



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN
UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL DEPARTAMENTO
LA LIBERTAD, SEGÚN RÉGIMEN LABORAL, 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autores:

Mirtha Raquel Reyes Fernández

José Alberto Rodríguez Rivera

Asesor:

Ing. Luigi Vatslav Cabos Villa

Lima - Perú

2019

DEDICATORIA

A mi madre

Por su infinito amor e invaluables enseñanzas,
Aunque no pueda verte, sé que siempre estas junto a mí

A Rolando

por aquellos detalles que hicieron que cada día de trabajo y estudios a lo
largo de estos años se conviertan en una aventura inolvidable.

A mis hijos

Jorge y Diego, por ser mi fortaleza e inspiración
diaria.

Mirtha Raquel Reyes Fernández

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto, regalar salud y bienestar a mi familia, permitir el logro de mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi Madre.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus sabios consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su infinito amor

A mi Hermano QEPD y DDG.

Porque estoy seguro que desde donde se encuentre hoy se regocija de alegría y orgullo por este logro.

A mis Amigos.

Por su amistad, apoyo, tolerancia y paciencia en tiempos difíciles bajo marcos de Libertad, por el sostenimiento de nuestras convicciones e inquebrantables ideales por las que empeñamos nuestras vidas, nuestras fortunas y nuestro sagrado honor y por la firme confianza en la protección divina

José Alberto Rodríguez Rivera

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios, por habernos bendecido cada día de nuestras vidas, por haber puesto en nuestro camino personas que nos enseñaron a aprender y a desaprender. Agradecemos también de forma muy especial a nuestros padres por su incommensurable amor y apoyo en todos nuestros proyectos, a nuestras familias por su paciencia y comprensión por las ausencias, así mismo agradecemos a la facultad de negocios de la Universidad Privada del Norte, por permitirnos conocer a maestros que supieron calar en nuestra mente el espíritu emprendedor.

.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN.....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO II. METODOLOGÍA	58
CAPITULO III RESULTADOS.....	67
CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	85
REFERENCIAS	96
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones Del Clima Organizacional	36
Tabla 2: Trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral 2017.....	59
Tabla 3: La muestra estatificada de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, 2017.....	60
Tabla 4: Niveles del Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad; según régimen laboral (Octubre, 2017)	67
Tabla 5: Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según Dimensiones, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su Régimen Laboral (Octubre, 2017).....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del Clima Organizacional	45
Figura 2: Modelo de Clima Organizacional Propuesto por Katz y Kahn.....	51
Figura 3: Modelo de Clima Organizacional Propuesto por Anderson	52
Figura 4: Modelo de Clima Organizacional Propuesto por la Universidad de Alcalá de Enares	52
Figura 5: Modelo de Clima Organizacional Propuesto por Evan	53
Figura 6: Nivel del Clima Organizacional en los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad (Octubre, 2017)	67
Figura 7: Niveles del Clima Organizacional de los trabajadores del régimen laboral 276 en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad (Octubre, 2017).....	69
Figura 8: Niveles del Clima Organizacional de los trabajadores del régimen laboral 1057 en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad (Octubre, 2017).....	71
Figura 9: Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Estructura, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)	75
Figura 10: Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Responsabilidad, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)	76
Figura 11: Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Recompensa, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)	77
Figura 12: Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Desafío, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017).....	78
Figura 13: Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Relaciones, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)	79
Figura 14: Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Cooperación, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)	80
Figura 15: Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Estándares, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)	81
Figura 16: Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Conflicto, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)	82

Figura 17: Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Identidad, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017) 83

RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo describir el nivel del clima organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral. Es una investigación cuantitativa que se realizó sobre una población de 172 trabajadores y una muestra de 70 unidades de análisis, de los regímenes laborales 276 y 1057, para lo cual se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer de 36 preguntas, para medir el nivel de clima organizacional. El instrumento utilizado fue debidamente validado por expertos, considerando aspectos de la variable en estudio, mediante indicadores de confiabilidad. Los resultados obtenidos describen los niveles del clima organizacional percibidos por los trabajadores de la Municipalidad, en la escala de óptimo, aceptable, regular y deficiente, observándose que la mayoría de trabajadores perciben un nivel de clima aceptable (53.8% para los trabajadores del régimen laboral 276 y 35.1% para los del régimen laboral 1057) y regular (30.8% para los trabajadores del régimen laboral 276 y 56.1% para los del régimen laboral 1057), así mismo se evidencia que no existe diferencia significativa entre los niveles óptimo (7.7% para los trabajadores del régimen laboral 276 y 1.8% para los del régimen laboral 1057) y deficiente (7.7% para los trabajadores del régimen laboral 276 y 7% para los del régimen laboral 1057), pero la diferencia se vuelve significativa en los niveles regular y aceptable entre los regímenes laborales 276 y 1057.

