, haciéndolo útil para unos e inútiles para otros (Chiavenato, 1994, p. 278).

El incentivo que estudiado en los trabajadores (as) y supervisores (as) es:

Beneficios sociales: Los beneficios sociales "son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse, parcial o totalmente por la empresa" (Chiavenato, 1994, p.342).

Estos beneficios están representados en bonificaciones, descansos, restaurante, transporte, recreación y actividades comunitarias.

2.2.1.5. LIDERAZGO

"Es la Habilidad o capacidad de un individuo para influenciar, motivar y permitirles a otros el contribuir al éxito de la organización a la cual pertenece. El liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas, es decir grupos de personas. Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.". (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 250).

Cualidades del líder:

"Durante un tiempo, el reconocimiento de los lideres potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder… Es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, una interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función de un líder". (Harris, 1995, p.195)

Según Harris (1995, p.195), la lista de atributos útiles (aunque no absolutamente requeridos) de un líder incluye "su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades y la capacidad para comunicarse con los demás".

2.2.1.6. SENTIDO DE PERTENENCIA

"El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se

puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa-empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización" (Chiavenato, 1994, párr.3).

C. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO (ESCUELA HUMANISTA):

"La esencia del movimiento de relaciones humanas era la creencia de que la clave para una mayor productividad en las organizaciones era el incremento en la satisfacción de los empleados. Además de los estudios de Hawthorne realizado por Mayo, tres personas tuvieron un papel importante en la transmisión del mensaje en las relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGrego". (Robbins, 2005, p.7)

Los estudios de esta teoría se basan primordialmente en enfocar los efectos psicológicos que pueden producir las condiciones del trabajo en relación con la producción. Demostró que "no existe cooperación

del trabajador en los proyectos si estos no son escuchados ni considerados por parte de sus superiores; es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados". (Vera, 2014, p. 11).

Para Robbins (2005) los hallazgos de Mayo y sus colaboradores, basados en parte en las ideas concebidas por Pareto, tendrían un efecto "dramático" en el pensamiento administrativo... Así pues, Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que no eran la reducción de la jornada de trabajo, la industrialización de los procesos o los incentivos monetarios, sino otros los factores responsables. Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la satisfacción en las relaciones entre los miembros de un grupo de trabajo. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Así pues, Mayo afirmó que el hombre no era una máquina que dándole incentivos rendiría en su trabajo.

Aun cuando han pasado varias décadas del estudio de Mayo y sus colaboradores sus aportes no han perdido vigencia en la teoría del comportamiento organizacional, donde el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean, resumidas en:

- El nivel de producción depende de la integración social: El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Su capacidad social establece su nivel de competencia y de eficiencia.
- El comportamiento social de los trabajadores: El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos. Los individuos no podían establecer por sí mismos su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impusiera el grupo. Ante cualquier transgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo.
- Mayo a diferencia de Taylor quien propone que el hombre es motivado e incentivado por estímulos saláriales y económicos-, destaca que las personas son motivadas principalmente por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social.
- Los grupos informales: En el estudio de Hawthorne, los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa pasó a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura

definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

- Las relaciones humanas: En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes.
- Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción. La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste.

No han faltado críticas a los estudios de Hawthorne. Sin embargo, desde un punto de vista histórico, es de poca importancia si sus

estudios eran sólidos académicamente. Lo que es importante es que estimularon el interés en los factores humanos (Robbins, 2005).

Finalmente, hay que destacar que en ambas teorías existen factores y dimensiones consistentes y coincidentes que han aportado al estudio del clima laboral.

Factores y dimensiones del clima laboral

Brunet (1987), tomando como referencia los trabajos Likert (1961) en el campo del clima organizacional, señala cuatro factores fundamentales que influyen en la connotación del clima organizacional: "el contexto, la posición jerárquica, factores personales y la percepción de los miembros de la organización" (p. 29-31).

Por su parte, "Lewin en su teoría de campo asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales: la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación y el campo dinámico que produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente". (Chiavenato 2007, p. 45).

Considerando los planteamientos de estos autores y para delimitar el presente estudio se han trabajado las siguientes dimensiones relevantes del clima laboral:

a) La comunicación:

La comunicación es entendida como "el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra, generando relaciones con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores" (Chiavenato, 2007, p.59).

Para entender la importancia e influencia de los directivos y la comunicación en una organización, esta se debe tomar en dos aspectos: primero, como elemento indispensable de las relaciones interpersonales; y segundo, como herramienta de gestión. "Sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones. A los gerentes les concierne dos tipos de comunicación: interpersonal y organizacional" (Robbins, 2004, p. 313).

Robbins (2004, pp. 319-320) sostiene que los elementos fundamentales que determinan una comunicación eficiente son: "la rapidez, el respeto, grado de aceptación, las dimensiones de la confianza; destacando que los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás".

Asimismo, la tecnología de la información ha mejorado notablemente la habilidad de un gerente de monitorear el desempeño individual y en equipo y a su vez ha permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones más rápidamente,

proporcionándoles más oportunidades para colaborar y compartir información.

En consecuencia, la tecnología está cambiando la forma de vivir y trabajar. “Una reciente encuesta de empleados mostró que 93 por ciento de los encuestados usan internet en el trabajo (Robbins, 2004, p. 326).

b) La satisfacción laboral:

La satisfacción es otra de las dimensiones del clima laboral que ha sido estudiada por varios autores del comportamiento organizacional como elemento clave, lo que ha llevado a diversos puntos de vista sobre su importancia y definición. Con respecto al comportamiento de los miembros de una organización, Chiavenato (2007, p. 67) manifiesta “solo busca una manera satisfactoria y no la mejor manera de hacer un trabajo; que no busca la ganancia máxima, sino la ganancia satisfactoria. Sus aspiraciones son relativas y toma en cuenta cada situación con la que se enfrenta.”

Según Luthans (2008, citado por Domínguez, Ramírez y García, 2013), la misma relación que entre compromiso y satisfacción habrá de establecerse con el clima organizacional. “Existe individuos satisfechos con sus empleos, pero que detestan la organización altamente burocrática para la que trabajan” (p. 63).

Como manifiesta Robbins (2005), una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. De

hecho, a causa de ello los investigadores del comportamiento organizacional le han dado gran importancia a la satisfacción en el puesto. Recuérdese que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes o subordinados, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo.

c) El reconocimiento:

En el acápite anterior se ha considerado algunos aportes teóricos que relacionan la satisfacción laboral con la satisfacción de las necesidades de tipo superior: logro, reconocimiento y autorrealización de los individuos en su trabajo, asociando fuertemente el reconocimiento a la satisfacción. Sin embargo, es necesario enfocar esta dimensión y definirla como un elemento importante e independiente dentro de la configuración del clima laboral educativo.

De acuerdo con Chiavenato (2007), el reconocimiento laboral está asociado a la percepción social dentro de una institución, el mismo que se puede mejorar si se considera los siguientes factores:

- Al conocerse a sí mismo hace más fácil ver a los demás de una manera más objetiva.
- Las características del observador afectan las características que él está propenso a ver en los demás.
- La persona que se acepta está más propensa a ver de manera favorable los aspectos de otras personas.

d) La autonomía laboral

Parte fundamental del contexto que marca un clima laboral en educación en la actualidad. Está vinculado con un desempeño en el trabajador municipal capaz de desarrollar diversas competencias que le posibiliten el ejercicio de su función de manera autónoma. Es de destacar que existe una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos hacia la creación de equipos de trabajo autónomos o autoadministrado, considerado como grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo (Chiavenato, 2007).

Como coinciden Robbins (2005) y Chiavenato (2007), autonomía es el grado de independencia y criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleará y decidir qué métodos o procedimientos seguir.

e) La motivación

Para comenzar con esta dimensión resaltaremos el siguiente enunciado de Robbins (2004): "Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que los gerentes llevan a cabo. Para lograr que los empleados pongan su máximo empeño en el trabajo, los gerentes necesitan saber la forma y la razón de su motivación" (p. 339). Como sostiene Robbins (2004), "la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de

una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia" (p. 341).

Por otra parte, Chiavenato (2007) indica que entre las personas hay diferentes motivaciones como los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos. Con el tiempo, estos van cambiando, sin embargo el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas.

Tipos de motivación

- **Motivación por logro:** la motivación por logro es esentendida como la necesidad psicológica de alcanzar éxito en los estudios. Un ejemplo es lograr graduarse: una persona pone todo su esfuerzo, empeño y dedicación para lograr su objetivo que es lograr ser un profesional; su motivación es obtener ese título (Lahey, 1999).
- **Motivación social:** Según Davidoff (1979) las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana. Este autor describe que los seres humanos estamos regidos por un conjuntos de sentimientos que rigen nuestras actitudes frente a las situaciones; las cuales fueron cultivadas por el transcurso del tiempo por nuestro familiares, nuestro entorno como los amigos, maestros y en general personas a nuestro alrededor que han ayudado en la formación de nuestro ser actual, estas costumbres y la cultura

aprendida condicionan nuestra conducta frente a las circunstancias que nos encontramos.

- **Motivación por competencia:** Según Mora (1990) la motivación es el producto de la ambición, mientras una persona espera más alcanzar un objetivo se demuestra que es una persona ambiciosa que espera mucho más que lo que podría obtener. Esto a los seres humanos les hace querer ser siempre más que los demás y obtener todavía más de lo logrado hasta ese momento. También, lo motiva a querer siempre sobresalir, ser mejor que los demás, tomando en cuenta en el medio que se maneje.
- **Motivación por autorrealización:** Maslow (1968; citado por Cohen y Swerdlik, 2000) ha establecido una jerarquía teórica de la necesidades humanas, la cual está formada por escalones constituidos en forma jerárquica. En ella demuestra que los seres humanos tenemos prioridades a atender. Por ejemplo, ante toda necesidad, lo primero que satisfacemos son las necesidades fisiológicas; luego el que no estemos en peligro; y así una necesidad conduce a otra en la jerarquía.

D. MUNICIPALIDAD

El 16 de noviembre del año 1853, el Congreso de la República dio la primera Ley Orgánica de Municipalidades constituida por 126 artículos. En ella se estableció un marco normativo general para la actuación de las municipalidades en el Perú, como un cuerpo encargado de la administración de los intereses locales. Luego, la

Constitución Política del Perú, así como posteriores leyes orgánicas dan a las municipalidades funciones promotoras del desarrollo local, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de la colectividad, además de las de promoción adecuada, prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico.

En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función. En este marco, los gobiernos locales deben cumplir con mayor eficiencia las funciones que vienen desarrollando las instituciones nacionales en las distintas jurisdicciones locales.

Otro aspecto importante que le asigna la Ley Orgánica de Municipalidades se refiere a la promoción del desarrollo económico, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través del manejo de planes de desarrollo económico local, aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo, así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dichos procesos, se establecen las políticas públicas en el ámbito local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas

exclusivas y compartidas, las cuales son establecidas para las municipalidades provinciales y distritales.

El marco normativo asigna a las municipalidades competencias exclusivas y compartidas. Entre las competencias exclusivas, tenemos:

- Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su ámbito y ejecutar los planes correspondientes.
- Formular y aprobar el plan de desarrollo municipal concertado.
- Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.
- Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y sus leyes anuales de presupuesto.
- Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley.
- Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad.
- Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter social.
- Aprobar la entrega de construcciones de infraestructura y servicios públicos municipales al sector privado a través de concesiones o cualquier otra forma de participación de la inversión privada permitida por ley.
- Aprobar la celebración de convenios de cooperación nacional e internacional y convenios interinstitucionales, entre otros que señala la ley.

Las competencias municipales compartidas son: educación, salud pública, cultura, turismo, recreación y deportes, atención y administración de programas sociales, seguridad ciudadana, transporte colectivo, tránsito urbano, renovación urbana, entre otros.

En este contexto, las municipalidades se constituyen en el núcleo de gobierno responsable de la conducción del desarrollo de sus ámbitos locales, para lo cual cuentan con:

- Autonomía política, que se refiere a la capacidad de dictar normas de carácter obligatorio en los asuntos de su competencia dentro de su jurisdicción y sancionar a quienes las incumplen y denunciar a quienes resistan a cumplirlas.
- Autonomía económica, que es la capacidad de decidir sobre su presupuesto y los rubros donde se destina sus gastos de acuerdo a las necesidades de la comunidad, y
- Autonomía administrativa, que es la capacidad de organización más conveniente al logro de los fines y el ejercicio de sus funciones de acuerdo a la realidad geográfica y económica.

A partir del año 2003, esta conducción es compartida con la sociedad civil, y está normada en la Ley Marco del Presupuesto Participativo.

(Torres Tello , 2017, págs. 4 - 6).

E. MUNICIPALIDAD Y GESTIÓN TERRITORIALIZADA

Como sabemos, la municipalidad es el órgano de gobierno local que ejerce sus funciones y competencias en el municipio (territorio =

provincia, distrito). Por ello, es necesario recalcar la diferencia de estos conceptos que a veces se utilizan de manera confusa:

- Municipio: hace referencia al territorio o localidad con todos los elementos que se han detallado en el primer capítulo.
- Municipalidad: es el órgano de gobierno local.

Por otro lado, la municipalidad, en gran parte de los países de América Latina, tiene las siguientes finalidades con más o menos el mismo fraseo:

- Representar a los vecinos.
- Proveer servicios públicos locales.
- Promover el desarrollo integral concertado y sostenible de la localidad.

En este marco, la finalidad fundamental que coloca a las municipalidades en su rol de gobierno local es la promoción del desarrollo integral. Sin embargo, aun existiendo experiencias importantes, este rol no ha sido plenamente desarrollado, limitándose a la gestión de servicios públicos locales y enfatizando su accionar en inversión de infraestructura o proyectos de equipamiento local (pistas, losas deportivas, etc.).

Por ello es necesario promover el desarrollo de capacidades en los gobiernos locales que les permitan trascender las tradicionales competencias que la asocian a la idea de una entidad prestadora de servicios públicos (limpieza, ornato, certificación de nacimientos etc.), y que asuman un rol promotor del desarrollo integral que incluya la

dinamización de la economía local. Esto es lo que se conoce como una gestión territorializada: desarrollo económico y social en el ámbito local, como la ha llamado Alburquerque (1997). Es decir, "aquella gestión que, conociendo la realidad local, incorpora en sí misma un conjunto de dimensiones que le permite desarrollarse competitivamente (…)". Solo así, la municipalidad podrá mejorar la calidad de vida de sus vecinos y asumir un rol determinante en la promoción del desarrollo. (Alburquerque, 1997, p. 25).

Este nuevo rol municipal debe estar orientado a impulsar y facilitar procesos sostenibles y sustentables de desarrollo local, coordinando con otros niveles del Estado, facilitando información para mejorar la toma de decisiones para la inversión, estimulando los derechos ciudadanos y facilitando la generación de nuevas capacidades en la población para el emprendimiento. Además, debe posibilitar oportunidades, concertar políticas y programas de desarrollo local con la institucionalidad pública y privada local que permitan darle sostenibilidad y sustentabilidad al proceso de desarrollo.

F. GESTIÓN MUNICIPAL

DESCENTRALIZACIÓN Y GOBIERNOS LOCALES

Las municipalidades provinciales o distritales, como órganos básicos de la descentralización, pueden crear organismos descentralizados para el mejor cumplimiento de sus competencias. La transferencia de funciones a estos organismos puede asumir diferentes formas: para la ejecución de un proyecto especial de vivienda, transporte, salud, etc.;

para el cumplimiento de determinadas competencias especializadas como el Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima (Asociación Civil Transparencia, 1999).

La democratización y descentralización de los procesos de toma de decisiones dentro de las ciudades y el control ciudadano de la gestión pública tienen que ser parte de cualquier proceso serio de descentralización.

La descentralización y desconcentración son complementarios en concordancia con los criterios territorial y gubernamental de organización del Estado peruano. Según el criterio territorial, el Perú es uno e indivisible y su territorio se divide en regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se ejerce el gobierno unitario de manera descentralizada y desconcentrada, así como de acuerdo al criterio gubernamental el gobierno peruano es unitario, representativo y descentralizado, siendo sus niveles gubernamentales el Gobierno Central, Gobierno Regional y Gobiernos Locales (provincial, distrital y delegado, este último creado por la Municipalidad Provincial, con conocimiento de la Municipalidad Distrital, en pueblos, centros poblados, caseríos o comunidades campesinas y nativas que reúnan determinados elementos).

De acuerdo a la Constitución Política, las municipalidades provinciales, distritales, y las delegadas conforme a ley, son órganos

de gobierno local, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

COMPETENCIAS DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Las municipalidades son órganos de gobierno local que se ejercen en las circunscripciones provinciales y distritales de cada una de las regiones del país, con las atribuciones, competencias y funciones que les asigna la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley de Bases de la Descentralización. En la capital de la República, el gobierno local lo ejerce la Municipalidad Metropolitana de Lima. En los Centros poblados funcionan municipalidades conforme a ley (Art. 40 Ley Nº 27680 de 26-06-2002, Ley de Bases de la Descentralización).

Las competencias que se asignarán a las municipalidades serán exclusivas y compartidas (Art. 41 Ley Nº 27680 de 26-06-2002, Ley de Bases de la Descentralización).

1. Competencias exclusivas comunes a todas las municipalidades distritales y provinciales, sin diferenciación de su ubicación, población, capacidad de gestión o recursos.
2. Competencias claramente diferenciadas entre las municipalidades distritales y provinciales.
3. Competencias exclusivas para las municipalidades provinciales
4. Competencias diferenciadas para las municipalidades con regiones especiales.

5. Competencias delegadas del gobierno central que pueden irse transfiriendo gradualmente mediante convenio.
6. Funciones de competencias ejercidas en mancomunidades de municipalidades.
7. Delegación de competencias y funciones a las municipalidades de centros poblados, incluyendo los recursos correspondientes.

Según el Art. 42 de la Ley Nº 27680 del 26-06-2002, la Ley de Bases de la Descentralización, son consideradas competencias municipales exclusivas:

a) Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su circunscripción, y ejecutar los planes correspondientes.
b) Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.
c) Administrar y reglamentar los servicios públicos locales destinados a satisfacer necesidades colectivas de carácter local.
d) Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y sus Leyes Anuales de Presupuesto.
e) Formular y aprobar el plan de desarrollo local concertado con su comunidad.
f) Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter social.
g) Aprobar y facilitar los mecanismos y espacios de participación, concertación y fiscalización de la comunidad en la gestión municipal.

h) Dictar las normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad y proponer las iniciativas legislativas correspondientes.

i) Otras que se deriven de sus atribuciones y funciones propias, y las que señale la Ley.

De acuerdo con el Art. 43 de la Ley Nº 27680 de 26-06-2002, Ley de Bases de la Descentralización las competencias municipales compartidas son:

a) Educación. Participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley de la materia.

b) Salud pública.

c) Cultura, turismo, recreación y deportes.

d) Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales, la defensa y protección del ambiente.

e) Seguridad ciudadana.

f) Conservación de monumentos arqueológicos e históricos.

g) Transporte colectivo, circulación y tránsito urbano.

h) Vivienda y renovación urbana.

i) Atención y administración de programas sociales.

j) Gestión de residuos sólidos.

k) Otras que se deleguen o asignen conforme a ley

GESTIÓN MUNICIPAL DEMOCRÁTICA

El municipio es la instancia gubernamental institucional más cercana a la comunidad en donde se advierten ventajas comparativas para

entender la problemática local, y a través de la cual se puede encontrar un importante canal de expresión democrática de la voluntad local.

La participación comunitaria garantiza un mejor funcionamiento racional de las actividades locales, ya que nadie consigue identificar mejor las necesidades y el uso de los recursos locales como el usuario del servicio, quien vive de cerca la problemática local. La participación propone un cambio de dinámica en el ámbito actual gobierno-gobernado, desde un sistema de democracia representativa hacia la democracia participativa. La comunidad se convierte en propulsor de ideas y actor activo en la problemática pública, mientras que el gobierno fomenta un acercamiento del público a la gestión, y se transforma en el asesor y ejecutor técnico de obras consensuadas.

La participación no es estática ni tampoco uniforme. Tiene múltiples variantes y grados en diversas circunstancias de la gestión y gobierno local. Es importante que, el que promueve la participación (el gobierno local en este caso), tenga en claro cuáles son las diferencias, ventajas, y desventajas de estas modalidades, pues cada una genera diversas expectativas por parte del actor que participa.

La participación puede implicar tanto negociación, convergencia y cooperación de intereses y de actores, cuanto disidencia y confrontación de los mismos. La participación no es un simple respaldo de la comunidad ante una propuesta del gobernante. Participa el que convalida y/o se asocia a una gestión, tanto como el que se opone y protesta.

Las modalidades típicas de participación se dan en los siguientes aspectos: informativa, consultiva, decisoria y de gestión.

Participación informativa: implica transferencia de información o conocimiento sobre un determinado tema. La comunidad provee información al estado y este a la comunidad. Esto permite tomar decisiones informadas que disminuyen el riesgo y posibilitan optimizar el uso de los recursos.

Participación consultiva: implica la expresión de la opinión y voluntad de los actores acerca de un problema o decisión, pero no es directamente vinculante para las autoridades. Uno de los mecanismos utilizados es la audiencia pública, donde el estado convoca a los actores sociales afectados a expresar sus opiniones e ideas.

Las conclusiones de la audiencia no son de cumplimiento obligatorio por parte del estado.

Participación decisoria: implica ejercicio de poder y responsabilidad en los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, el presupuesto participativo, donde el estado convoca a los actores sociales afectados no solo para expresar sus ideas y opiniones, sino también para decidir cómo, cuánto, cuándo y en qué se va a asignar los recursos. En esta modalidad de participación las decisiones resultantes del proceso participativo son vinculantes para el Estado.

Participación en la Gestión (Co-gestión o Gestión asociada): implica ejercicio de poder y responsabilidad en la implementación o gerenciamiento de políticas, proyectos, obras, servicios. Este es el

máximo grado de participación. Aquí no solo el Estado convoca para expresar ideas, opiniones, y decidir, sino que además se produce una transferencia de poder. Se produce el empoderamiento de los actores sociales afectados, quienes se convierten en ejecutores de lo decidido. (Por ejemplo, plan de construcción de viviendas).

En cada una de estas instancias, la participación tendrá diferentes dinámicas y generará diversas expectativas por parte de los actores participantes. También el rol del estado, provincial o municipal, se manifestará de diversas maneras según la modalidad elegida.

El contexto general y algunas condiciones básicas para promover la participación se expresa en el acceso a la información, la autonomía, voluntad política e incorporación de los actores.

Acceso a la información: La participación, para que sea útil y eficaz, debe ser informada y enmarcada en un proceso ágil y sencillo. A su vez, esta información debe estar sistematizada de manera clara y debe ser en lo posible de fácil entendimiento.

Autonomía: Participación implica autonomía de los actores, la no dependencia o subordinación de un actor respecto a otro.

Voluntad política: Es menester la voluntad del estado que genera los espacios y promueve la participación. El poder ejecutivo aparece como fundamental para el proceso participativo, y las demás partes en el proceso también deben participar de manera voluntaria y

convencida. Sin voluntad política de todas las partes, la participación difícilmente prosperará.

Incorporación de los actores: La exhaustiva incorporación de los actores afectados es fundamental en el proceso participativo; pues al no darse la representatividad de los actores en el proceso, carece de legitimidad ante los interesados. Los interesados pueden ser los afectados positivamente o negativamente por una obra o gestión, como también los afectados indirectamente o por omisión.

2.3. MARCO LEGAL

A. Decreto Legislativo N° 276; Ley de Bases de la Carrera Administrativa.

B. Decreto Legislativo 728

C. Reglamento del Decreto Legislativo Nº 1057

D. Ley N° 30057.

E. Reglamento General de la Ley Nº 30057

2.4. MARCO CONCEPTUAL

A. Autonomía para toma de decisiones

Para Kant (2008), la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad. En virtud de lo cual es posible que esta (la voluntad racional) formule un imperativo categórico. Cuando la voluntad toma por ley alguna que no está dada por su propia razón práctica sino por un objeto exterior que la determina, esta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber), más que por el deber mismo.

Debemos entender que la heteronomía significa una falta de autoridad imperativa, que es la fuente de todos los principios espurios.

B. Clima organizacional

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Según Chiavenato (1992), menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de las actitudes, sistemas de valores y forma de comportamiento social, que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Posteriormente, Chiavenato (2009) sostiene que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligada al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, el clima es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

C. Comunicación interpersonal

Según Fonseca (2008), comunicación interpersonal es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse

en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.

La comunicación interpersonal es entendida también como el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tres elementos básicos (Certo, 1984):

a. Fuente/codificador. Es aquella persona en la situación de comunicación interpersonal que origina y codifica la información que desea compartir con otra persona. La codificación es el proceso de disponer la información en alguna forma que puede ser recibida y comprendida por otra persona.
b. Señal. La información codificada que la fuente pretende compartir constituye un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra se denomina señal.
c. Decodificador/destinatario es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Este individuo recibe la señal y decodifica o interpreta el mensaje para determinar su significado.

La decodificación es el proceso que se sigue para volver a convertir los mensajes en información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es un resultado de la decodificación. El decodificador/destinatario se denomina destinatario o destino.

D. Desempeño laboral

El desempeño se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, Chiavenato (2009) afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa (Bittel, 2000).

E. Eficacia

La eficacia, está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. (Da Silva O.Reinaldo, 2008).

F. Eficiencia

Para Kootz y Weihrich (2001), la eficiencia es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

G. Estructura organizativa

Para Mintzberg (1984), la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Según Strategor (1988), la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

H. Gestión municipal

Para Uceda (2007), "la gestión pública" es el conjunto de acciones mediante la cuale las entidades tienden al logro sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Ejecutivo. Según la UNA y el IDG (2005), un crecimiento sostenible y equitativo depende también de la calidad y eficiencia de las políticas y de la gestión pública.

Como la experiencia de la región pone de manifiesto, sin políticas públicas fiscalmente responsables y sostenidas, la estabilidad macroeconómica termina afectada, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la producción y la reducción de la pobreza.

Según la UNA y el IDG (2005), el control posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las empresas de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño. Los componentes son:

i) Un ambiente de control

ii) Una valoración de riesgos

iii) Las actividades de control (políticas y procedimientos)

iv) La información y comunicación

v) El monitoreo o supervisión

I. Medios materiales

Según Pérez y Gardey (2010), es un medio de cualquier clase que permite conseguir aquello que se pretende. Un material, por otra parte, es algo perteneciente o relativo a la materia (resulta opuesto, por lo tanto, a lo espiritual). Los recursos materiales, en definitiva, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. El concepto es habitual en el ámbito de las empresas y de los gobiernos.

J. Motivación laboral

Según Stoner y Freeman (1996), el proceso de motivación en el área administrativa busca influenciar en la conducta de las personas, con la premisa básica de que es el motor principal para que la gente trabaje en forma más eficiente, e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la psicología humana en un sentido particular y comprometida.

K. Satisfacción laboral

Weihrich (2004) señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta. En otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías:

a. Teoría del ajuste en el trabajo

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente. La base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral. El mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Hay tres variables dependientes que son: la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral.

b. Teoría del grupo de referencia social

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socioeconómicas de la comunidad en que labora. Son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

c. Teoría de la discrepancia

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades

de esta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

d. Teoría de los eventos situacionales

La teoría de los eventos situacionales sostiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados: características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión. Esta información es comunicada antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. A menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas. Las características de los eventos situacionales son específicas de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

L. Política de gestión

Se entiende por políticas públicas el conjunto de acciones coordinadas y estables, definidas por el gobierno con el objetivo de ayudar en la resolución de un área relevante de asuntos de interés público. Dicho esto es importante acotar que para estos fines también suelen participar actores del sector privado (Tomassini 2007).

M. Productividad

Según D´Alessio (2012), la productividad es definida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

$$Productividad = \frac{productos}{Insumos} = \frac{Resultados}{Recursos}$$

Fuente: D' Alessio
Elaboración propia

N. Reconocimiento por labor

Según Vecino (2015), empoderar es reconocer el poder que tienen los colaboradores. No se trata de otorgarles poder, pues ya lo tienen. Por eso se supone que los contratamos, porque traen a su favor una serie conocimientos y experiencias que necesitamos y su gestión debería incorporar las habilidades por las cuales fueron escogidos para desarrollar su trabajo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo aplicada porque en el trabajo de investigación se usó de teorías ya existentes (Hernández S. 2006).

3.1.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernández (2006), el presente estudio responde al tipo de investigación correlacional, La investigación es de nivel descriptivo-correlacional, ya que se determina factores que originan el problema y se establece el nivel de relación entre las variables de estudio.

3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño que se utilizó en la investigación es no experimental-transversal, ya que se recolectó información directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

La población del trabajo de investigación la conformaron los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huaraz, compuesto por 430 personas, conforme se puede apreciar en el siguiente cuadro:

N° Ord.	Clasificación	Cantidad
01	Autoridades	1
02	Funcionarios	11
03	Trabajadores permanentes	57
04	Trabajadores por contrato de servicios por locación	20
05	Trabajadores por contrato administrativos de servicios	178
06	Trabajadores de planta (obreros)	163
	Total	430

Fuente: Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz
Elaboración: Propia

3.2.2. MUESTRA

La unidad de análisis fueron los trabajadores y funcionarios de la municipalidad provincial de Huaraz.

La muestra está compuesta por 107 personas que son los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fómula:

$$n = \frac{N \times Z_a^{\,2} \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^{\,2} \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

$$\text{n} = \frac{430 \text{ x } (1.96)^2 x\ 0.5\ x\ 0.5}{((0.08)^2 x (430-1) +\ (1.96)^2\ x\ 0.5\ x\ 0.5}$$

n = 107

3.2.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS SOBRE LA CORRELACIÓN DE PEARSON

Se trata de contrastar la independencia lineal entre dos variables; es decir, si la correlación poblacional (ρ) es igual a 0. Para ello necesitamos especificar un escenario en el que podamos definir un Estadístico de Contraste con una distribución conocida con la que establecer la regla de decisión. El escenario buscado es el que se resume en el siguiente esquema, en el que se llega a un Estadístico de Contraste que bajo hipótesis nula verdadera se distribuye t de Student con N – 2 grados de libertad (tN-2).

a) Hipótesis: H0: $\rho = 0$ H1: $\rho \neq 0$

b) Supuestos

- Las dos variables a las que se refiere la correlación son normales.
- La correlación muestral, r_{xy}, se ha obtenido sobre una m.a.s. de pares de valores de X e Y.

c) Estadístico de Contraste.

$$T = \frac{r_{xy}\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}} \sim t_{N-2}$$

d) Regla de Decisión.

Rechazar si $T \geq 1-\alpha/2tN-2$ ó $T \leq \alpha/2tN-2$

No rechazar si $\alpha/2tN-2 < T < 1-\alpha/2tN-2$

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
VARIABLE INDEPENDIENTE X = Clima organizacional	El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización.	El adecuado clima organizacional se mide a través de la comunicación interpersonal, autonomía para toma de desiciones y motivación laboral, los cuales contribuyen al logro de los objetivos de la organización.	X.1. Comunicación interpersonal	• Relación interpersonal. • Los conocimientos del personal.	Encuesta
			X.2. Autonomía para toma de decisiones	• Responsabilidad del trabajador. • Conocimiento de funciones.	Encuesta
			X.3. Motivación laboral	• El medio ambiente donde realiza el trabajo. • Aspiraciones del trabajador.	Encuesta
VARIABLE DEPENDIENTE Y = Gestión municipal	Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas que están enmarcados por la política gubernamental establecida por el Ejecutivo.	La adecuada gestión municipal se mide a través de los lineamientos de gestión, desempeño de la gestión y las políticas de gestión.	Y.1. Lineamientos de gestión	• Productividad • Estructura organizativa	Encuesta
			Y.2. Desempeño de la gestión	• Efectividad • Eficiencia • Eficacia	Encuesta
			Y.3. Políticas de gestión	• Medios materiales • Reconocimiento por labor	Encuesta

Elaboración propia

3.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y MODELO ECONOMÉTRICO

La formulación de las hipótesis responde a la siguiente función matemática

$$Y= (X1; X2; X3; e)$$

Donde:

e= error

Así mismo el modelo empírico está dado por la siguiente relación:

$$Y= \alpha0 +\alpha1X1+ \alpha2X2+ \alpha3X3 + e$$

Donde:

α0; α1; α2; α3 constituyen estimaciones de αi

X = Variable independiente: Clima organizacional

X1: Comunicación interpersonal

X2: Autonomía para toma de decisiones

X3: Motivación laboral

Y = Variable dependiente: Gestión Municipal

Y1: Lineamientos de gestión

Y2: Desempeño de la gestión

Y3: Políticas de gestión

f(x) = Es la relación de dependencia

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
187	,811[a]	,658	,648	3,701

a. Predictores: (Constante), Motivación laboral, Autonomía para toma de decisiones, Comunicación interpersonal

b. Variable dependiente: Gestión municipal

ANOVA[a]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2684,152	3	894,717	65,315	,000[b]
	Residuo	1397,254	102	13,699		
	Total	4081,406	105			

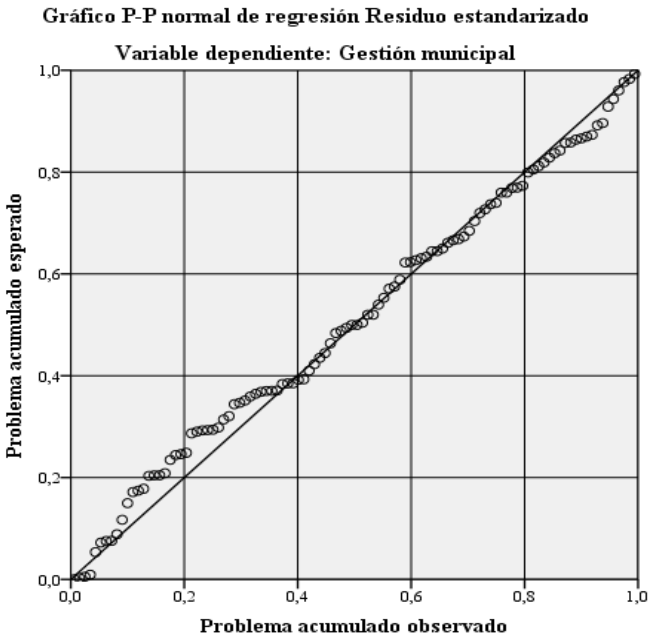
a. Variable dependiente: Gestión municipal

b. Predictores: (Constante), Motivación laboral, Autonomía para toma de decisiones, Comunicación interpersonal

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	T	Sig.
1	(Constante)	5,482	1,157		4,738	,000
	Comunicación interpersonal	,949	,256	,469	3,703	,000
	Autonomía para toma de decisiones	,506	,298	,204	1,698	,092
	Motivación laboral	,452	,271	,181	1,668	,098

a. Variable dependiente: Gestión municipal



$$Y = 0.506X_2 + 0.452X_3$$

Donde:

Y: Gestión municipal

X2: Autonomía para la toma de decisiones

X3: Motivación laboral

3.5. FUENTES, INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN DE DATOS

3.5.1. MÉTODOS:

Los métodos que se utilizaron en la investigación son:

Método histórico: Se utilizó en los antecedentes de la investigación científica así como en el marco teórico.

Método deductivo: Este método se utilizó en la formulación de los factores que se planteó para mejorar la gestión municipal de la provincia de Huaraz.

Método estadístico: Este método se utilizó en la muestra del plan de investigación, es decir para saber la cantidad de encuestas que se realizó y para el procesamiento de los resultados de la encuesta.

Método dialéctico: Se utilizó en la contrastación de la hipótesis.

3.5.2. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

a) **Observación:** Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos (Medina, 2005). En la tesis se aplicó esta técnica para formular los factores que determinan el clima organizacional.

b) **Encuesta:** Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006). En la tesis se aplicó a los trabajadores y funcionarios de la muestra para obtener respuestas con respecto al clima organizacional y la gestión municipal de la provincia de Huaraz.

c) **Entrevista:** Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998). Esta técnica se aplicó al jefe de Abastecimiento y Recursos Humanos para obtener información relevante con respecto a las auditorias de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

3.5.3. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son los siguientes:

a) Fichas de observación, registro de observación y el cuaderno de notas: Se tomó en cuenta la desventaja existente de auditoria gubernamental para formular factores que determinan el clima organizacional y su impacto en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

b) **Cuestionario:** Según Aristides (2012), el cuestionario es el instrumento cuantitativo más popular, utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información, y estandarizar el procedimiento de entrevista. Por tanto la tesis consta de una serie de preguntas específicas y de carácter cerrado para que los encuestados puedan responder al clima organizacional y su impacto en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

c) **Cuestionario de entrevista:** Se dispuso con una serie de preguntas de entrevista para poder recopilar información sobre la veracidad con la que se fundamenta sobre los temas del clima organizacional y su impacto en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

3.6. PROCEDIMIENTO DE TRATAMIENTO DE DATOS

a) **Registro manual.-** Se aplicó en la digitación de la información de las diferentes fuentes sobre el clima organizacional y su impacto en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz

b) **Proceso computarizado con Excel.-** Se determinó diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación relacionada con el clima organizacional y su impacto en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz

c) **Proceso computarizado con SPSS.-** Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos de las empresas y determinar indicadores promedios, de asociación y otros relacionados con el clima

organizacional y su impacto en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz

d) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.-** La información cuantitativa fue ordenada en cuadros que indican conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación relacionados con el clima organizacional y su impacto en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

e) **Comprensión de gráficos.-** Se utiliza los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos relacionados con el clima organizacional y su impacto en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES

La contrastación de la hipótesis se realiza a través de las hipótesis estadísticas:

H_0: Negación de la hipótesis de trabajo

"El clima organizacional NO incide en la gestión municipal". En este caso, los valores de: α_1; α_2; $\alpha 3 = 0$; por lo tanto, NO HAY RELACIÓN entre las variables de estudio.