Palabras clave: Clima Organizacional, Dimensiones

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Hoy en día nadie pondría en tela de juicio la importancia de la Gestión Pública para el desarrollo de un país, su administración es la forma que utiliza el gobierno para satisfacer las necesidades de la población y por ende de las comunidades, con el único propósito de brindar mejores condiciones de vida, a través de la ejecución del presupuesto público que se le asigna a cada instancia de gobierno, para la adquisición de múltiples bienes y servicios que se hacen necesarios, es bajo esta lógica de causa consecuencia que la ciudadanía de manera formal devuelve al estado el coste del servicio recibido, a través del pago de sus tributos.

En el caso de las provincias y distritos son las municipalidades las que se encargan de brindar los servicios básicos a la población mediante los gobiernos locales, las mismas que tienen al alcalde como máxima autoridad, con atribuciones y funciones mayormente de carácter ejecutivo, es así como la Ley Nº 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, le faculta sus obligaciones y competencias, éstos funcionarios tienen la plena responsabilidad de responder ante los órganos de control del estado, sobre la ejecución del presupuesto asignado para su gestión (Ley Nº 27972, 2003).

La función de las municipalidades tanto provinciales como distritales en nuestro país es la de promover el desarrollo de su respectiva localidad, de forma ordenada y coordinadamente con las instancias de gobierno regional y nacional, y brindar a su población las condiciones necesarias para mejorar su calidad de vida. Sin embargo, para el logro de este objetivo es necesario que los municipios bajo la gestión del

alcalde, cuenten con un equipo de funcionarios y servidores públicos idóneos, los mismos que deben desarrollar sus funciones encomendadas en un ambiente que le facilite la concentración necesaria en un medio agradable que le permita entablar relaciones laborales adecuadas, toda vez que son estos, los elementos fundamentales para brindar un servicio óptimo a la población.

Dada la filosofía creciente de la calidad total en casi todos los ámbitos de interacción humana, tanto en sectores públicos como privados, nuestra sociedad exige cada día un servicio que se ajuste a estándares mínimos de calidad, es precisamente bajo éste enfoque que se hace necesario que los responsables de la gestión de los equipos de trabajo de las organizaciones, generen un escenario adecuado para que el recurso humano logre los mejores resultados de cara al cumplimiento de los objetivos de su organización. En el caso de la gestión pública especialmente en los gobiernos locales, es “promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción” (Ley Nº 27972, 2003). Es precisamente en este contexto que el concepto clima organizacional cumple un papel fundamental como fundamento promotor de la motivación de los trabajadores, pues como dice Chiavenato (2007) “El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta”, por tanto, este será favorable en la medida que proporcione cierta satisfacción de las necesidades de los trabajadores, Por tanto, es la administración del recurso humano quien debe garantizar un clima organizacional adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

Para Vásquez (2015) la administración del recurso humano es pieza fundamental de las organizaciones, toda vez que es esta la que determina el cumplimiento de sus objetivos, pues independientemente de lo buena que podría ser la planificación estratégica para alcanzar las metas propuestas, si el clima de una organización no es el adecuado no se obtendrán los resultados esperados, de ahí la importancia que los responsables de la administración de los recursos humanos tengan las habilidades suficientes en la gestión de los colaboradores, así como una comunicación eficiente, liderazgo, proactividad, motivación, corresponsabilidad, disciplina, sepa promover el trabajo en equipo, etc.

La gestión pública en nuestro país pasa por una serie de problemas que contribuyen a la generación de un Clima Organizacional desmotivante para sus colaboradores e incluso ahuyenta a los profesionales destacados que ven en su gestión un ente que se ha dejado absorber por el germen de la burocracia e inoperancia (Universidad Continental, 2017), para Sandoval (2015) entre los aspectos más destacados tenemos que; mayoritariamente se brinda un feedback negativo y pocas veces positivo, como llamadas de atención en público o de manera reservada, esto bajo la premisa que no se desea que se les “suba los humos” a los empleados y no hay tiempo en el trabajo para bajárselos a cada momento, desestimando el reconocimiento a las buenas prácticas de los colaboradores, otro de los aspectos identificados que deterioran el clima organizacional en la gestión pública es el hecho de tomarse el crédito por el trabajo de otros, para Sandoval, éste es uno de los problemas que se observa de manera recurrente en las instituciones del estado bajo la creencia que esto le puede sumar al administrado

algunas posibilidades para ganarse la simpatía del jefe y poder acceder a mejores beneficios u oportunidades, sin medir las consecuencias.