H_1: Hipótesis de trabajo

"El clima organizacional SÍ incide en la gestión municipal". En este caso los valores de: α_1; α_2; $\alpha 3 \neq 0$; por lo tanto, Sí es positivo, entonces se concluye "que influye favorablemente". Si es negativo se concluye" que influye negativamente".

Las decisiones se tomarán según los resultados que se obtengan.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A continuación, la exposición y análisis de los resultados que se presenta para cada una de las variables de investigación son resultados en porcentajes de la aplicación de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

4.1. PRESENTACIÓN DE DATOS GENERALES

A. GÉNERO

Tabla N° 1

Género de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	34	31,8	31,8	31,8
	Masculino	73	68,2	68,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2016
Elaboración: Propia

Interpretación: En la tabla N° 1, se observa que la mayor parte de los encuestados son de sexo masculino en un 68.22 % y del sexo femenino son un 31.78%, los cuales corresponden al personal de la Municipalidad Provincial de Huaraz. En conclusión, todo ello nos indica que en la Municipalidad Provincial de Huaraz predomina el sexo masculino que el femenino según el dato estadístico.

B. CARGO QUE OCUPA

Tabla N° 2

Cargo que ocupan los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Funcionario	4	3,7	3,7	3,7
	Trabajador permanente	9	8,4	8,4	12,1
	Trabajador por mandato judicial temporal	10	9,3	9,3	21,5
	Trabajador por servicio de locación	10	9,3	9,3	30,8
	Trabajador CAS	24	22,4	22,4	53,3
	Trabajador de planta|	50	46,7	46,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2016
Elaboración: Propia

Interpretacion: En la tabla N° 2, se observa que el 3.74% son funcionarios, seguido del 8.41% que son trabajadores permanentes. Asimismo, el 9,35% son trabajadores por mandato judicial temporal y trabajadores por servicio de locación, a la vez que el 22.43% son trabajadores CAS y el 46.73% son trabajadores de planta (obreros) en la Municipalidad Provincial de Huaraz. En conclusión, el dato estadístico muestra que en la Municipalidad Provincial de Huaraz trabajan más obreros y personal CAS que los funcionarios, trabajadores.

C. PROFESIÓN

Tabla N° 3

Profesión de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		52	48,6	48,6	48,6
	Ninguno	1	,9	,9	49,5
	Abogado	7	6,5	6,5	56,1
	Adm. Técnica	1	,9	,9	57,0
	Administrador	1	,9	,9	57,9
	Administradora	4	3,7	3,7	61,7
	Arquitecto	1	,9	,9	62,6
	Asist. de Contabilidad	1	,9	,9	63,6
	Auditora	1	,9	,9	64,5
	Contador	3	2,8	2,8	67,3
	CPC	1	,9	,9	68,2
	Economista	4	3,7	3,7	72,0
	Enfermera	1	,9	,9	72,9
	Ing. Civil	1	,9	,9	73,8
	Ing. Ambiental	2	1,9	1,9	75,7
	Ing. Civil	2	1,9	1,9	77,6
	Ing. de Sistemas	3	2,8	2,8	80,4
	Lic. en Comunicación	1	,9	,9	81,3
	Lic. en Educación	1	,9	,9	82,2
	Lic. en Turismo	2	1,9	1,9	84,1
	Secretaria Técnica	12	11,2	11,2	95,3
	Técnica en Contabilidad	2	1,9	1,9	97,2
	Técnica en Enfermería	1	,9	,9	98,1
	Técnico en Contabilidad	1	,9	,9	99,1
	Topógrafo	1	,9	,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2016
Elaboración: Propia

Interpretacion: En la tabla N° 3 se puede observar que el 34.20% son profesionales, seguido de un 1.8. % que son auxiliares, un 14.90% que son técnicos y un 48.60 % que no cuentan con profesión alguna en la Municipalidad Provincial de Huaraz. En conclusión, el dato estadístico muestra que en la Municipalidad Provincial de Huaraz trabajan más personal sin profesión alguna que los profesionales, técnicos y auxiliares.

D. ESTUDIOS REALIZADOS

Tabla N° 4

Estudios realizados de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Maestría	5	4,7	4,7	4,7
	Doctorado	3	2,8	2,8	7,5
	Sin estudios postgrado	99	92,5	92,5	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2016
Elaboración: Propia

Interpretacion: En la tabla Nº 4 se puede observar que el 4.67% estudió maestría, el 2.80% tiene doctorado y el 92.52% no cuentan con ningún estudio de postgrado. Todos ellos son los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. En conclusión, este dato estadístico nos muestra que en la Municipalidad Provincial de Huaraz trabajan más personal sin estudios que las personas con maestría o doctorado.

4.2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

4.2.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

A. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ EN EL PERIODO 2016.

Tabla N° 5

Comunicación interpersonal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En proceso	34	31,8	31,8	31,8
	Intermedio	48	44,9	44,9	76,6
	Avanzado	25	23,4	23,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y la gestión municipal MPH-2016.
Elaboración: Propia

Interpretación: En la tabla N° 05 se observa que el 44.86% de los trabajadores y funcionarios de la municipalidad provincial de Huaraz 2016 opina que la Comunicación Interpersonal se encuentra en nivel intermedio, un 31.78% en proceso y solo un 23.36% en avanzado. En conclusión, podemos mencionar que la Comunicación Interpersonal está en nivel intermedio porque existe discriminación por diferencia de edades, géneros y otros como antisociales.

B. LA AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ EN EL PERIODO 2016.

Tabla N° 6

Autonomía para la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Incipiente	30	28,0	28,0	28,0
	En desarrollo	28	26,2	26,2	54,2
	Consumado	24	22,4	22,4	76,6
	Ejemplar	25	23,4	23,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y la gestión municipal MPH-2016.
Elaboración: Propia

Interpretación: En la tabla N° 6 se observa que el 28.04% de los trabajadores y funcionarios de la municipalidad provincial de Huaraz 2016 cuenta con niveles de la dimensión Autonomía Insipientes, mientras que un 26.1% muestra niveles en desarrollo.

En conclusión, podemos mencionar que la autonomía para la toma de decisiones es mayor en el nivel incipiente porque existe rotación de personal que está comenzando a manifestar lo que se expresa cuando aún no conoce bien sus funciones, ni las decisiones que debe tomar.

C. ANALIZAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ EN EL PERIODO 2016

Tabla N° 7

Motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	32	29,9	29,9	29,9
	Media	44	41,1	41,1	71,0
	Alta	31	29,0	29,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y la gestión municipal MPH-2016.
Elaboración: Propia

Interpretación: En la tabla N° 7 se observa que el 41.12% de los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huaraz 2016 muestran niveles de la dimensión Motivación laboral Media, mientras que un 29.91% muestra niveles de motivación laboral baja. En conclusión, podemos mencionar que la motivación laboral se encuentra en un nivel medio por la falta de autoconfianza, dirección, justicia, apoyo, incentivos y reconocimiento de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

D. DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla N° 8

Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Crítico	23	21,5	21,5	21,5
	Bajo	23	21,5	21,5	43,0
	Promedio	32	29,9	29,9	72,9
	Destacado	14	13,1	13,1	86,0
	Óptimo	15	14,0	14,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y la gestión municipal MPH-2016.
Elaboración: Propia

Interpretación: En la tabla N° 8 se observa que el 29.91% de los trabajadores y funcionarios de la municipalidad provincial de Huaraz 2016 muestra niveles de Clima Organizacional promedio, mientras que solo un 21.50% muestra niveles críticos. En conclusión, podemos mencionar que el clima organizacional se encuentra en un nivel promedio porque algunos trabajadores no se encuentran satisfechos con la comunicación defensiva, liderazgo autoritario, falta de motivación laboral y otros.

E. DIMENSION GESTIÓN MUNICIPAL

Tabla N° 9

Gestión Municipal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	31	29,0	29,0	29,0
	Bueno	33	30,8	30,8	59,8
	Regular	31	29,0	29,0	88,8
	Óptima	12	11,2	11,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y la gestión municipal MPH-2016.
Elaboración: Propia

Interpretación: En la tabla N° 9 se observa que el 30.84% de los trabajadores y funcionarios de la municipalidad provincial de Huaraz 2016 percibe a la gestión municipal como buena, mientras que un 28.97% la percibe como regular, y otros grupos la perciben como deficiente (28.97%), y solo un 11.21% la percibe como óptima.

4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

A. LA DEFICIENTE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DE LOS TRABAJADORES INCIDE NEGATIVAMENTE EN LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ PERIODO 2016.

Tabla N° 10

Comunicación interpersonal y la Gestión Municipal en la MHP-2016

			Comunicación interpersonal			
			En proceso	Intermedio	Avanzado	Total
Gestión Municipal	**Deficiente**	Recuento	26	5	0	31
		Recuento esperado	9,9	13,9	7,2	31,0
	Bueno	Recuento	7	23	3	33
		Recuento esperado	10,5	14,8	7,7	33,0
	Regular	Recuento	1	19	11	31
		Recuento esperado	9,9	13,9	7,2	31,0
	Óptima	Recuento	0	1	11	12
		Recuento esperado	3,8	5,4	2,8	12,0
Total		Recuento	34	48	25	107
		Recuento esperado	34,0	48,0	25,0	107,0

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y la gestión municipal MPH-2016.
Elaboración: Propia

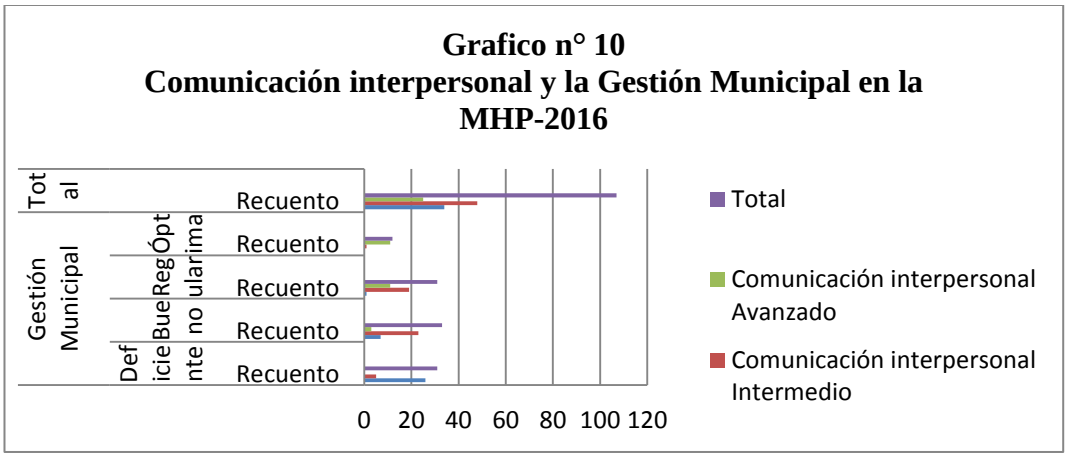
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	P-valor
Chi-cuadrado de Pearson	91,107[a]	6	,000
Razón de verosimilitud	92,371	6	,000
Asociación lineal por lineal	62,666	1	,000
N de casos válidos	107		

a. 2 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,80.

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintóticoa	T aproximadab
Ordinal por ordinal				
	Correlación de Spearman	,769	,043	12,312
N de casos válidos		107		



Fuente: Tabla n°10
Elaboración: Propia

En la tabla N° 10, se observa que, según la prueba estadística Chi-Cuadrado, se rechaza la hipótesis nula de independencia de las variables, pues el P-valor de 0.00 es menor al nivel de 0.05. Por lo tanto, existe una relación significativa entre

la comunicación interpersonal y la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016, a un 95% de confianza.

Podemos analizar que la comunicación interpersonal fue intermedia, porque el nivel de efectividad en el flujo de información fue parcial entre los funcionarios y los trabajadores al no escuchar sus reclamos, cuando sabemos que esta debe ser rápida, respetuosa, confiable y aceptable entre las parte, incidiendo de forma deficiente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016.

B. LA IMPROVISACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS TRABAJADORES INCIDE NEGATIVAMENTE EN LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ PERIODO 2016

Tabla N° 11

competencias de los trabajadores de planta y contratados (Autonomía) y la Gestión Municipal

			Autonomía				
			Insipiente	En desarrollo	Consumado	Ejemplar	Total
Gestión Municipal	Deficiente	Recuento	22	8	1	0	31
		Recuento esperado	8,7	8,1	7,0	7,2	31,0
	Bueno	Recuento	7	16	7	3	33
		Recuento esperado	9,3	8,6	7,4	7,7	33,0
	Regular	Recuento	1	4	13	13	31
		Recuento esperado	8,7	8,1	7,0	7,2	31,0
	Óptima	Recuento	0	0	3	9	12
		Recuento esperado	3,4	3,1	2,7	2,8	12,0
TOTAL		Recuento	30	28	24	25	107
		Recuento esperado	30,0	28,0	24,0	25,0	107,0

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y la gestión municipal MPH-2016.
Elaboración: Propia

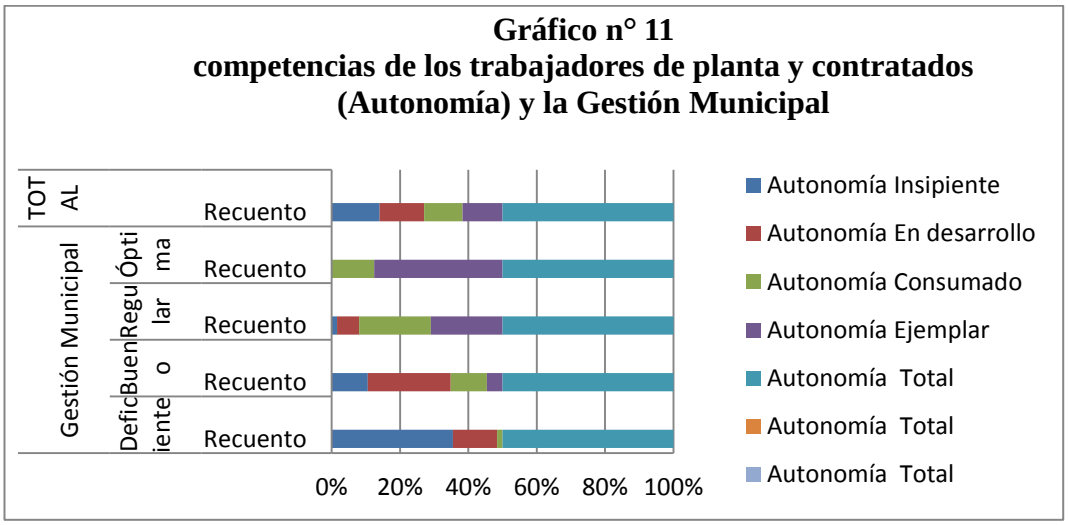
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	P-valor
Chi-cuadrado de Pearson	81,407a	9	,000
Razón de verosimilitud	89,284	9	,000
Asociación lineal por lineal	61,915	1	,000
N de casos válidos	107		

a. 4 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,69.

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintóticoa	T aproximadab
Ordinal por ordinal				
	Correlación de Spearman	,769	,040	12,325
N de casos válidos		107		



Fuente: Tabla n° 11
Elaboración: Propia

En la tabla n° 11, se observa que, según la prueba estadística Chi-Cuadrado, se rechaza la hipótesis nula de independencia de las variables, pues el P-valor de

0.00 es menor a nivel de 0.05. Por lo tanto, existe una relación significativa entre las competencias de los trabajadores de planta y contratados (Autonomía) y la Gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016, a un 95% de confianza.

Tras la indagación de la autonomía de los trabajadores, indican que esta fue incipiente porque la percepción de los funcionarios fue desconocer el grado de libertad e improvisar la opinión que tienen los trabajadores en la toma de decisiones, originándose una gestión deficiente de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.

C. LA MOTIVACIÓN LABORAL DEFICIENTE DE LOS TRABAJADORES INCIDE NEGATIVAMENTE EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ PERIODO 2016

Tabla N° 12

Calificación de los trabajadores en la gestión municipal

			Motivación laboral			Total
			Baja	Media	Alta	
Gestión Municipal	Deficiente	Recuento	24	6	1	31
		Recuento esperado	9,3	12,7	9,0	31,0
	Bueno	Recuento	6	21	6	33
		Recuento esperado	9,9	13,6	9,6	33,0
	Regular	Recuento	2	16	13	31
		Recuento esperado	9,3	12,7	9,0	31,0
	Óptima	Recuento	0	1	11	12
		Recuento esperado	3,6	4,9	3,5	12,0
Total		Recuento	32	44	31	107
		Recuento esperado	32,0	44,0	31,0	107,0

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y la gestión municipal MPH-2016.
Elaboración: Propia

Pruebas de chi-cuadrado

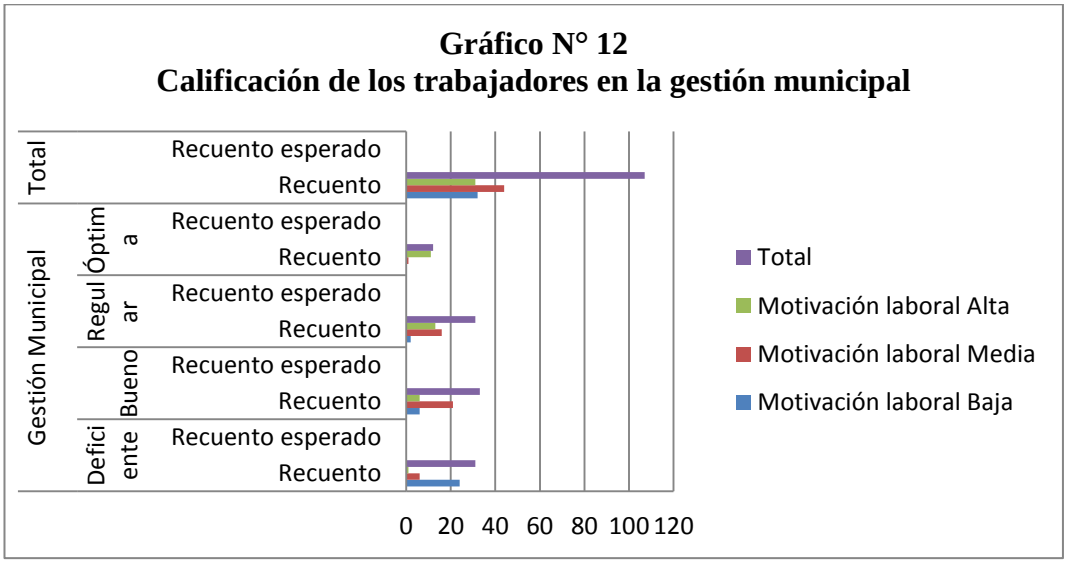
	Valor	Gl	P-valor
Chi-cuadrado de Pearson	72,312[a]	6	,000
Razón de verosimilitud	71,898	6	,000
Asociación lineal por lineal	50,848	1	,000
N de casos válidos	107		

a. 3 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,48.

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico[a]	T aproximada[b]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,692	,058	9,816
N de casos válidos		107		

Gráfico N° 12
Calificación de los trabajadores en la gestión municipal



Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y la gestión municipal MPH-2016.
Elaboración: Propia

En la tabla N° 12, se observa que, según la prueba estadística Chi-Cuadrado, se rechaza la hipótesis nula de independencia de las variables, pues el P-valor de 0.00 es menor al nivel de 0.05. Por lo tanto, existen una relación significativa entre los parámetros de calificación de los trabajadores (Motivación Laboral) y la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016, a un 95% de confianza.

Luego de analizar la motivación laboral de los trabajadores, se observa una tendencia baja debido a que no hubo una adecuada atmósfera social dentro de la municipalidad que lleva al personal a trabajar menos al no encontrar estímulos y recompensas sostenidos al logro de alguna meta, sobre las actividades que realizan. Todo ello generó una gestión municipal deficiente en la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016.

D. LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADOS DE LOS TRABAJADORES IMPACTA FAVORABLEMENTE EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ PERIODO 2016.

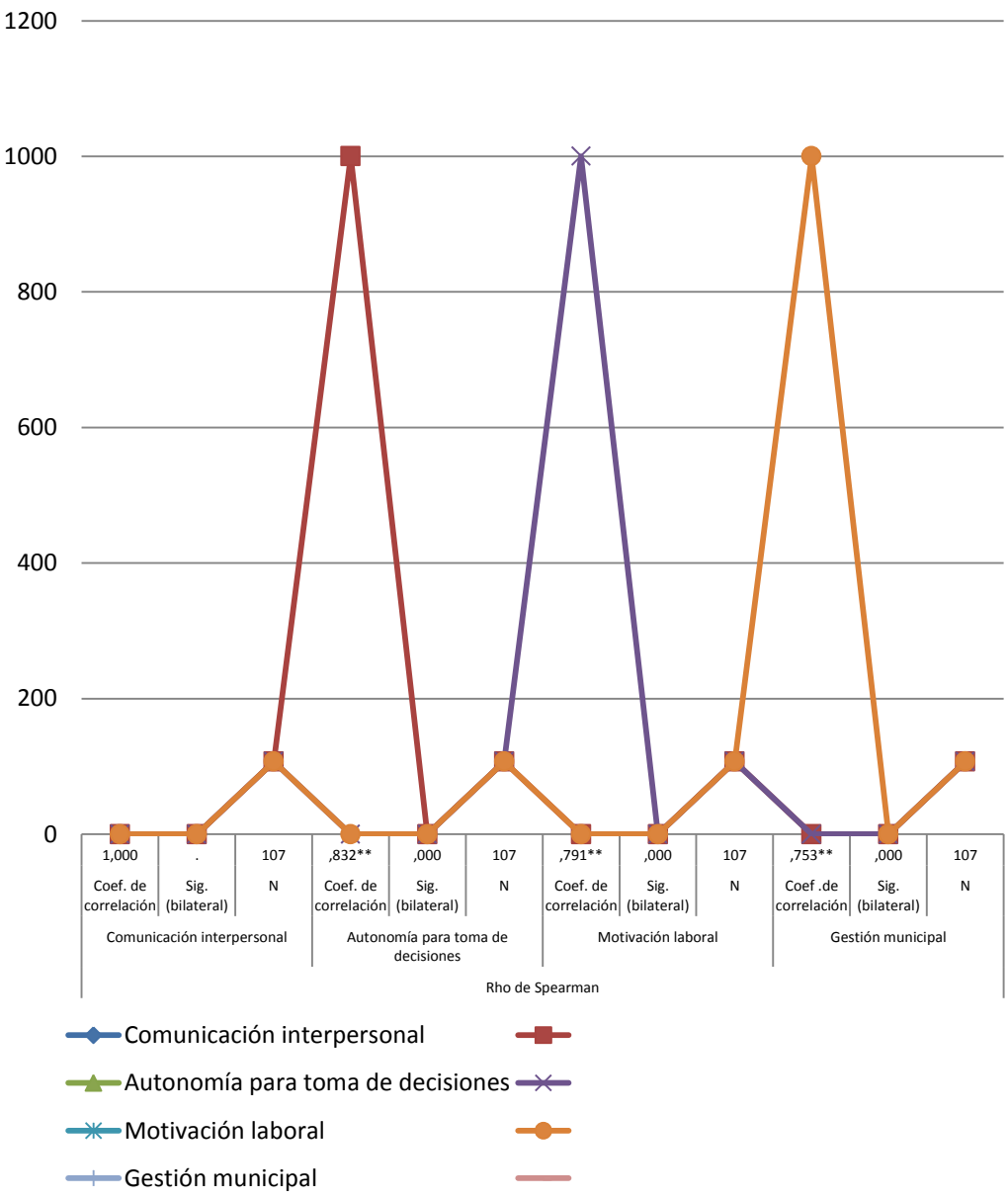
Tabla N° 13

Correlaciones bivariadas entre la gestión municipal y las dimensiones del Clima Organizacional

			Comunicación interpersonal	Autonomía para toma de decisiones	Motivación laboral	Gestión municipal
Rho de Spearman	Comunicación interpersonal	Coef. de correlación	1,000	,832**	,791**	,753**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000
		N	107	107	107	107
	Autonomía para toma de decisiones	Coef. de correlación	,832**	1,000	,818**	,767**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000
		N	107	107	107	107
	Motivación laboral	Coef. de correlación	,791**	,818**	1,000	,740**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000
		N	107	107	107	107
	Gestión municipal	Coef .de correlación	,753**	,767**	,740**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.
		N	107	107	107	107

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Gráfico N° 13
Correlaciones bivariadas entre la gestión municipal y las dimensiones del Clima Organizacional



En la tabla N° 13 se observa que según el coeficiente de correlación Rho de Spearman, las relaciones entre la gestión municipal y la comunicación interpersonal es significativa y el cual explica la relación entre ambas en un 75.3%, mientras que la relación con la Autonomía para la toma de decisiones es significativa y explica la relación en un 76.7%. Finalmente, la relación con la motivación laboral es también significativa y explica la relación en un 74.0%.

E. LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO DE LOS TRABAJADORES IMPACTA FAVORABLEMENTE EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ EN EL PERIODO 2016.

Tabla N° 14
Gestión Municipal y Clima Organizacional

			Clima Organizacional					
			Crítico	Bajo	Promedio	Destacado	Óptimo	Total
Gestión Municipal	Deficiente	Recuento	18	10	3	0	0	31
		Recuento	6,7	6,7	9,3	4,1	4,3	31,0
	Bueno	Recuento	3	13	12	5	0	33
		Recuento	7,1	7,1	9,9	4,3	4,6	33,0
	Regular	Recuento	2	0	16	5	8	31
		Recuento	6,7	6,7	9,3	4,1	4,3	31,0
	Óptima	Recuento	0	0	1	4	7	12
		Recuento	2,6	2,6	3,6	1,6	1,7	12,0
TOTAL		Recuento	23	23	32	14	15	107
		Recuento	23,0	23,0	32,0	14,0	15,0	107,0

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y la gestión municipal MPH-2016.
Elaboración: Propia

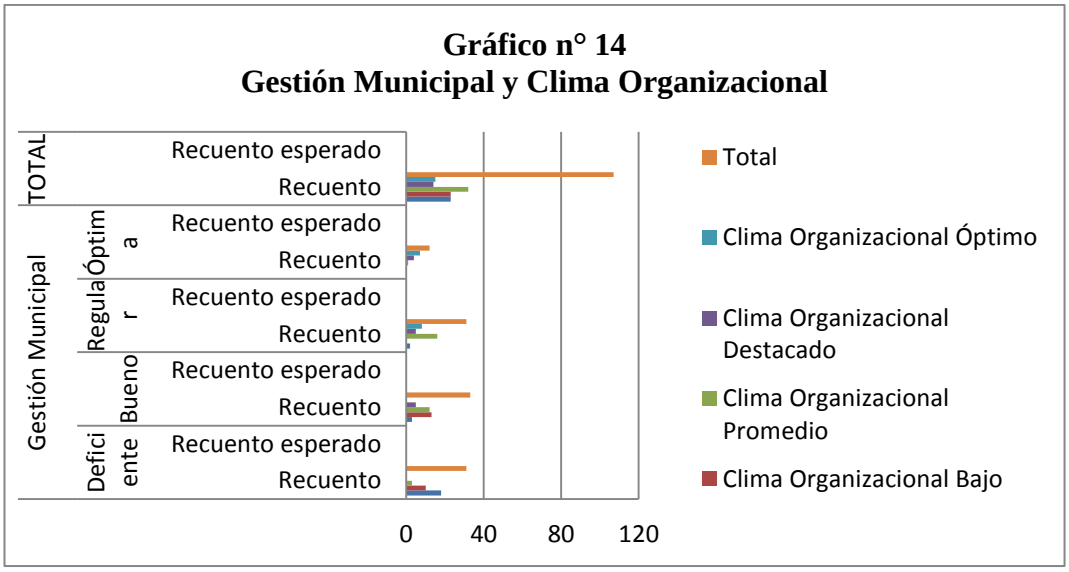
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	P-valor
Chi-cuadrado de Pearson	91,776[a]	12	,000
Razón de verosimilitud	103,259	12	,000
Asociación lineal por lineal	60,534	1	,000
N de casos válidos	107		

a. 11 casillas (55,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,57.

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico[a]	T aproximada[b]
Ordinal por ordinal				
	Correlación de Spearman	,759	,045	11,929
N de casos válidos		107		



Fuente: Tabla n°14
Elaboración: Propia

En la tabla N° 14 se observa que según la prueba estadística Chi cuadrado se rechaza la hipótesis de independencia entre las variables, pues el p-valor de 0.00 es menor al 0.05. Por lo tanto, existe una relación significativa entre la gestión municipal y el clima organizacional, a un 95% de confianza. Mientras que, el coeficiente de correlación Rho de Spearman establece que la relación entre la gestión municipal y el clima organizacional es explicada en un 75.9%.

Se analizó los factores que impactan en el clima organizacional de los trabajadores y se halló que la autonomía para la toma de decisiones es aquel que tiene mayor implicancia en el personal. Por esta situación, el clima organizacional se encentra en un nivel crítico que repercute en la gestión municipal de forma deficiente en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.

4.4. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS, SEGÚN CADA UNO DE LAS HIPÓTESIS

4.4.1. En la tabla N° 10, se concluyó que la comunicación interpersonal de los trabajadores incidió en la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016, por lo cual el coeficiente de correlación de Spearman estableció que la relación entre ambas variables fue directa y explicada en un 75.3%. Estos resultados concuerdan con Campillo (2010) puesto que propone que la comunicación pública se erige así en una poderosa herramienta en manos de los equipos de gobierno que permite explicar, justificar y, en consecuencia, legitimar las decisiones políticas asumidas en cada periodo legislativo, centrándose en 3 secciones fundamentales que son la publicidad institucional, las relaciones informativas y las relaciones institucionales.

Chiavenato (2007, p. 59) se refería a la comunicación como "el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Generando relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores".

Robbins (2004, p. 313) indica que para entender la importancia e influencia de los directivos y la comunicación en una organización, esta se debe tomar en dos aspectos: primero, como elemento indispensable de las relaciones interpersonales; segundo, como herramienta de gestión. "Sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones. A los gerentes les conciernen dos tipos de comunicación: interpersonal y organizacional"

4.4.2. En la tabla N° 11, se concluyó que la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores incidió en la gestión municipal en la Municipalidad

Provincial de Huaraz-2016, de manera que el coeficiente de correlación de Spearman estableció que la relación directa (mientras aumente la autonomía para la toma de decisiones en los trabajadores, también aumentara la gestión municipal y viceversa) entre ambas variables fue directa y explicada en un 76.7%. Estos resultados concuerdan con los de Chiang y San Martín (2015), que en su investigación concluyen que a través de la toma de decisiones dentro de la municipalidad generan futuras políticas públicas internas, a partir de lo que perciben los funcionarios(as) al momento de realizar su trabajo. En este sentido, se ofrece un marco de referencia en el que se plantea un conjunto de variables que se deberá analizar y ofrecer sugerencias para poder aumentar el desempeño y satisfacción de los funcionarios.

4.4.3. En la tabla N° 12, se concluyó que la motivación laboral de los trabajadores incidió en la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016, de tal modo que el coeficiente de correlación de Spearman estableció que la relación entre ambas variables fue directa (si los niveles de motivación laboral aumentan, también aumentará los niveles de gestión municipal y viceversa) y explicada en un 74.0%. Ello concuerda con Williams (2013), quien indica que la motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente. En cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados, lo cual

es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal.

4.4.4. En la tabla Nº 13, se concluyó que el clima organizacional incidió en la gestión municipal. De acuerdo al coeficiente de correlación Rho de Spearman se estableció que existe una relación directa (mientras el clima organizacional aumente, también aumentará la gestión municipal y viceversa) entre el clima organizacional y la gestión municipal y que se explicó en un 75.9%. Estos resultados concuerdan con la Teoría de los sistemas de Likert (1961, pp. 29-31). Esta teoría de clima organizacional, o de los sistemas de organización como los llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudia, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Likert afirma que el comportamiento de los trabajadores es causado por el comportamiento de la organización y por las condiciones de la misma que estas personas perciben de acuerdo con las informaciones, las percepciones, las capacidades, etc. "La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de este." (Brunet, 1987, p.28).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

5.1. En la tabla 13, se concluyó que el clima organizacional impactó en la gestión municipal. El coeficiente de correlación Rho de Spearman determinó una relación directa entre ambas variables en un 75.9%. Se analizó los factores que impactan en el clima organizacional de los trabajadores y se halló que la autonomía para la toma de decisiones es aquel que tiene mayor incidencia en el personal. Por esta situación, el clima organizacional se encuentra en un nivel crítico y que repercute en la gestión municipal de forma deficiente en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.

5.2. En la tabla N° 10, se concluyó que la comunicación interpersonal de los trabajadores incidió en la gestión municipal, por lo cual el coeficiente de correlación de Spearman estableció una relación directa entre ambas variables en un 75.3%. Podemos analizar que la comunicación interpersonal fue intermedia, porque el nivel de efectividad en el flujo de información fue parcial entre los funcionarios y los trabajadores al no escuchar sus reclamos, cuando sabemos que esta debe ser rápida, respetuosa, confiable y aceptable entre las partes, incidiendo de forma deficiente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016.

5.3. En la tabla N° 11, se concluyó que la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores incidió en la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016, de manera que el coeficiente de

correlación de Spearman estableció que la relación entre ambas variables fue directa en un 76.7%. Tras la indagación de la autonomía de los trabajadores, se determinó que esta fue incipiente porque la percepción de los funcionarios fue de desconocer el grado de libertad, la de improvisar la informacion que tienen los trabajadores en la toma de decisiones, originándose una gestión deficiente de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.

5.4. En la tabla N° 12, se concluyó que la motivación laboral de los trabajadores incidió en la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016. Por tanto, el coeficiente de correlación estableció una relación directa entre ambas variables en un 74.0%. Luego de analizar la motivación laboral de los trabajadores, se observó una tendencia baja debido a que no hubo una adecuada atmósfera social dentro de la municipalidad, hecho que impulsó al personal a trabajar menos, al no encontrar estímulos y recompensas sostenido al logro de alguna meta, sobre las actividades que realizan, lo cual generó una gestión municipal deficiente en la Municipalidad Provincial de Huaraz-2016.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

6.1. Al Gerente Municipal de la Municipalidad Provincia de Huaraz, se le recomienda desarrollar talleres de capacitación sobre el clima organizacional y su aporte en la gestión municipal. Esto de debe realizar con personal especializado y que tenga los conocimentos necesarios sobre el tema, afin de que se logre la satisfacción de los trabajadores y de la misma municipalidad.

6.2. A la Sub Gerencia de Recursos Humanos, se recomienda formular un Plan de Comunicación (análisis del entorno y la organización mediante un análisis FODA, definir objetivos, mensaje, presupuesto y calendarizar acciones), para fortalecer los aspectos relacionados a la eficacia, mediante canales de comunicación (escritos, orales y tecnológicos) para la mejora en las relaciones humanas, manejo de comunicación y otros.

6.3. A la Sub Gerencia de Recursos Humanos, se recomienda establecer un nuevo proceso de selección de personal de acuerdo a sus méritos, experiencias, conocimientos; y realizar evaluaciones de desempeño laboral de manera continua, a fin de fortalecer junto con los trabajadores la cultura de la organización y evaluar sus resultados.

6.4. A la Sub Gerencia de Recursos Humanos, se recomienda utilizar correctamente los medios de motivación laboral (ficha de observación, encuestas y entrevista), de acuerdo a la política de la organización (reconocimientos, incentivos, ambientes adecuados y otros), según sus logros y desempeño con la finalidad de impulsar la autoconfianza, autocontrol, eficacia y productividad del trabajador.

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Guerras M. y Peña S. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association.* (Segunda Edicion). Colombia: El Manual Moderno.

Hernández S. (2006). *Metodología de la investigación.* (Quinta Edicion). Mexico: McGraW-Hill Interamericana.

TEXTO DE REFERENCIA

Aristides, H. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitos*. Lima. Editorial Universidad San Martin de Porres

Brunet (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.* México: Trillas.

Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración. El Clima Organizacional* (Séptima edición). México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos* (2ª edición). Los Ángeles: McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.* En *el Capital Humano de las Organizaciones (*Octava edición). Los Angeles: Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (Tercera edición). Los Angeles: Mc Graw Hill.

Cohen, R. y Swerdlik, M., (2000). *Pruebas y evaluaciones Psicológicas.* México: Mc Graw Hill S.A. de C.V. 2ª edición.

Condezo, M. (2012). *Vulneración de los derechos laborales en el Régimen de la contratación administrativa de Servicios* (Tesis para obtener Título Profesional). Lima: Universidad Privada Norbert Wiener S.A., Facultad de Derecho y Ciencia Política.

D´Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas*. México: Pearson Educación.

Davidoff L., (1979), *Introducción a la Psicología* (Tercera edición). México: McGraw Hill S.A. de C.V.