Otro de los comportamientos que según Sandoval se observan en la gestión pública es; hacer que los colaboradores compitan arduamente entre ellos, considerando que es un mecanismo motivador que impulsa y motiva el trabajo en la organización y que a nadie le gustaría que al momento de hacer el análisis de productividad o cumplimiento de metas su producción en términos de servicios u horas trabajadas, diste demasiado de su compañero que puede considerarse ganador pero sobre todo porque considera que la productividad de los trabajadores se logra gracias a la gestión del jefe de la unidad orgánica. El hecho de que los jefes de mando medio o superiores ignoren las buenas ideas de los colaboradores también se considera como uno de los elementos que afectan el clima en una entidad pública, a diferencia de lo que sucede en la gestión empresarial donde las buenas ideas son analizadas y consensuadas para su mejoramiento y éstas se conviertan en iniciativas al ponerse en práctica, al respecto la autora resalta el hecho de que la gran mayoría de jefes ni siquiera escucha las ideas de sus trabajadores a menos que sea una idea que valga la pena robársela, pues se generaliza la idea de que por ostentar un cargo de menor jerarquía sus ideas o propuestas también lo sean.

Otro de los comportamientos prevalentes en la gestión pública es que se suele despedir a los buenos trabajadores y se mantiene a los que no aportan nada, lo cual se genera especialmente al cambiar la gestión es decir cuando llega un nuevo jefe, o un nuevo alcalde, donde lo que prevalece es la influencia de las personas al momento de elegir los equipos de trabajo, esto debido a que la gran mayoría de trabajadores del sector

público se encuentra en el régimen laboral del decreto legislativo 1057 que no proporciona al personal el derecho de estabilidad laboral, de modo que al terminar su contrato (3 o 6 meses) suelen prescindir de sus servicios. Otro de los comportamientos que están degenerando el clima organizacional es el hostigamiento al personal de confianza de la gestión anterior, es decir al llegar una nueva autoridad con un nuevo equipo de trabajo éstos intentan desprestigiar e incomodar mediante diferentes mecanismos a los trabajadores que por simple designación ocuparon cargos de confianza o jefaturas en la gestión precedente, lo cual se hace esperando que sea considerado como un acto de lealtad o identificación con la nueva gestión.

Así mismo, cada día se acrecienta el hecho de monitorear a los trabajadores acechando sus redes sociales, para Sandoval este comportamiento tendría como pretexto el hecho que los jefes consideran que no se deben consumir recursos del estado en la gestión de sus entornos personales y mucho menos en horas de trabajo, lo cual podría considerarse válido en cierta medida sin embargo, cuando se realiza de manera excesiva termina por intimidar e incomodar a los colaboradores y se vuelve nocivo, finalmente la autora considera que el hecho de no considerar el equilibrio que debe existir entre la vida personal y el trabajo, es uno de los principales factores que generan un clima inadecuado en la gestión pública, es decir que los problemas personales no tienen por qué afectar el desempeño de los trabajadores y que las actividades extra laborales deben subrogarse a los intereses de la organización cuando es necesario, es decir si es necesario trabajar el día sábado o domingo porque es urgente terminar un pendiente, esto debe realizarse sin considerar el impacto familiar que tendría para los colaboradores.

Diversos autores consideran otros factores que afectan el clima en las instancias del estado, así para la Universidad Continental (2017) la existencia de un sistema de planeamiento desconectado con las necesidades de la población es un hecho desmotivante para los trabajadores, es decir que independientemente del salario que perciben es importante saber que las actividades que desarrollan o los servicios que brindan estén dirigidos a cubrir las necesidades reales de la población, en la actualidad la planificación de la gran mayoría de municipalidades no está articulada con las brechas que deben cubrirse de cara a las políticas públicas del estado. Otro de los factores sería la estructura de las Instituciones Públicas y las funciones ineficaces, es decir que las instituciones no han sido diseñadas acorde a sus objetivos, como bien sabemos, para el caso de las municipalidades éstas han seguido una estructura orgánica sin considerar los múltiples cambios que se han dado en el tiempo y las que han sabido adecuarse a los cambios lo han realizado a criterio del acalde de turno siendo recurrente el hecho que cada gestión cambia su estructura a discreción mediante la aprobación de sus respectivos reglamentos de Organización y Funciones (ROF), es así como esta estructura no guarda relación con los procesos para la generación de bienes y servicios que requiere la población, hecho que incomodaría a los trabajadores que bajo dicha estructura jerárquica incoherente deben realizar sus gestiones de manera burocrática.