Esparza, D. y Mendoza, K. (2013). *Capital intelectual y su influencia en la gestión del gobierno regional de Ancash periodo 2013* (Tesis para obtener Título Profesional). Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Facultad de Economia y Contabilidad.

Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima Edición). México: Thompson Paraninfo S.A.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (onceava edicion). México D.F., México: McGraw-Hill.harroi

Palacios, M. (2009). *Control del capital intelectual y su incidencia en el cumplimiento de funciones en el sistema administrativo de la UNASAM en los años 2005–2006* (Tesis para obtener Título Profesional). Huaraz: Universidad

Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Facultad de Economia y Contabilidad.

Robbins, S. (2010). *Administración* (Décima edición). México: Prentice-Hall.

Robbins, S. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (Séptima edición). México: Prentice-Hall Hispanoamerica.

Rodríguez, J. (2007). *Estudio de Clima Organizacional e intervención en la Formación* (Tesis para obtener el grado de Lic. en Relaciones Industriales). Mexico: Universidad de Guanajuato,, Facultad de Ciencias de la Empresa.

Stoner y Freeman . (1996). *Administración* (2° edición ed.). México: Prentice-Hall hispanoaméricana.

Uceda, J. (2007). *La gestión pública y empresarial: Análisis y control.* España: Díaz de Santos.

Vera, N. (2014). *Estrategias de la gestión del talento humano para la corporación de comunidades indígenas maquipurashun "corcima" de la ciudad de otavalo*. (Tesis de Postgrado). ECUADOR: Universidad Tecnica del norte. Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología.

Weihrich, K. (2004). *Administración: Una perspectiva global.* Mexico: McGraw-Hill.

PAGINAS WEB

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* (Tesis de maestría).

Lima: Pontificia Universidad Catolica del Perú. Recuperado el 14 de mayo de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4593.pdf.

Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique Lópezalbújar de Piura* (Tesis de maestría). Piura: Universidad de Piura. Recuperado el 23 de junio de: https://pirhua. udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf

Brunet, (2004). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. Recuperado el 30 de mayo de: http://www.bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/ filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20%20El%20clima% 20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20 y%204.pdf

Bedoya, (2003). *La nueva gestion de personas y el desempeño laboral por competencias. Lima* (Tesis de maestria). Lima: Universidad Mayor de San Marcos. Recuperado el 20 de Junio de: https://www.cybertesis.unmsm. edu.pe/ bitstream/cybertesis/2698/1/Bedoya_se.pdf.

Chiang, M. y San Martín, N. (2015). *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano.* (Tesis para obtener Título Profesional). Chile: Universidad del Bio Bio. Recuperado el 12 de mayo de http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001.

Chiavenato (2009). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional.* Recuperado el 10 de mayo de http://centrodedesarrollogerencial.blogspot. com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html.

Chiavenato (1992). *Definición del clima organizacional*. Recuperado el 4 de Junio de http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html.

Congreso de la República del Perú (2015). *Decreto Legislativo N° 728*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 28 de mayo de http://www.sindicatomedicoperu.org/pdf/normas_legales/dl728.pdf

Congreso de la República del Perú (2013). *Decreto Legislativo N° 1057*. Lima: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 1 de mayo de http://www.ipd.gob.pe/images/documentos/normas/general/Decreto%20Legislativo%20N%201057.pdf

Congreso de la República del Perú (2003). *Decreto Legislativo N° 276.* Lima: Diario Oficial El Peruano.. Recuperado el 22 de junio de http://recursosvirtualesperu.com/nsutusm/normas/DL%20276.pdf

Congreso de la República del Perú (2013). *Ley N°30057.* Lima: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 19 de junio de http://educacion.unmsm.edu.pe/pdf/personal/personal_ley_servicio_civil.pdf

Congreso de la República del Perú (2013). *Reglamento General de la Ley Nº30057* . Decreto Supremo Nº 040-2014-PCM. Lima: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 5 de julio de http://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban_Reglamento_General_de_la_Ley_30057.pdf

Da Silva, O. (2008). *Definición de Eficacia*. Recuperado el 3 de julio de http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html.

Da Silva, R. (2010). *Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa.* Recuperado el 27 de julio de: es.slideshare.net/karlos_sanz/definicin-de-eficiencia-admon-tiempo.

Galindo. (2006). *El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales*. Recuperado el 3 de julio de: http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.html Grasso.

Kootz, H., y Weihrich, H. (2001). *Administración* (11ª. Edición). México: McGraw-Hill. Recuperado el 20 de julio de: http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Administraci%C3%B3n-14ed-Harold-Koontz-Weihrich-y-Cannice.pdf

Lewin (1936). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional.* Recuperado el 4 de julio en: http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html.

Likert (1961). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Recuperado el 11 de Julio en: http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html.

Linkert, R. (1970). *Teoría de Likert*. Recuperado de https://gestionic.wikispaces.com/file/view/likert.pdf

Litwin y Stinger (1978). *Dimensiones del clima laboral*. *Liderazgo*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 2 de julio de: http://es.slideshare.net/caminandolau/22935995-dimensionesdelclimalaboral.

Martín y colbs. (1998). *Teorías que sustentan el clima organizacional*. Recuperado el 20 de Julio en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm.

Mayer (2014). *La importancia de la comunicación organizacional*. Recuperado el 5 de Junio en: http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional/.

Medina. (2005). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Recuperado el 4 de mayo en: http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

Mike (2003). *Clima laboral en las organizaciones*. Recuperado el 30 de junio en: http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml.

MINSA (2008). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Recuperado el 4 de mayo en: http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1096_dgsp267.pdf

Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. (Tesis para optar titulo profesional). Perú: Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa. Recuperado el 4 de mayo en: http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempeño%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojas, L. (2007). *Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local*. Recuperado el 3 de julio en: https://www.gestiopolis.com/manual-para-la-gestion-municipal-del-desarrollo-economico-local/

Rosero, A. y Durán, C. (2015). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del gobierno autónomo descentralizado del municipio de ambato*. (Tesis de maestría). Ecuador. Recuperado el 8 de mayo en: http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle /123456789/12825.

Saumeth, C. (2012). *Gestión del potencial y talento humano. Objetivo principal de la empresa*. Recuperado el 24 de mayo en: https://www.gestiopolis.com /gestion-potencial-talento-humano-objetivo-principal-de-la-empresa/.

Seisdedos, N. (1996). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *En: El clima laboral y su Medida,* 9 (2), pp.15. recuperado el 23 de junio en: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/ articulo6.pdf

Sikula, F. y Mckenna, F. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. *Conceptos prácticos.* Mexico: Limusa. Recuperado el 9 de Julio en: https://latam.casadellibro.com/libro-administracion-de-recursos-humanosconceptos-practicos/9789681830458/228318

Socorro, M. (2008). *Defincion de la comnicacion.* Recuperado el 15 de julio en: http://www.promonegocios.net/comunicación/definición-comunicación.html.

Torres, T. (2017). *Diagnóstico de la gestión municipal*. Recuperado el 24 en: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf

Turbon, D. (2007). *El origen del comportamiento humano*. España: Universitat de Barcelona.recuperado el 24 de julio en: http://www.um.es/lafem/Actividades/Conferencias/Plenarias/2011-02-11-Turbon/2011-02-10-Turbon-1.pdf

Williams, L. (2013), *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis para obtener Grado de Maestría). México. Universidad Autónoma de Nuevo León: Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional. Recuperado el 10 de junio en: http://www.eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf

CAPÍTULO VIII

ANEXO Nº 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ EN EL PERIODO 2016"

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera impacta el clima organizacional de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016? **PROBLEMAS ESPECÍFICOS:** **a)** ¿Cómo es la comunicación interpersonal de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016? **b)** ¿Cómo es la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial	**OBJETIVO GENERAL:** Analizar los factores que impactan en el clima organizacional de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** **a)** Analizar la comunicación interpersonal de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016. **b)** Indagar la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores en	**HIPÓTESIS GENERAL:** Los factores del clima organizacional adecuado de los trabajadores impacta faborablemente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016 **HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:** **a)** La deficiente comunicación interpersonal de los Trabajadores, incide negativamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016. **b)** La improvisación en la toma de	**VARIABLE (X): CLIMA ORGANIZACIONAL** **DIMENSIONES** ✓ Comunicación interpersonal ✓ Autonomía para toma de decisiones ✓ Motivación laboral **INDICADORES** • Relación interpersonal. • Los conocimientos del personal. • Responsabilidad del trabajador. • Conocimiento de funciones

de Huaraz en el periodo 2016? **c)** ¿En qué medida la motivación laboral del trabajador de la Municipalidad Provincial de Huaraz incide en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016?	la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016. **c)** Analizar la motivación laboral de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.	decisiones de los trabajadores incide negativamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016. **c)** La motivación laboral deficiente de los trabajadores inciden negativamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.	• El medio ambiente donde realiza el trabajo. • Aspiraciones del trabajador. **VARIABLE (Y):GESTIÒN MUNICIPAL** **DIMENSIONES** ✓ Lineamientos de gestión ✓ Desempeño de la gestión ✓ Políticas de gestión **INDICADORES** • Productividad • Estructura organizativa • Eficiencia • Eficacia • Medios materiales • Reconocimiento por labor

ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CONTABILIDAD

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ENCUESTA AL PERSONAL DE MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ

TESIS: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ EN EL PERIODO 2016

Agradeceremos a usted responder este breve cuestionario. Su aporte es muy importante para el logro del siguiente objetivo:

- Analizar los factores que impactan en el clima organizacional de los trabajadores en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el periodo 2016.

1. GENERALIDADES:

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que se está realizando. La información proporcionada será utilizada de carácter estrictamente confidencial, anónima y acumulativa. Es muy importante que nos proporcione información veraz; solo así serán útiles para el logro del objetivo del trabajo de investigación.

Tenga la gentiliza de leer cuidadosamente las preguntas y contestar en el espacio correspondiente y/o marcar con un aspa (x) en los casilleros correspondientes.

A. GÉNERO:

Femenino	
Masculino	

B. CARGO QUE OCUPA:

Autoridad	
Funcionario	
Trabajador permanente	
Trabajador por mandato judicial temporal	
Trabajador por contrato de servicio por Locación	
Trabajador por Contrato Administrativo de Servicio	
Trabajador de Planta (Obrero)	

C. PROFESIÓN

D. ESTUDIOS REALIZADOS:

1. MAESTRÍA	
2. DOCTORADO	

DATOS DE ESTUDIO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN MUNICIPAL

La evaluación será según la siguiente escala **(4)** siempre; **(3)** casi siempre; **(2)** pocas veces y **(1)** Nunca.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	ITEMS	1	2	3	4
	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL				
1.	¿Para usted existe una buena relación interpersonal entre los compañeros de trabajo?				
2.	¿Sus conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo le permiten tener una comunicación adecuada dentro de la municipalidad?				
3.	¿Ha sido evaluado su desempeño laboral?				
4.	¿El organigrama de la municipalidad le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?				

	AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES				
5.	¿Usted es responsable por las decisiones que toma en su puesto de trabajo?				
6.	¿Conoce el manual de organización y funciones del área donde está laborando?				
7.	Mi jefe inmediato se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo.				
	MOTIVACIÓN LABORAL				
8.	¿Las políticas de gestión de la municipalidad contribuyen en sus aspiraciones?				
9.	¿El medio ambiente laboral le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?				
10.	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es suficiente?				

GESTIÓN MUNICIPAL

	LINEAMIENTOS DE GESTIÓN				
11.	¿Usted tiene el compromiso personal para elevar la productividad de la Municipalidad en el momento de realizar sus actividades diarias?				
12.	¿Las políticas determinadas por la gerencia municipal que fueron entregados a su persona, aseguran el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?				
13.	¿Los sistemas administrativos como el control del personal, licencias por enfermedad o maternidad, vacaciones, etc. de la municipalidad facilitan el desarrollo de las funciones?				
	DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN				
14.	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?				
15.	¿Es de su conocimiento las metas que deben alcanzarse a corto y mediano plazo en su centro de labores?				

	POLÍTICAS DE GESTIÓN				
16.	¿La municipalidad satisface sus necesidades de recursos materiales como útiles de escritorio?				
17.	¿La municipalidad satisface sus necesidades de recursos financieros como préstamos, caja y otros?				
18.	¿La municipalidad satisface sus necesidades de personal como ayudantes, auxiliares y otros?				
19.	¿La remuneración que percibe es el adecuado a las responsabilidades que tiene a su cargo?				

ENCUESTADORES: Estela Morales Guibell Soledad y Vergara Cano Milagros Heidy

LUGAR:……

FECHA:……

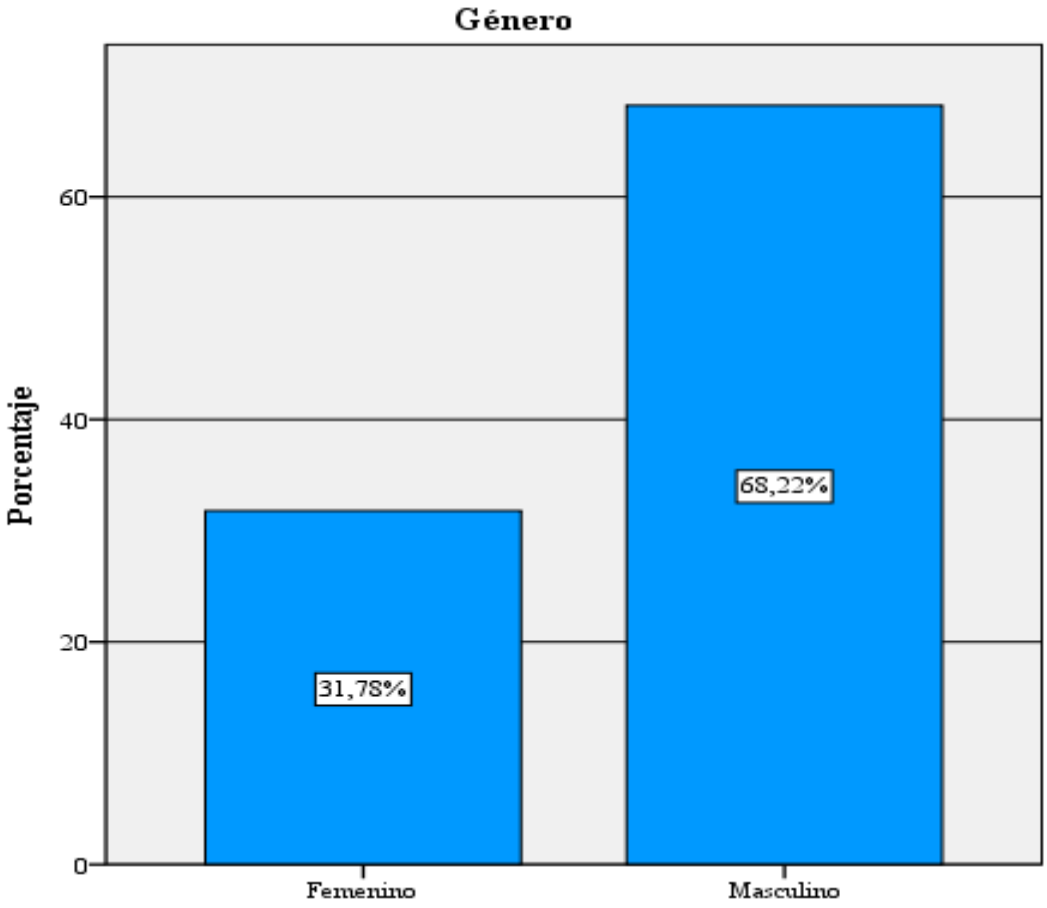
Muchas gracias

ANEXO 3: CUADROS Y GRÁFICOS

1. Género

Tabla N° 1.0: Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	34	31,8	31,8	31,8
	Masculino	73	68,2	68,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

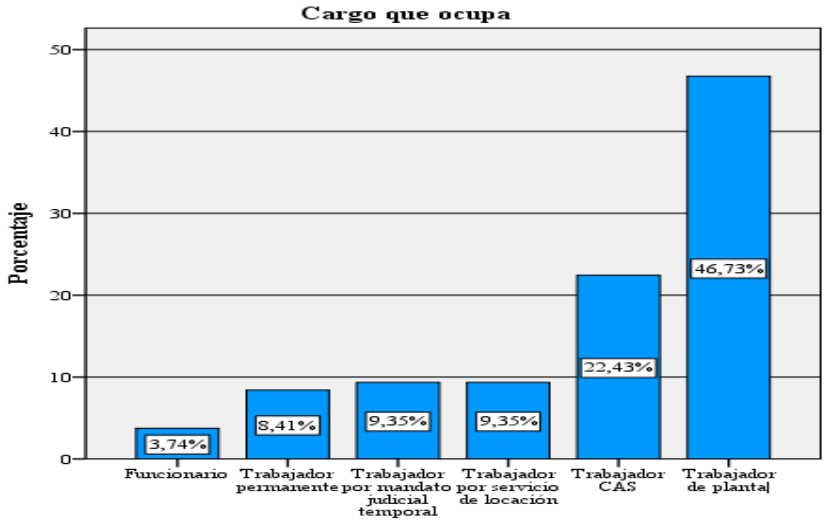


Interpretación: En la tabla N° 1.0 se puede observar que la mayor parte de los encuestados son de sexo masculino en un 68.22 % y del sexo femenino son un 31.78%, las cuales corresponden al personal de la Municipalidad Provincial de Huaraz. En conclusión todo ello nos indica que en la Municipalidad Provincial de Huaraz predomina el sexo masculino que el femenino según el dato estadístico.