Para Sandoval (2015), el detonante del mal clima organizacional de los gobiernos subnacionales en nuestro país son los graves problemas que deben enfrentar el recurso humano. Los obstáculos que tienen los trabajadores del sector público están vinculados con el nivel insuficiente de preparación profesional o técnico así como el poco interés

en dar pronta solución a las gestiones burocráticas en favor de la ciudadanía; a la alta rotación vinculada al cambio de alcaldes o funcionarios; a las limitaciones presupuestales para el incremento de capital humano; al interés partidario del gobernante de turno o el interés de los funcionarios de confianza para sacar provecho de éste, y a la falta de mecanismos para eliminar o combatir la corrupción.

Para Balta (2014), la ausencia de adecuados perfiles de los puestos en las municipalidades, la falta de un dimensionamiento en función de las necesidades que justifique técnicamente el número de los mismos, pero sobre todo la falta de un Plan de Desarrollo de las personas que los capacite de acuerdo a sus necesidades, hacen de las municipalidades y en general de la mayoría de las instituciones del estado un lugar poco agradable para trabajar, y considera que bajo estas condiciones es lógico la presencia de un estado burocrático en sus diferentes niveles.

Por su parte Mayor (2009) considera que el principal problema que genera conflictos en estas instituciones del estado es la convivencia de al menos tres tipos diferentes de vinculación laboral: el primero, el del nivel de dirección (puestos de confianza), el segundo, el de los colaboradores en condición de nombrados con el régimen de contratación del decreto legislativo 276 y el tercero el del personal contratado como asesor y demás personal contratado mediante Contrato Administrativo de Servicios (CAS), a partir del cual se observa muchas veces una rivalidad latente, que para nada contribuye a la existencia de un buen clima organizacional, este fenómeno trae consigo un desnivel económico que termina siendo el detonante de los conflictos internos en las entidades, además de ello en esta pluralidad de regímenes laborales es notoria la prevalencia del comportamiento del personal nombrado quienes, conocedores del “teje

y manejo” de la gestión, probablemente equivocados, se consideren los dueños del cargo o puesto de trabajo por estar precisamente nombrados en la entidad, a veces protegiendo privilegios conseguidos durante su permanencia, condición por la que consideran a los funcionarios nuevos como novatos o inexpertos, desconocedores de la problemática propia de la gestión pública, llegando incluso a direccionar erradamente de forma intencional para que incidan en una mala gestión, imaginando o aplicando sus criterios, tratando siempre de mantener el control y su hegemonía; es decir consideran a los nuevos funcionarios y colaboradores como visitantes. Al respecto la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) reconoce dicho problema y considera que “El abuso de estas modalidades de contratación ha generado tensiones en el personal de las entidades, afectando el clima organizacional”.

La problemática expuesta en los párrafos anteriores no es diferente a la realidad de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, en la que desarrollamos la presente investigación, donde observamos que los servidores sienten la inconformidad de los usuarios ante el retraso con el que se les brinda los diferentes servicios, por la falta de personal o por la complejidad del proceso, son ellos quienes directamente reciben los reclamos, otro de los problemas percibidos es la incomodidad de los trabajadores en las diferentes áreas de la entidad, por la ausencia de un sistema de evaluación de su desempeño, motivo por el cual muchos de ellos se limitan a cumplir estrictamente su horario de trabajo sin considerar su productividad; uno de los factores que ocasiona la renuncia de varios trabajadores es la falta de autonomía para la ejecución de sus tareas, así como la desconfianza para la toma de decisiones, misma que por costumbre debe consultarse con los jefes de línea de la entidad; pero sin duda

uno de los problemas más resaltantes son las bajas remuneraciones, toda vez que de acuerdo al Decreto Supremo N° 025-2007-PCM, 2007, los servidores de la municipalidad no pueden percibir un salario mayor al del alcalde, mismo que se fija en función de la cantidad de electores de su jurisdicción (para el caso 4,550.00 soles), motivo por el cual consideran que la remuneración es muy baja y la entidad tampoco permite hacer una línea de carrera, así mismo, la carga de trabajo es grande, los servicios aumentan, los lineamientos técnicos se actualizan con regularidad, esto se vuelve un serio desafío considerando que no se desarrollan los procesos de inducción tampoco de capacitación al recurso humano y por ser una entidad del estado existen órganos reguladores que controlan permanente la calidad de los servicio (defensoría del pueblo, contraloría, MEF, etc.), lo que genera una situación que exige trabajar bajo presión; también se observa que no existe una cultura de trabajo en equipo y debido al estilo de trabajo de gestiones anteriores las comunicaciones en su mayoría se dan a la defensiva lo que provoca desconfianza y a su vez genera un instinto de protección que deviene en un clima tenso; finalmente hacemos mención que la alta rotación del personal que se genera por diferentes factores no permite que se desarrolle una identidad para con la institución.