2. CARGO QUE OCUPA

Tabla N° 2.0: Cargo que ocupa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Funcionario	4	3,7	3,7	3,7
	Trabajador permanente	9	8,4	8,4	12,1
	Trabajador por mandato judicial temporal	10	9,3	9,3	21,5
	Trabajador por servicio de locación	10	9,3	9,3	30,8
	Trabajador CAS	24	22,4	22,4	53,3
	Trabajador de planta	50	46,7	46,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

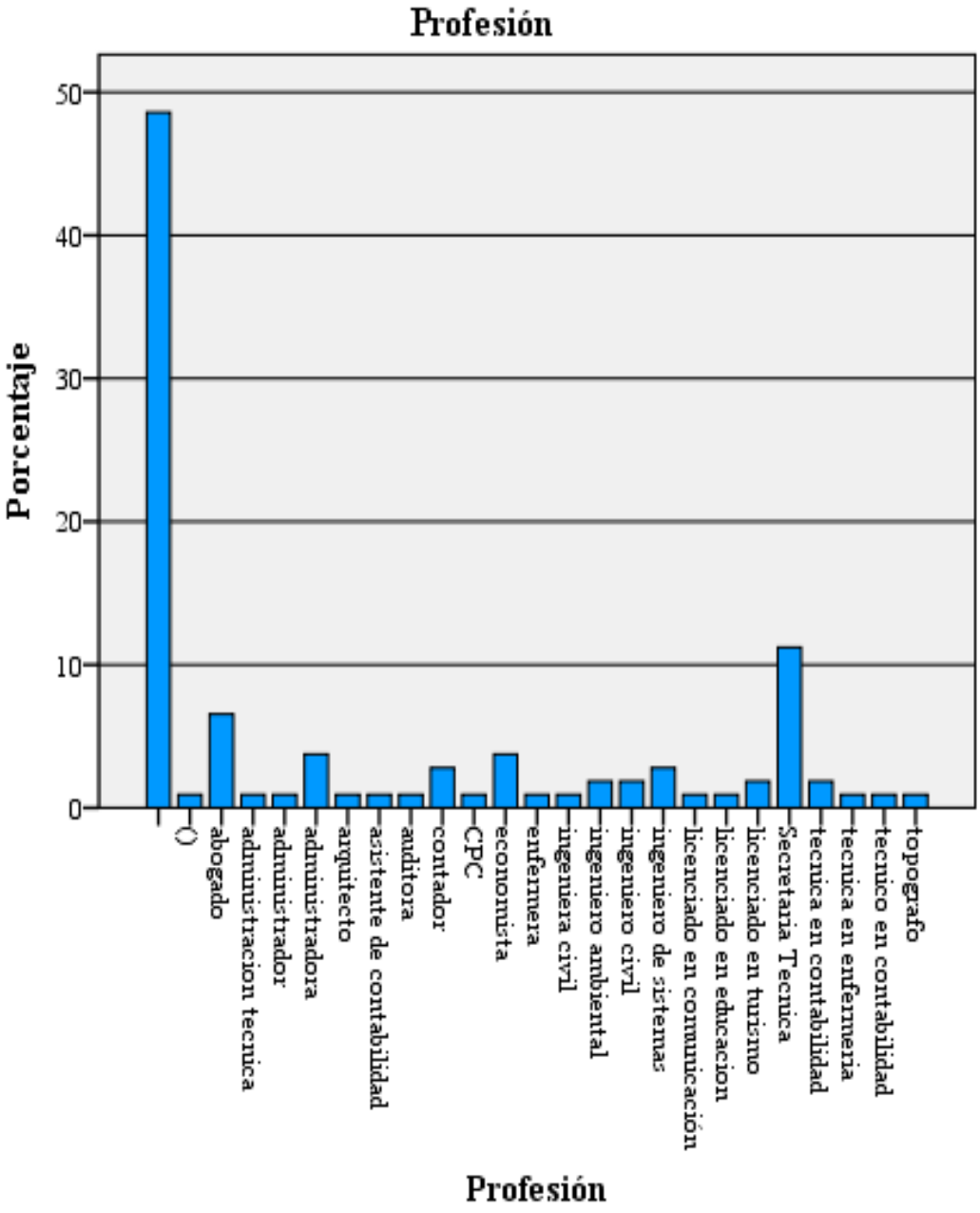


Interpretación: En la tabla N° 2.0 se puede observar que el 3.74% son funcionarios seguido de 8.41% son trabajadores permanentes. Asimismo, el 9,35% son trabajadores por mandato judicial temporal y trabajadores por servicio de locación, a la vez que el 22.43% son trabajadores CAS y el 46.73% son trabajadores de planta (obreros) en la Municipalidad Provincial de Huaraz. En conclusión, el dato estadístico muestra que en la Municipalidad Provincial de Huaraz trabajan más obreros y personal CAS que los funcionarios, trabajadores permanentes, trabajadores por mandato judicial y por servicio de locación.

3. Profesión

Tabla N° 3.0
Profesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		52	48,6	48,6	48,6
	(No tiene)	1	0,9	0,9	49,5
	Abogado	7	6,5	6,5	56,1
	Adm. Técnica	1	0,9	0,9	57,0
	Administrador	1	0,9	0,9	57,9
	Administradora	4	3,7	3,7	61,7
	Arquitecto	1	0,9	0,9	62,6
	Asistente de contabilidad	1	0,9	0,9	63,6
	Auditora	1	0,9	0,9	64,5
	Contador	3	2,8	2,8	67,3
	CPC	1	0,9	0,9	68,2
	Economista	4	3,7	3,7	72,0
	Enfermera	1	0,9	0,9	72,9
	Ingeniera civil	1	0,9	0,9	73,8
	Ingeniero ambiental	2	1,9	1,9	75,7
	Ingeniero civil	2	1,9	1,9	77,6
	Ingeniero de sistemas	3	2,8	2,8	80,4
	Licenciado en comunicación	1	0,9	0,9	81,3
	Licenciado en educación	1	0,9	0,9	82,2
	Licenciado en turismo	2	1,9	1,9	84,1
	Secretaria técnica	12	11,2	11,2	95,3
	Técnica en contabilidad	2	1,9	1,9	97,2
	Técnica en enfermería	1	0,9	0,9	98,1
	Técnico en contabilidad	1	0,9	0,9	99,1
	Topógrafo	1	0,9	0,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



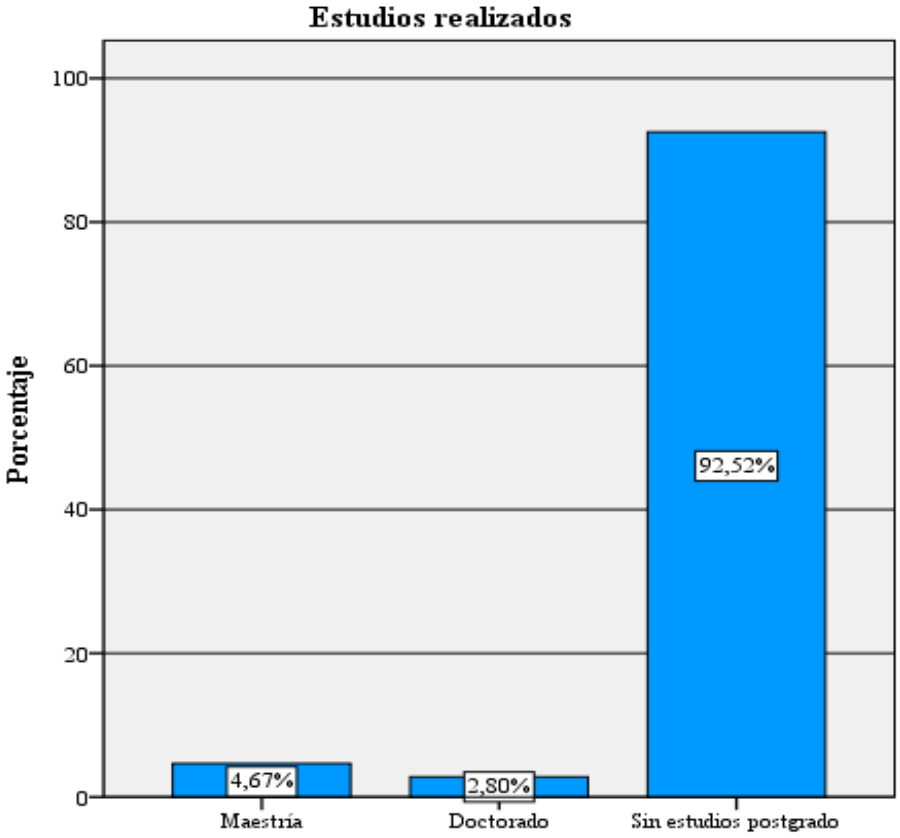
Interpretación: En la tabla N° 3.0 se puede observar que el 34.20% son profesionales, seguido de un 1.8. % que son auxiliares, un 14.90% que son técnicos y un 48.60 % que no cuentan con profesión alguna en la Municipalidad Provincial de Huaraz. En conclusión, el dato estadístico muestra que en la Municipalidad Provincial de Huaraz trabajan más personal sin profesión alguna que los profesionales, técnicos y auxiliares.

4. Estudios realizados

Tabla N° 4.0

Estudios realizados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Maestría	5	4,7	4,7	4,7
	Doctorado	3	2,8	2,8	7,5
	Sin estudios postgrado	99	92,5	92,5	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

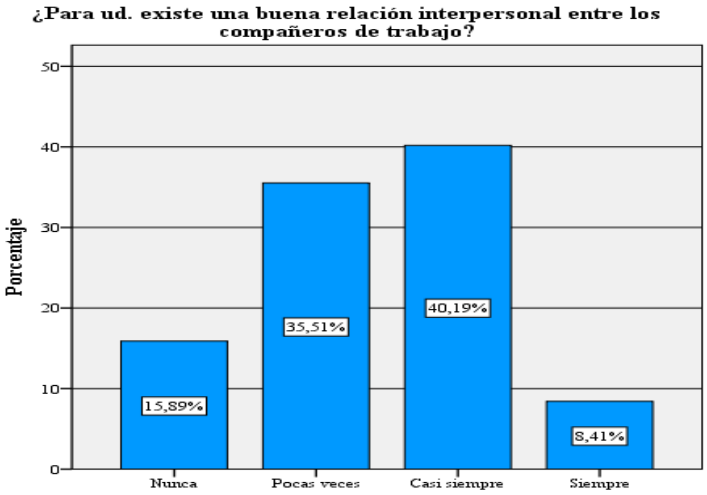


Interpretación: En la tabla 4.0 se puede observar que el 4.67% estudió maestría, el 2.80% tiene doctorado y el 92.52% no cuentan con ningún estudio de postgrado. Todos ellos son los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. En conclusión, este dato estadístico nos muestra que en la Municipalidad Provincial de Huaraz trabaja más personal sin estudios que las personas con maestría o doctorado.

5. ¿Para Ud. existe una buena relación interpersonal entre los compañeros de trabajo?

Tabla N° 5.0
¿Para Ud. existe una buena relación interpersonal entre los compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	15,9	15,9	15,9
	Pocas veces	38	35,5	35,5	51,4
	Casi siempre	43	40,2	40,2	91,6
	Siempre	9	8,4	8,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

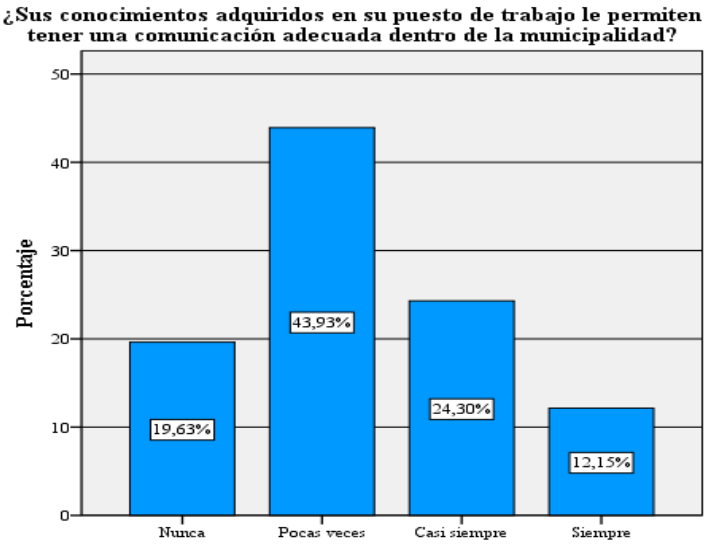


Interpretación: En la Tabla 5.0 se puede observar que el 15.89% de los encuestados manifiesta que nunca logran obtener una relación interpersonal entre los compañeros de trabajo, seguido por el 35.51% que pocas veces logran obtener una relación interpersonal entre los compañeros de trabajo, seguido del 40.19 % que manifiestan que casi siempre logran obtener una relación interpersonal entre los compañeros de trabajo y un 8.41% señalaron que siempre logran obtener una relación interpersonal entre los compañeros de trabajo en la Municipalidad Provincial de Huaraz. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a la relación interpersonal es que casi siempre existió una relación interpersonal apropiada entre los compañeros de trabajo.

6. ¿Sus conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo le permiten tener una comunicación adecuada dentro de la municipalidad?

Tabla N° 6.0
¿Sus conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo le permiten tener una comunicación adecuada dentro de la municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	19,6	19,6	19,6
	Pocas veces	47	43,9	43,9	63,6
	Casi siempre	26	24,3	24,3	87,9
	Siempre	13	12,1	12,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



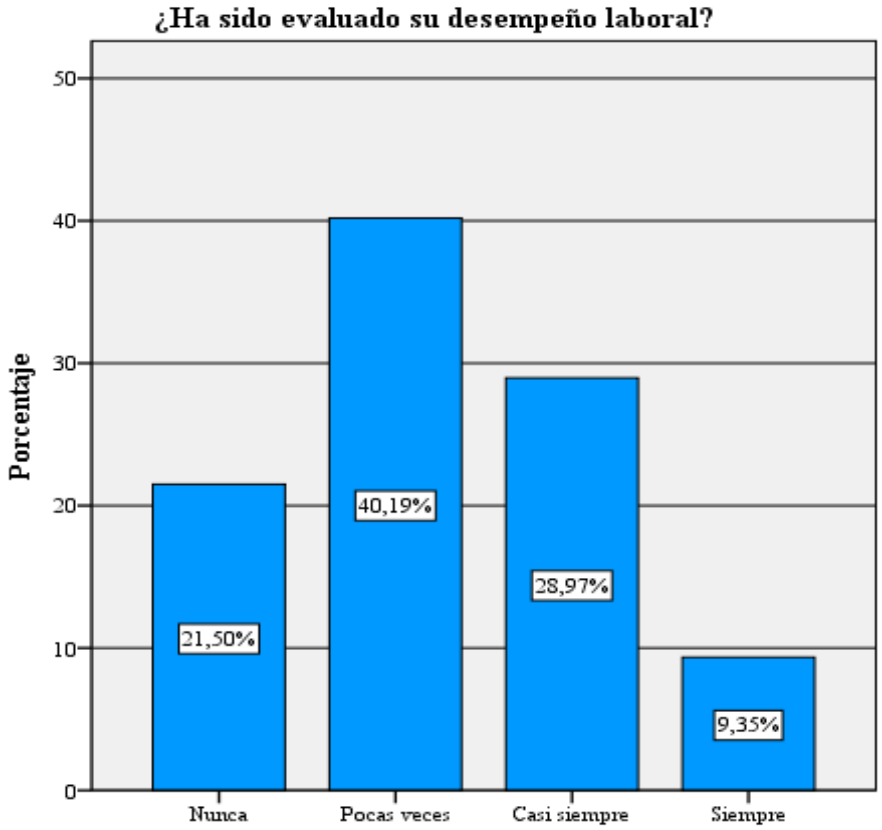
Interpretación: En la Tabla N° 6.0 se observa que el 19.63% de los encuestados manifiesta que nunca ha logrado obtener conocimientos que le permita tener una adecuada comunicación dentro de la Municipalidad, seguido por el 43.93% que pocas veces ha logrado obtener conocimientos que le permita tener una adecuada comunicación dentro de la Municipalidad, seguido del 24.30% que manifiesta que casi siempre ha logrado obtener conocimientos que le permita tener una adecuada comunicación dentro de la Municipalidad y el 12.15% que siempre ha logrado obtener conocimientos que le permita tener una adecuada comunicación dentro de la Municipalidad. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que pocas veces han logrado obtener conocimientos que le permitan tener una adecuada comunicación dentro de la Municipalidad.

7. ¿Ha sido evaluado su desempeño laboral?

Tabla N° 7.0

¿Ha sido evaluado su desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	23	21,5	21,5	21,5
	Pocas veces	43	40,2	40,2	61,7
	Casi siempre	31	29,0	29,0	90,7
	Siempre	10	9,3	9,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

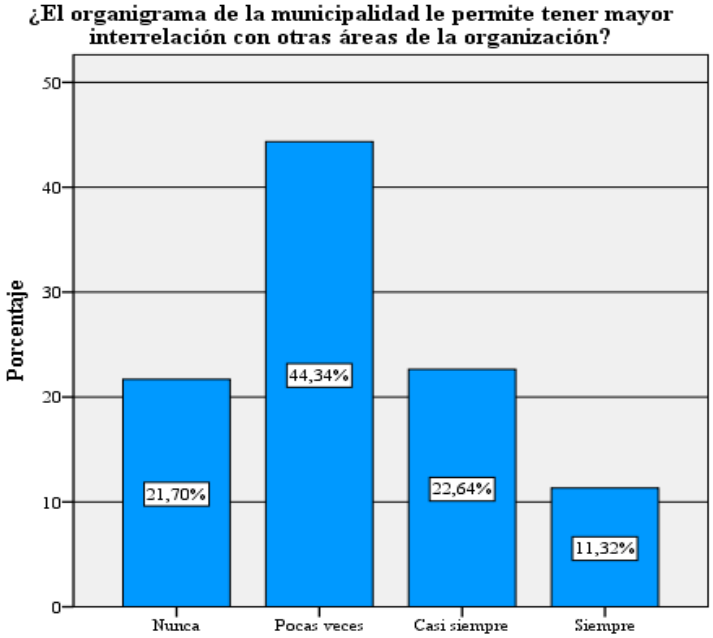


Interpretación: En la Tabla 7.0 se puede observar que el 21.50 % de los trabajadores manifiestan que nunca han sido evaluado en cuanto a su desempeño laboral, seguido de un 40.19% que manifiestan que pocas veces han sido evaluado su desempeño laboral, seguido del 28.97% que manifiestan que casi siempre han sido evaluado su desempeño laboral y un 9.35% señalan que siempre han sido evaluados su desempeño laboral. En conclusión, el mayor porcentaje referente al desempeño laboral es que pocas veces han sido evaluado su desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

8. ¿El organigrama de la municipalidad le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?

Tabla N° 8.0
¿El organigrama de la municipalidad le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	23	21,5	21,7	21,7
	Pocas veces	47	43,9	44,3	66,0
	Casi siempre	24	22,4	22,6	88,7
	Siempre	12	11,2	11,3	100,0
	Total	106	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	0,9		
Total		107	100,0		



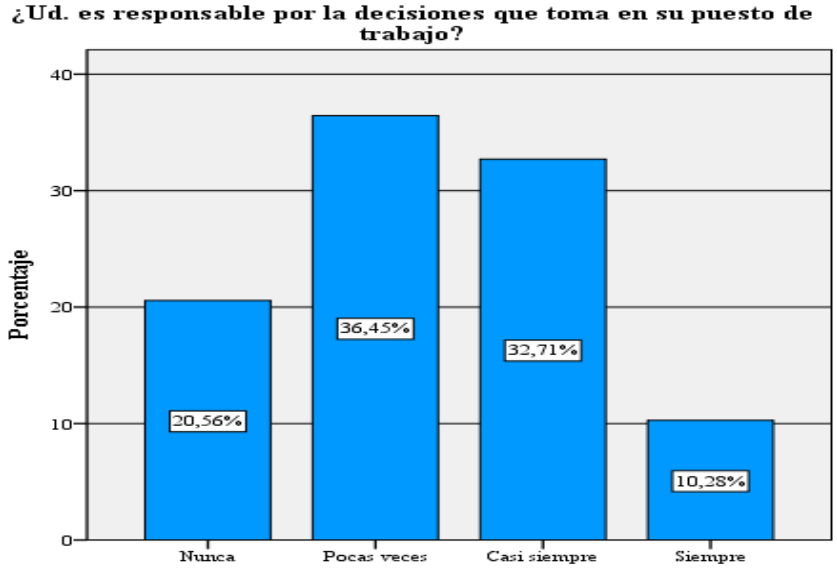
Interpretación: En la Tabla N° 8.0 se observa que el 22.64% de los encuestados manifiestan que casi siempre han tenido una interrelación con otras áreas de la Municipalidad, seguido por el 21.70% que nunca han tenido una interrelación con otras áreas de la Municipalidad, seguido del 44.34 % que manifiestan que pocas veces han tenido una interrelación con otras áreas de la Municipalidad y un 11.32% señalan que siempre han tenido una interrelación con otras áreas de la Municipalidad. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que pocas veces han tenido una interrelación con otras áreas de la Municipalidad favorables para la comunicación interpersonal.