Al respecto, según informe de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad, al iniciar la gestión 2015 - 2018 del nuevo Concejo Municipal, se procedió a realizar la desvinculación laboral de 153 trabajadores, que en ese entonces representaba el 92.16% de la planilla municipal, quienes no contaban con contrato a la fecha del 01 de enero del 2015, según disposición de la Gerencia Municipal, hasta la verificación de la específica de gasto del presupuesto para el año vigente. Así mismo, indica que solo

hasta el segundo trimestre del año se logró completar la contratación del personal, según su Cuadro de Asignación de Personal (CAP) vigente, de los cuales, solo 13 trabajadores de la gestión anterior fueron considerados como parte de gestión vigente en ese entonces, situación que sin duda generó el descontento de los usuarios, sobrecargó el trabajo al personal que continuaba sus actividades, retraso en la prestación de servicios hasta que los nuevos trabajadores se familiaricen con las actividades y deterioró la imagen de la institución.

esta problemática ha provocado que los trabajadores limiten sus actividades a las desarrolladas de manera cotidiana, lo que implica un menor compromiso con la unidad de los compañeros y con la misma municipalidad, así mismo, no existen mecanismos mediante el cual la unidad de personal de la municipalidad motive a sus trabajadores, este problema se ha manifestado de manera recurrente sin tener respuesta de los funcionarios competentes del pliego.

Si bien las condiciones de trabajo son las mismas en toda la Municipalidad es preciso hacer mención que se observan diferencias marcadas en el comportamiento del personal según su condición laboral, así el personal nombrado (D. L. 276), realiza coordinaciones y equipos de trabajo únicamente con sus pares, También, es notorio la salida del centro de labores casi siempre a la hora exacta en la que concluye el horario de trabajo y casualmente la mayor cantidad de reclamos presentados están relacionados con las áreas de trabajo de estos servidores, así mismo, manifiestan abiertamente su protesta ante la deferencia significativa de la remuneración del personal contratado (D.L. 1057), a quienes se les exige más allá del cumplimiento del horario de trabajo, el cumplimiento de las metas de trabajo, aun así, tienen una actitud más colaborativa,

pero son conscientes que por más que tengan alta productividad ésta no será considerada por sus jefes de línea, sienten que no son reconocidos, en cuanto al rendimiento de cada trabajador, por su respectiva área, unidad o gerencia, no se percibe, no se cuantifica menos se informa al ente correspondiente, no gozan de estabilidad laboral, sienten una permanente amenaza que den por concluidos sus servicios al término de su contrato y muestran su incomodidad por el personal nombrado quienes gozando de todos los beneficios sociales y estabilidad laboral son quienes salen primero del trabajo y muestran menos identificación con la entidad.

Esta realidad problemática tiene su impacto directo en la percepción de la población, (aproximadamente 91,713 habitantes), sobre los diferentes servicios que brinda dicha municipalidad, quienes manifiestan permanentemente su inconformidad, e incomodidad, mediante diferentes mecanismos, tanto por el bien o servicio requerido como por la atención que reciben en su calidad de usuarios.

Es común observar todos los días en las oficinas de los gerentes de línea y gerencia municipal las quejas constantes de la población, por la demora en sus trámites, el retraso de su empadronamiento para el Sistema de Focalización de Hogares, inspecciones de Defensa Civil en predios de su jurisdicción, etc., dichas quejas se formulan en su mayoría en contra del personal técnico encargado de la ejecución del bien o servicio requerido, los cuales muchas veces se hacen públicos por las radio emisoras locales y las redes sociales. Así mismo, se evidencia una gran cantidad de reclamos de parte de los usuarios, plasmados en el Libro de Reclamaciones de la Municipalidad, los cuales vienen de pobladores de diferentes partes de la provincia,

estos reclamos también se hacen de manera personal o mediante manifestaciones públicas.

Dichas acciones evidencian el descontento de la población por la deficiente gestión de los servicios públicos a cargo de la municipalidad, lo cual priva a los ciudadanos a recibir un servicio de calidad, deteriora la imagen de la institución y muchas veces impacta en la eficiencia de ejecución presupuestal del pliego.

Esta problemática ha sido prevalente en los dos últimos periodos de gobierno (ocho años), lo que genera un clima inestable, de incomodidad, que dificulta la ejecución correcta de las operaciones para brindar los múltiples servicios a la población, motivo por el cual se hace necesario identificar el nivel del Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, tanto del personal nombrado (D.L. N° 276) como del contratado (D.L. 1057), de manera diferenciada por los motivos expuestos, considerando las diferentes motivaciones de estos trabajadores, a efectos que los responsables de la gestión de los recursos humanos cuenten con información precisa que oriente a la toma de decisiones para la implementación de estrategias tendientes a la ejecución de actividades, condiciones o métodos de trabajo que permitan fortalecer las diferentes dimensiones del Clima Organizacional en estos dos grupos de trabajadores, en mérito a su autonomía administrativa, para lograr un ambiente óptimo de trabajo que permita al recurso humano brindar un servicio de calidad a toda la población.

Vásquez (2015) considera que para que el recurso humano trabaje a gusto y de manera comprometida con la entidad para el logro de sus objetivos, es preciso realizar un

análisis del clima organizacional para identificar la situación real, así como las posibles áreas de oportunidad que se tendrán que considerar para lograr que el personal genere un sentido de corresponsabilidad y pertenencia con la entidad.

1.2. Antecedentes

En el trabajo de investigación, titulado “*El Clima Organizacional en Organizaciones Públicas*”, de Alonzo, C., Estévez, M., Guarinoni C., Schilkrut V., Day A., León M., Hasperue V., & Brodsky M. (2007), del 1º Congreso Internacional de Investigación De la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, se demostró la importancia de analizar y diagnosticar el Clima de las Organizaciones Públicas, a través de instrumentos adecuados como herramientas que aporten al desarrollo de las organizaciones, al diseño de estrategias de mejoramiento y calidad del mismo a favor del recurso humano que las conforman y por ende de su público usuario. Los autores concluyen que es necesario y relevante el análisis del Clima Organizacional para la salud de los colaboradores, toda vez que permite evaluar posibles causas de conflictos, la intervención adecuada para la solución de los mismos, y la prevención de situaciones adversas que incidan en el rendimiento organizacional. Tal proyecto de investigación refuerza y contribuye con los objetivos definidos en la presente Tesis.

En la Tesis denominada Diagnóstico del Clima Organizacional en una de dependencia gubernamental, período de estudio 2014-2015, de Pozos M. para obtener el grado de maestría de la Universidad Veracruzana, México (2015) se demostró que el Clima Organizacional tiene relación con el ambiente interno y con la percepción que tienen los colaboradores de su organización la misma que influye directamente en su

comportamiento, motivo por el cual resalta la importancia que toda organización conozca la situación real del mismo; estos argumentos probados impulsaron el desarrollo del presente estudio bajo una revisión teórica fundamentada por autores que han abordado el tema de nuestra variable de investigación, determinando diferentes dimensiones para calcular su nivel; sobre la selección del modelo adaptado a la organización que considera el Inventario Psicológico del Clima Organizacional, este permitió recabar información mediante la cual se concluye que el Clima Organizacional de la dependencia gubernamental Comisión Municipal de Agua Potable y Saneamiento de Xalapa, Veracruz es “Medianamente Favorable”, resultado que permitió conocer la situación real de los trabajadores y realizar recomendaciones para mejorar la percepción de los mismos sobre el clima organizacional y otros factores que influyen para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Estos antecedentes ratifican la importancia de identificar el nivel del Clima Organizacional en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, a fin de contribuir con la mejora de la gestión de sus recursos humanos.

En La Tesis denominada El Clima Organizacional en la Dirección General de ejecución de sanciones de la Secretaría de la Seguridad Pública de Tamaulipas, para obtener el grado de maestría de Puente D., desarrollada en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México (2010), el estudio se orienta a la determinación y análisis del Clima Organizacional en una entidad pública con el objetivo de plantear recomendaciones que beneficien a los empleados y organización en general, donde consideran que como entidad donde laboran personas que realizan múltiples funciones con el propósito de contribuir al cumplimiento de la misión de la organización, es

necesario que éstos sean administradas de manera efectiva, utilizando todos los recursos disponibles para brindar un servicio que satisfaga a los usuarios. La autora del presente estudio concluye que el Clima Organizacional es de gran importancia en las organizaciones, las mismas que están continuamente mejorando su ambiente de trabajo, de modo que les permita ser productivas sin descuidar la gestión del recurso humano, los resultados de dicha investigación determinaron que respecto al Clima Organizacional en la Dirección General de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Tamaulipas, los trabajadores están en Desacuerdo y Neutral, debido a que éstos manifestaron que era necesario el desarrollo e implementación de algunas estrategias para mejorar las condiciones de las dimensiones; comunicación, promoción, trabajo en equipo y autonomía del Clima Organizacional. Finalmente, la tesis plantea la importancia y necesidad que el gobierno del estado continúe el estudio del Clima Organizacional a fin de contribuir de manera general al cambio de la percepción de los colaboradores en cuanto a su ambiente de trabajo y les permita mejorar su compromiso, motivación y desempeño en la organización.