9. ¿Ud. es responsable por las decisiones que toma en su puesto de trabajo?

Tabla N° 9.0

¿Ud. es responsable por las decisiones que toma en su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	20,6	20,6	20,6
	Pocas veces	39	36,4	36,4	57,0
	Casi siempre	35	32,7	32,7	89,7
	Siempre	11	10,3	10,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

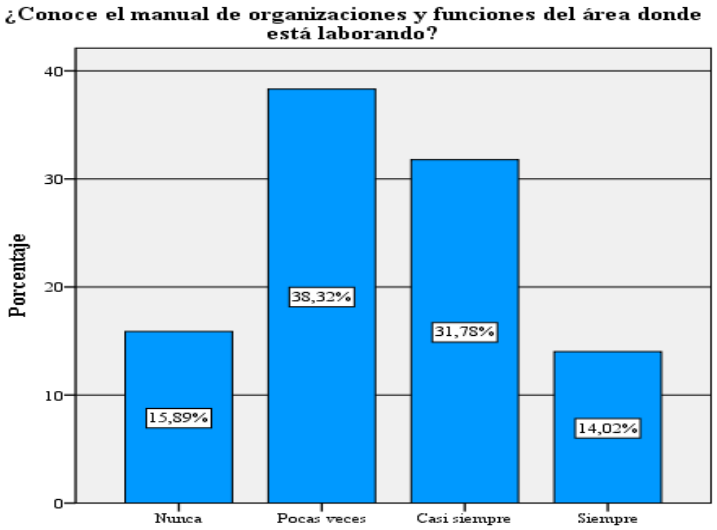


Interpretación: En la Tabla N° 9.0 se observar que el 20.56% de los trabajadores encuestados manifiestan que nunca han sido responsables por las decisiones que toman en su puesto de trabajo dentro de la Municipalidad, seguido del 36.45 % que manifestó que tienen pocas veces tienen autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo, seguido por 32.71% que casi siempre tienen autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo y el 10.28% de los trabajadores manifiestan que siempre tienen autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo dentro de la Municipalidad. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a la autonomía para la toma de decisiones es casi siempre, lo cual indica que tienen autonomía para la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

10. ¿Conoce el manual de organizaciones y funciones del área donde está laborando?

Tabla N° 10.0
¿Conoce el manual de organizaciones y funciones del área donde está laborando?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	15,9	15,9	15,9
	Pocas veces	41	38,3	38,3	54,2
	Casi siempre	34	31,8	31,8	86,0
	Siempre	15	14,0	14,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



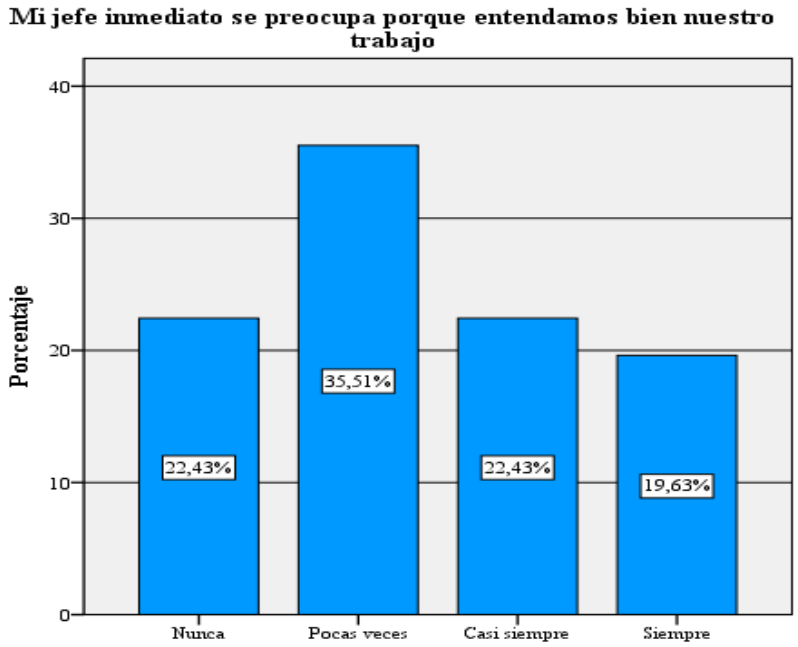
Interpretación: En la Tabla N° 10.0 se observa que el 15.89% de los trabajadores encuestados manifiestan que nunca han logrado conocer el manual de organizaciones y funciones del área donde laboran, seguido del 38.32 % que manifestó que pocas veces han logrado conocer el manual de organizaciones y funciones del área donde laboran, seguido por 31.78% que casi siempre han logrado conocer el manual de organizaciones y funciones del área donde laboran y el 14.02% de los trabajadores manifiestan que siempre han logrado conocer el manual de organizaciones y funciones del área donde laboran. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente al conocimiento del MOF es pocas veces, lo cual indica que con regularidad se da a conocer el manual de organizaciones y funciones a los trabajadores de la Municipalidad provincial de Huaraz.

11. Mi jefe inmediato se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo

Tabla N° 11.0

Mi jefe inmediato se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	24	22,4	22,4	22,4
	Pocas veces	38	35,5	35,5	57,9
	Casi siempre	24	22,4	22,4	80,4
	Siempre	21	19,6	19,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



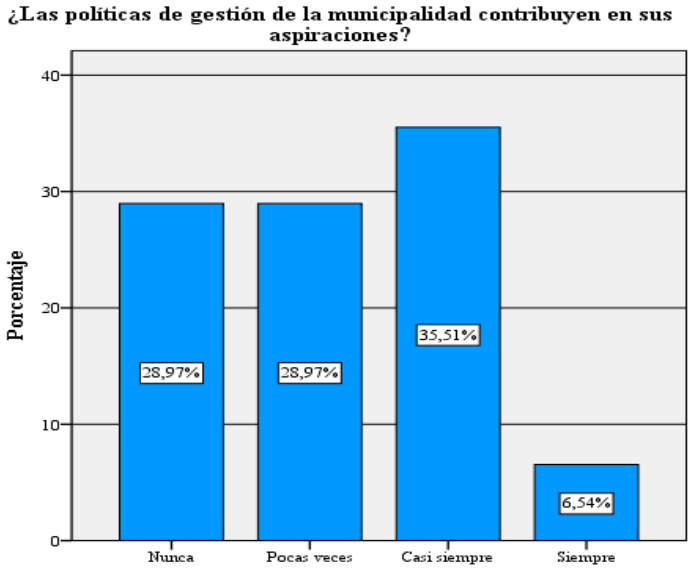
Interpretación: En la Tabla N° 11.0 se puede observar que el 22.43% de los trabajadores encuestados manifiestan que nunca se han preocupado los jefes por el entendimiento del trabajo a desarrollarse, seguido del 35.51 % que manifestó que pocas veces se han preocupado los jefes por el entendimiento del trabajo, seguido por 22.43% que casi siempre se han preocupado los jefes por el entendimiento del trabajo y el 19.63% de los trabajadores manifiestan que siempre se han preocupado los jefes por el entendimiento del trabajo.

En conclusión podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente al preocupación del jefe por el entendimiento de nuestras labores es pocas veces, lo cual indica que no es favorable para la Municipalidad que los trabajadores no sepan de sus roles con exactitud.

12. ¿Las políticas de gestión de la municipalidad contribuyen en sus aspiraciones?

Tabla N° 12.0
¿Las políticas de gestión de la municipalidad contribuyen en sus aspiraciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	31	29,0	29,0	29,0
	Pocas veces	31	29,0	29,0	57,9
	Casi siempre	38	35,5	35,5	93,5
	Siempre	7	6,5	6,5	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



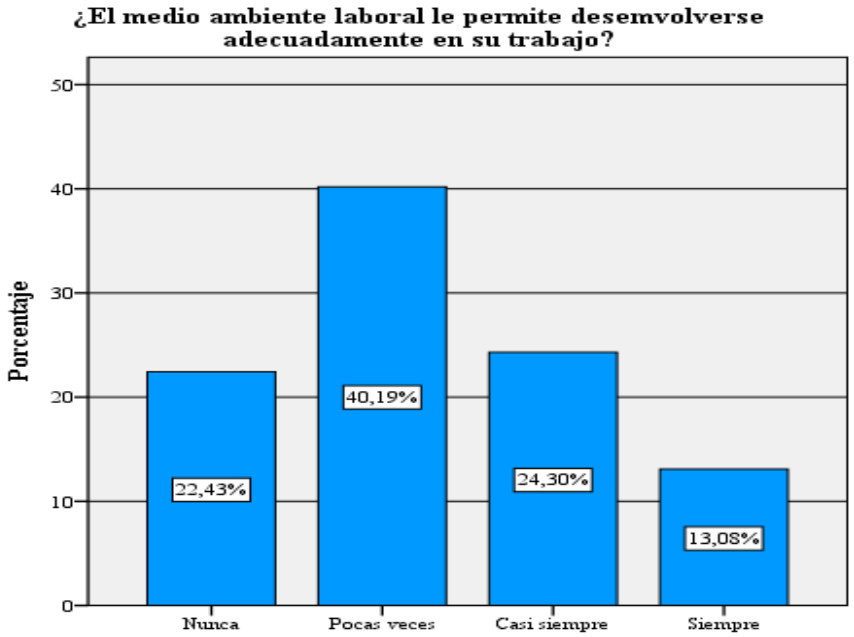
Interpretación: En la Tabla 12.0 se puede observar que el 28.97% de los encuestados manifiestan que las políticas de gestión nunca han contribuido con las aspiraciones personales del trabajador, seguido por el 28.97% que señala pocas veces las políticas de gestión nunca han contribuido con las aspiraciones del trabajador, seguido del 33.51% que manifiestan que casi siempre las políticas de gestión nunca han contribuido con las aspiraciones del trabajador y tan solo el 6.54 % señalan que las políticas de gestión siempre han contribuido con las aspiraciones del trabajador.

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que casi siempre las políticas de gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz han contribuido con las aspiraciones del trabajador.

13. ¿El medio ambiente laboral le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?

Tabla N° 13.0
¿El medio ambiente laboral le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	24	22,4	22,4	22,4
	Pocas veces	43	40,2	40,2	62,6
	Casi siempre	26	24,3	24,3	86,9
	Siempre	14	13,1	13,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



Interpretación: En la Tabla 13.0 se puede observar que el 22.43 % de los encuestados manifiestan que nunca han podido desenvolverse adecuadamente en su lugar de trabajo, seguido por el 40.19% que pocas veces han podido desenvolverse adecuadamente en su lugar de trabajo, seguido del 24.30 % que manifiestan que casi siempre han podido desenvolverse adecuadamente en su lugar de trabajo y el 13.08% de los trabajadores señalan que siempre han podido desenvolverse adecuadamente en su lugar de trabajo.

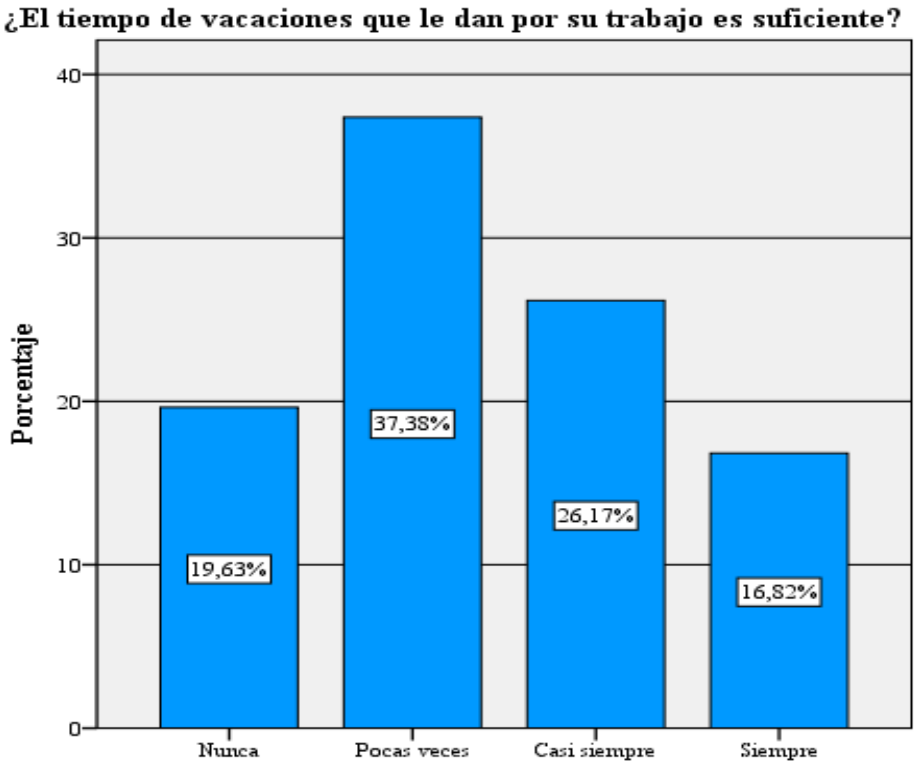
En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que pocas veces han podido desenvolverse adecuadamente en su lugar de trabajo.

14. ¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es suficiente?

Tabla N° 14.0

¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es suficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	19,6	19,6	19,6
	Pocas veces	40	37,4	37,4	57,0
	Casi siempre	28	26,2	26,2	83,2
	Siempre	18	16,8	16,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



Interpretación: En la Tabla 14.0 se puede observar que el 19.63% de los encuestados consideran que nunca el tiempo de vacaciones ha sido lo suficiente, seguido por el 37.38% de los trabajadores consideran que pocas veces el tiempo de vacaciones ha sido el adecuado, seguido del 26.17 % que consideran que casi siempre el tiempo de vacaciones ha sido el adecuado y el 13.08% de los trabajadores señalan que siempre el tiempo de vacaciones ha sido el adecuado.

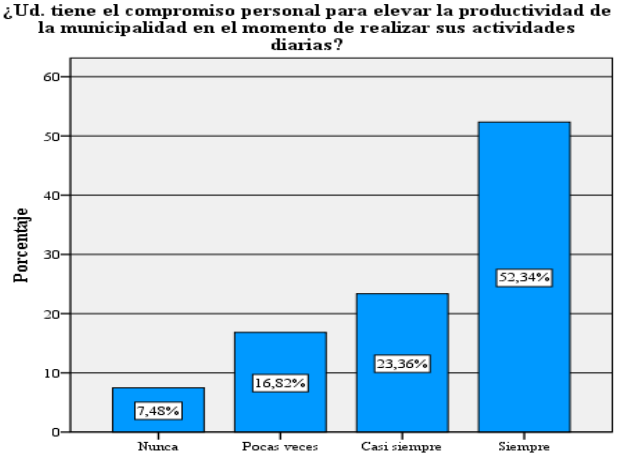
En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que pocas veces han podido desenvolverse adecuadamente en su lugar de trabajo.

15. ¿Ud. tiene el compromiso personal para elevar la productividad de la municipalidad en el momento de realizar sus actividades diarias?

Tabla N° 15.0

¿Ud. tiene el compromiso personal para elevar la productividad de la municipalidad en el momento de realizar sus actividades diarias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	7,5	7,5	7,5
	Pocas veces	18	16,8	16,8	24,3
	Casi siempre	25	23,4	23,4	47,7
	Siempre	56	52,3	52,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



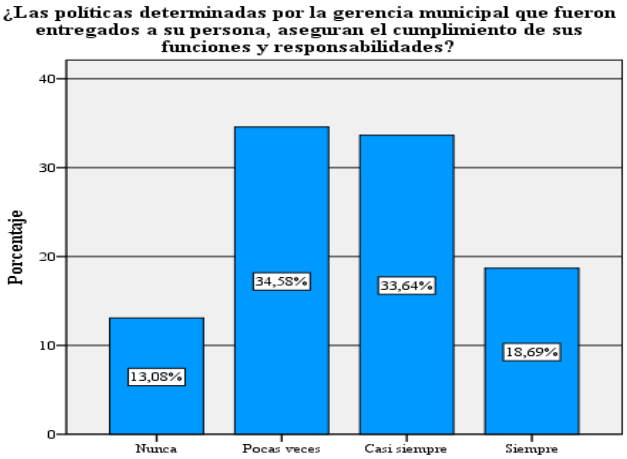
Interpretación: En la Tabla 15.0 se puede observar que el 7.48 % de los encuestados manifiestan que nunca han tenido un compromiso personal para elevar la productividad en el momento de realizar sus actividades diarias, seguido por el 16.82% que pocas veces han tenido un compromiso personal para elevar la productividad en el momento de realizar sus actividades diarias, seguido del 23.36 % que manifiestan que casi siempre han nunca han tenido un compromiso personal para elevar la productividad en el momento de realizar sus actividades diarias y el 13.08% de los trabajadores señalan que siempre han tenido un compromiso personal para elevar la productividad en el momento de realizar sus actividades diarias.

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre han tenido un compromiso personal para elevar la productividad en el momento de realizar sus actividades diarias en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

16. ¿Las políticas determinadas por la gerencia municipal que fueron entregados a su persona, aseguran el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?

Tabla N°16.0
¿Las políticas determinadas por la gerencia municipal que fueron entregados a su persona, aseguran el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	13,1	13,1	13,1
	Pocas veces	37	34,6	34,6	47,7
	Casi siempre	36	33,6	33,6	81,3
	Siempre	20	18,7	18,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



Interpretación: En la Tabla 16.0 se puede observar que el 13.08% de los encuestados manifiestan que nunca han logrado cumplir con sus funciones y responsabilidades determinadas por la Municipalidad, seguido por el 34.58% que pocas veces han logrado cumplir con sus funciones y responsabilidades determinadas por la Municipalidad, seguido del 34.64% que manifiestan que casi siempre logrado cumplir con sus funciones y responsabilidades determinadas por la Municipalidad y el 18.69% de los trabajadores señalan que siempre han logrado cumplir con sus funciones y responsabilidades determinadas por la Municipalidad.

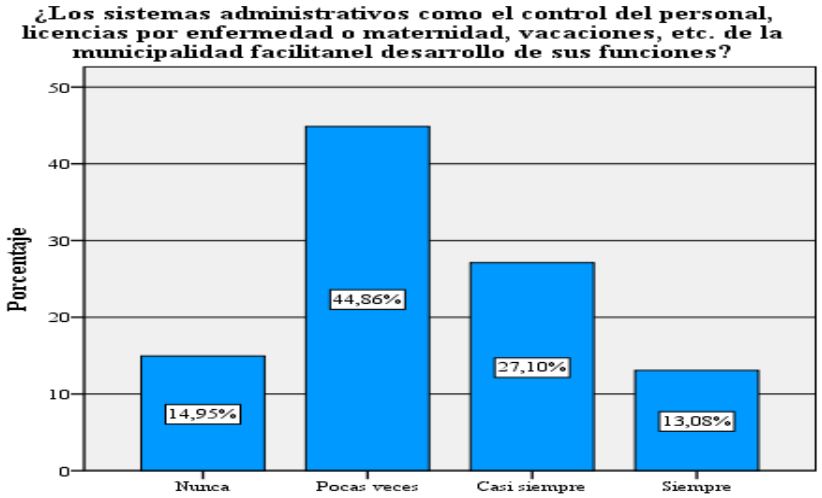
En conclusión, el mayor porcentaje referente a las políticas determinadas por la Municipalidad es que casi siempre han logrado cumplir con sus funciones y responsabilidades deseadas por el personal de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

17. ¿Los sistemas administrativos como el control de personal, licencias por enfermedad o maternidad, vacaciones, etc. de la municipalidad facilitan el desarrollo de sus funciones?

Tabla N°17.0

¿Los sistemas administrativos como el control del personal, licencias por enfermedad o maternidad, vacaciones, etc. de la municipalidad facilitan el desarrollo de sus funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	15,0	15,0	15,0
	Pocas veces	48	44,9	44,9	59,8
	Casi siempre	29	27,1	27,1	86,9
	Siempre	14	13,1	13,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



Interpretación: En la Tabla 17.0 se puede observar que el 14.95% de los encuestados consideran que los sistemas administrativos nunca han facilitado el desarrollo de las funciones del personal, seguido por el 44.86% que pocas veces han facilitado el desarrollo de las funciones del personal , seguido del 34.64% que manifiestan que casi siempre logrado cumplir con sus funciones y responsabilidades determinadas por la Municipalidad y el 18.69% de los trabajadores manifiestan que siempre logrado cumplir con sus funciones y responsabilidades determinadas por la Municipalidad.

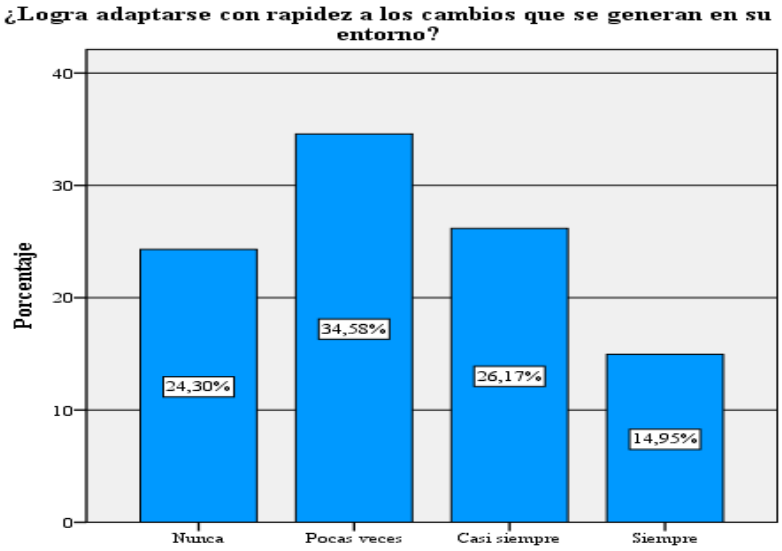
En conclusión, el mayor porcentaje referente al cumplimiento de las políticas determinadas por la Municipalidad es que casi siempre han logrado cumplir con sus funciones y responsabilidades deseadas en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

18. ¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?

Tabla Nº 18.0

¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	24,3	24,3	24,3
	Pocas veces	37	34,6	34,6	58,9
	Casi siempre	28	26,2	26,2	85,0
	Siempre	16	15,0	15,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



Interpretación: En la Tabla 18.0 se puede observar que el 24.30% de los encuestados consideran que nunca han logrado adaptarse al cambio que genera su entorno en el desempeño de la gestión, seguido por el 34.58% que pocas veces han logrado adaptarse al cambio que genera su entorno en el desempeño de la gestión, seguido del 26.17% que manifiestan que casi siempre han logrado adaptarse al cambio que genera su entorno en el desempeño de la gestión y el 14.95% de los trabajadores manifiestan que siempre han logrado adaptarse al cambio que genera su entorno en el desempeño de la gestión.

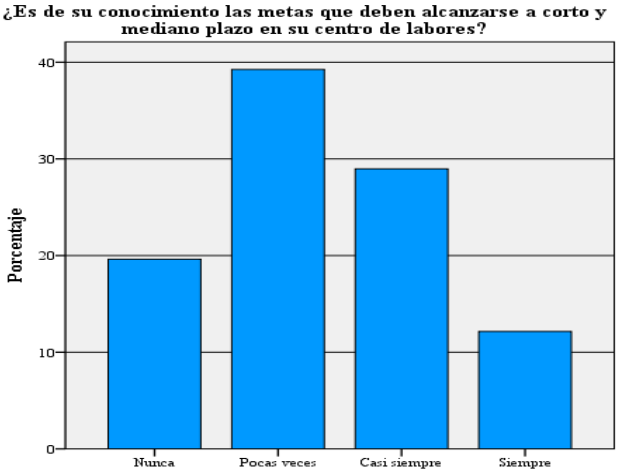
En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje es que pocas veces han logrado adaptarse adecuadamente al cambio que genera su entorno en el desempeño de la gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

19. ¿Es de su conocimiento las metas que deben alcanzarse a corto y mediano plazo en su centro de labores?

Tabla N°19.0

¿Es de su conocimiento las metas que deben alcanzarse a corto y mediano plazo en su centro de labores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	19,6	19,6	19,6
	Pocas veces	42	39,3	39,3	58,9
	Casi siempre	31	29,0	29,0	87,9
	Siempre	13	12,1	12,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



Interpretación: En la Tabla 19.0 se puede observar que el 19.60% de los encuestados manifiestan que nunca han logrado conocer adecuadamente las metas a corto, mediano y largo plazo que tiene la Municipalidad, seguido por el 39.3% que pocas veces han logrado conocer adecuadamente las metas a corto, mediano y largo plazo que tiene la Municipalidad, seguido del 29% que manifiestan que casi siempre han logrado conocer adecuadamente las metas a corto, mediano y largo plazo que tiene la Municipalidad y el 12.10% de los trabajadores manifiestan que han logrado conocer adecuadamente las metas a corto, mediano y largo plazo que tiene la Municipalidad.

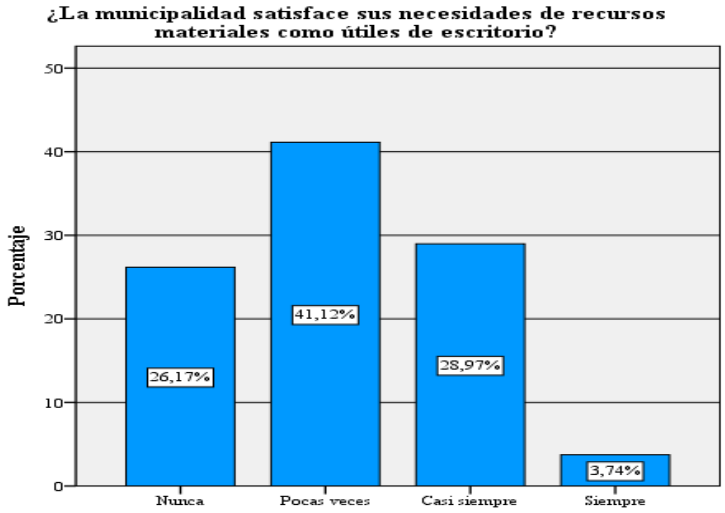
En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje es que pocas veces han logrado conocer adecuadamente las metas a corto, mediano y largo plazo que tiene la Municipalidad Provincial de Huaraz.

20. ¿La municipalidad satisface sus necesidades de recursos materiales como útiles de escritorio?

Tabla 20.0

¿La municipalidad satisface sus necesidades de recursos materiales como útiles de escritorio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	28	26,2	26,2	26,2
	Pocas veces	44	41,1	41,1	67,3
	Casi siempre	31	29,0	29,0	96,3
	Siempre	4	3,7	3,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



Interpretación: En la Tabla 20.0 se puede observar que el 26.17% de los encuestados consideran que nunca han logrado satisfacer sus necesidades de recursos materiales como útiles de escritorio, seguido por el 41.12% que pocas veces han logrado satisfacer sus necesidades de recursos materiales como útiles de escritorio, seguido del 28.97% que manifiestan que casi siempre han logrado satisfacer sus necesidades de recursos materiales como útiles de escritorio y el 3.74% de los trabajadores consideran que han logrado satisfacer sus necesidades de recursos materiales como útiles de escritorio en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

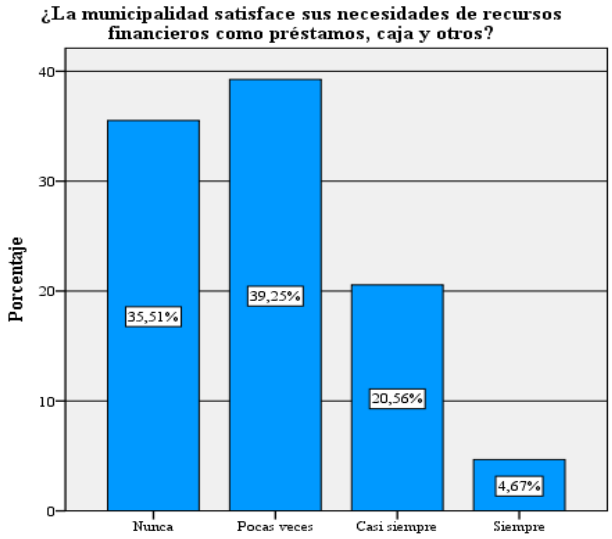
En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje es que pocas veces han logrado han logrado satisfacer sus necesidades de recursos materiales como útiles de escritorio la Municipalidad Provincial de Huaraz.

21. ¿La municipalidad satisface sus necesidades de recursos financieros como préstamos, caja y otros?

Tabla N°21.0

¿La municipalidad satisface sus necesidades de recursos financieros como préstamos, caja y otros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	38	35,5	35,5	35,5
	Pocas veces	42	39,3	39,3	74,8
	Casi siempre	22	20,6	20,6	95,3
	Siempre	5	4,7	4,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



Interpretación: En la Tabla 21.0 se puede observar que el 35.51% de los encuestados consideran que nunca han logrado satisfacer sus necesidades de recursos financieros como prestamos entre otros, seguido por el 39.25% que pocas veces han logrado satisfacer sus necesidades de recursos financieros como prestamos entre otros, seguido del 20.56% que manifiestan que casi siempre han logrado satisfacer sus necesidades de recursos financieros como prestamos entre otros y el 4.67 % de los trabajadores consideran que siempre han logrado satisfacer sus necesidades de recursos financieros como prestamos entre otros más en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

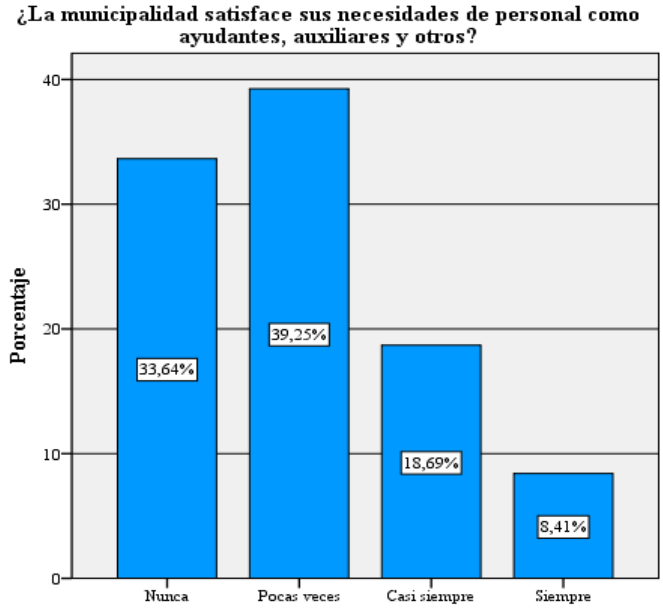
En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje es que pocas veces han logrado satisfacer sus necesidades de recursos financieros en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

22. ¿La municipalidad satisface sus necesidades de personal como ayudantes, auxiliares y otros?

Tabla 22.0

¿La municipalidad satisface sus necesidades de personal como ayudantes, auxiliares y otros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	36	33,6	33,6	33,6
	Pocas veces	42	39,3	39,3	72,9
	Casi siempre	20	18,7	18,7	91,6
	Siempre	9	8,4	8,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



Interpretación: En la Tabla 22.0 se puede observar que el 33.64% de los encuestados manifiestan que nunca han logrado satisfacer sus necesidades de personal como ayudantes, auxiliares y otros, seguido por el 39.25% que pocas veces han logrado satisfacer sus necesidades de personal como ayudantes, auxiliares y otros, seguido del 18.56% que manifiestan que casi siempre han logrado satisfacer sus necesidades de personal como ayudantes, auxiliares y otros y el 8.41 % de los trabajadores consideran que siempre han logrado satisfacer sus necesidades de personal como ayudantes, auxiliares y otros en la Municipalidad .

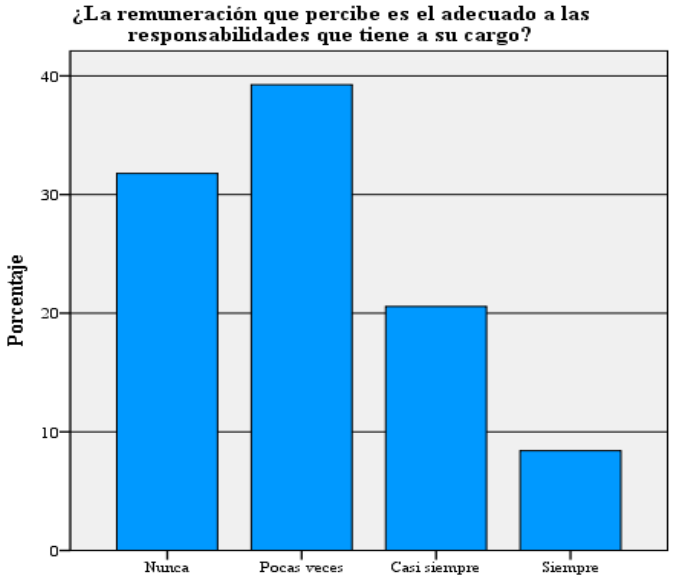
En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje es que pocas veces han logrado satisfacer adecuadamente sus necesidades de personal en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

23. ¿La remuneración que percibe es el adecuado a las responsabilidades que tiene a su cargo?

Tabla n°23.0

¿La remuneración que percibe es el adecuado a las responsabilidades que tiene a su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	34	31,8	31,8	31,8
	Pocas veces	42	39,3	39,3	71,0
	Casi siempre	22	20,6	20,6	91,6
	Siempre	9	8,4	8,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	



Interpretación: En la Tabla 23.0 se puede observar que el 31.80% de los encuestados consideran que nunca la remuneración que perciben es la adecuada a la responsabilidades que tiene a su cargo, seguido por el 39.30% que pocas veces la remuneración que perciben es la adecuada a la responsabilidades que tiene a su cargo, seguido del 20.60% que casi siempre la remuneración que perciben es la adecuada a la responsabilidades que tiene a su cargo y el 8.41 % de los trabajadores señalan que siempre la remuneración que perciben es la adecuada a la responsabilidades que tiene a su cargo en la Municipalidad .

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje es que pocas veces han logrado satisfacer adecuadamente sus necesidades de personal en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

INFORME N° 001 – 2017 – UNASAM – FEC – EC

A : Dr. Abraham CASTILLO ROMERO

Dr. Manuel MORALES ALBERTO

Dr. Alberto MINAYA CHÁVEZ

MIEMBROS DEL JURADO

DE : Bach. Guibell ESTELA MORALES

Bach. Milagros VERGARA CANO

ASUNTO : Información de la autoridad en el periodo 2016

FECHA : Huaraz, 16 de Diciembre del 2017

Por medio del presente me dirijo a Usted, a fin de saludarle cordialmente, a la vez informarle que la municipalidad provincial de huaraz es dirigido por una autoridad elegida democraticamente para un mandato de cuatro años 2015 – 2018, correspondiendo en este caso el periodo de la realización de mi trabajo de investigación "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ EN EL PERIODO 2016", al periodo de gobierno del alcalde Dr. Alberto ESPINOZA CERRÓN, quien será encuentra en nuestra población denominado como autoridad.

En todo en cuanto informo a usted, para su conocimiento.

Atentamente,

GUIBELL ESTELA MORALES
BACHILLER EN CONTABILIDAD

MILAGROS VERGARA CANO
BACHILLER EN CONTABILIDAD

INFORME N° 002 – 2017 – UNASAM – FEC – EC

A : Dr. Abraham CASTILLO ROMERO

Dr. Manuel MORALES ALBERTO

Dr. Alberto MINAYA CHÁVEZ

MIEMBROS DEL JURADO

DE : Bach. Guibell ESTELA MORALES

Bach. Milagros VERGARA CANO

ASUNTO : Información de la cantidad de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz bajo las distintas modalidades en el periodo 2016

FECHA : Huaraz, 16 de Diciembre del 2017

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted a fin de saludarle cordialmente, y seguidamente informarle la cantidad de trabajadores bajo las siguientes modalidades:

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
01	AUTORIDAD	01
02	FUNCIONARIOS	11
03	NOMBRADOS	57
04	CAS	178
05	OBREROS	163
06	LOCACIÓN DE SERVICIOS	20
	TOTAL	430

En todo en cuanto informo a usted.

Atentamente,

GUIBELL ESTELA MORALES
BACHILLER EN CONTABILIDAD

MILAGROS VERGARA CANO
BACHILLER EN CONTABILIDAD