En el artículo titulado Clima Organizacional en las Entidades Públicas de Ravines M. (2009) publicado en la revista Actualidad Gubernamental (13) pp. 1-6. El autor define al Clima Organizacional como la agrupación de características laborales a las que acceden los servidores públicos y funcionarios para el desarrollo de sus funciones, como de las atribuciones propias de cada entidad, las mismas que influyen en el comportamiento de los que la integran, a las que el autor las identifica como dimensiones del CO: Su estructura, tamaño de la organización, procesos, liderazgo,

entre otros. Señala que el futuro de las organizaciones obedece a su recurso humano, considerado capital intelectual que le permite ser competitiva. El autor del presente artículo concluye que con un adecuado clima organizacional favorece la gestión de la organización con funcionarios y servidores públicos identificados con la entidad, beneficiando al público interno (servidor) y el público usuario (cliente) con productos y servicios de calidad una percepción positiva de la organización.

En la Tesis titulada Evaluación del Clima Organizacional en la Municipalidad de Malacatancito Huehuetenango de Recinos Y., para obtener la licenciatura de la Universidad Rafael Landívar de Santa Cruz, Guatemala (2015). El objetivo del estudio es evaluar el Clima Organizacional de la Municipalidad de Malacatancito, Huehuetenango, mediante el análisis de las percepciones de los colaboradores en las dimensiones; relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección y valores colectivos de la entidad para su valoración de acuerdo a la escala de medición de clima organizacional EDCO, aplicado a 53 colaboradores de la entidad. La investigación se realiza bajo el enfoque de que el Clima Organizacional es un factor relevante en el desempeño laboral y el cumplimiento de las tareas. La autora concluye con una propuesta para implementar planes de reforzamiento con el objetivo de mantener un Clima Organizacional saludable, a fin de incrementar la efectividad de los servidores públicos y brindar un servicio de calidad a toda la población.

1.3. Bases Teóricas

1.3.1. Definición de clima Organizacional.

En la última década el Clima Organizacional ha adquirido una notable importancia al punto que sin ella no puede concebirse estrategia alguna en una determinada organización. Múltiples estudios han determinado que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona un feedback a cerca de los factores claves que determinan los múltiples comportamientos en las organizaciones así mismo permiten, planificar e implementar iniciativas en la estructura organizacional como en los factores que determinan la conducta y las actitudes de los colaboradores (Juárez, 2012)

Previo al acercamiento de una definición que direcciona nuestra investigación es preciso mencionar las múltiples acepciones que se utilizan en el estudio del comportamiento organizacional, con sus propias características para referirse al ambiente donde los colaboradores de una organización desarrollan sus actividades, según Juárez (2012), encontraremos los términos; clima laboral, atmósfera de trabajo, ambiente laboral, clima organizacional, y otras múltiples combinaciones, cada una delimitada y contextualizada con un objetivo específico para dar explicación o desarrollar investigaciones en el marco de la gestión de los recursos humanos, sin embargo es el término Clima Organizacional el que ha predominado en la comunidad científica a nivel mundial para el desarrollo de estudios que han permitido el avance en el desarrollo organizacional, hoy en día múltiples autores han realizado divergente

o complementariamente aportes que nos permiten comprender y explicar el comportamiento de las personas bajo un determinado Clima Organizacional.

Para Tiagiuri y Litwin, citados por Santana y Cabrera (2010) “el Clima Organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización”, por tanto, el clima está determinado por una fuerte dosis de factores que la organización considera ya sea por las operaciones que desarrolla o porque son parte de la propia organización y que tiene incidencia directa en las percepciones de los colaboradores.

Por su parte Baguer (2009) considera que el “Clima Organizacional es el ambiente humano en el que se desenvuelven todos los trabajadores en una organización”, así mismo enfatiza que “cuando el personal trabaja en un entorno favorable, adecuado éste puede brindar todos sus conocimientos y habilidades”, como vemos el autor no solo se centra en la definición del Clima sino también nos da una aproximación a las consecuencias que devienen de un clima organizacional positivo.

García (2009) considera que el “Clima Organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”, por tanto en gran medida el clima dependería de la confluencia de los grupos humanos

considerando sus conductas, comportamientos percepciones, etc., sin embargo

Méndez (2006) considera que el Clima Organizacional tiene su origen en la sociología; pues la teoría de las relaciones humanas centra al hombre en su participación del sistema social donde su trabajo es parte integrante de su medio, así pues define el “Clima Organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.

Para Álvarez (1992) citado por Cardona & Zambrano (2014), el Clima Organizacional es la confluencia de factores como las normas, los valores, los sentimientos, las actitudes percibidas por los colaboradores de la misma organización de la cual forman parte. Como vemos, Álvarez considera, que el clima organizacional puede considerarse como la consecuencia de la interacción entre factores individuales y personales junto a las condiciones físicas propias de la organización, pero también considera a las expectativas concebidas por dicha interacción. Esta concepción se alinea a la de Brunet (1987), que considera que el Clima Organizacional se relaciona con variables organizacionales, como la estructura de la organización, el tamaño de la misma, pero sobre todo la política de gestión del personal, variables externas a las personas. Pero a su vez se vinculan con variables individuales, como las motivaciones, las actitudes, las aptitudes, de los colaboradores; sin embargo, también se relaciona con variables resultantes del trabajo, como la

productividad, la satisfacción, las cuales están estrechamente ligadas a la interacción entre las variables individuales y las externas.

Como vemos las diferentes concepciones sobre clima organizacional son en gran medida semejantes y complementarias entre si, lo que permite tener un panorama más amplio sobre su concepción, sin embargo para el presente estudio tomaremos la definición de Litwin y Stringer (1968) quien define al Clima Organizacional como aquella “propiedad del ambiente que es percibida por los integrantes de la organización”, centrando su aspecto motivacional al sentenciar que influye sobre la conducta de estos, y consideramos esta definición toda vez que coincide con Chiavenato (2001), cuando dice que el “Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado motivacional de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”.

1.3.2. Importancia

En la actualidad es incuestionable la importancia que tiene el Clima Organizacional para el desarrollo de la competitividad en la, gestión de los recursos humanos como bien lo refieren los autores citados líneas arriba, el Clima Organizacional tiene incidencia directa en la motivación y el comportamiento que tienen los integrantes de una determinada organización, al respecto Iglesias & Sánchez (2015) considera que:

“Su estudio es de vital importancia a causa del enorme impacto que tiene sobre el comportamiento de los miembros de una organización,

constituyendo una especie de reflejo de la vida de la organización y las condiciones en las cuales los trabajadores se desenvuelven en el ámbito laboral”, así mismo considera importante su estudio toda vez que constituye un mecanismo eficaz en la gestión de los recursos humanos pues cuando se implementan estrategias que generan un adecuado clima organizacional éste beneficia el desempeño del trabajador y la satisfacción de los usuarios del servicio.

Para la web Psicología Integral la evaluación del Clima Organizacional permite a las organizaciones conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre la organización; obteniendo información precisa sobre sus fortalezas y/o elementos apreciados de la cultura organizacional, también permite identificar algunos elementos o condiciones de insatisfacción que promueven comportamientos o actitudes negativas, una vez identificados dichos factores se contará con información suficiente para la implementación de pautas y estrategias preventivas y/o correctivas pero sobre todo para la planificación de iniciativas que beneficien el medio laboral de forma integral. La medición del Clima Organizacional Permitirá:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Brindar las bases para la planeación e intervención orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la organización a corto, mediano o largo plazo.

- Realizar seguimiento oportuno al desarrollo de la organización y prever los problemas antes que generen consecuencias que afecten la productividad o el ambiente laboral.

Para Brunet citado por Carruitero & Riccer (2014), se debe diagnosticar y analizar el Clima Organizacional por las siguientes razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que nos indique los elementos específicos sobre los cuales debemos dirigir nuestras intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

1.3.3. Características

“En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc.”. (García & Ibarra, 2012), esto se entiende toda vez que cuando se aumentan los salarios, automáticamente se incrementa la motivación de los colaboradores y podría entenderse que éstos tienen más ganas de trabajar, sin embargo, si se aplicará una política de reducción de personal sucedería todo lo contrario. Estos comportamientos recurrentes en las organizaciones han permitido a los estudiosos del tema establecer características propias al clima

organizacional que sin bien difieren en su cantidad estos de alguna manera se complementan, para Rodríguez citado por García & Ibarra, (2012), las características recurrentes son:

- Es permanente, es decir, las organizaciones guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una organización.
- El clima ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la organización afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la entidad hay un mal clima, es decir que sus trabajadores pueden estar insatisfechos.

Para Córdoba & Tejada, (2015), la presencia de estas características generan un determinado clima organizacional, el cual puede tener incidencia entre las motivaciones de los trabajadores de la organización y su comportamiento, el mismo que tiene diversas consecuencias para la organización como la rotación, productividad, adaptación, satisfacción, rotación, entre otros.

1.3.4. Teoría del Clima Organizacional

Likert en su teoría de clima organizacional, citado por Brunet, (2006) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- **Las Variables Causales.** - llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- **Las variables intermedias,** reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de la misma. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- **Las variables finales,** denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por

lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

a) Clima de tipo autoritario:

- **Sistema I** Autoritarismo explotador.
- **Sistema II** Autoritarismo paternalista.

b) Clima de tipo participativo:

- **Sistema III** Consultivo
- **Sistema IV** Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo

de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa, sin embargo, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

1.3.5. Dimensiones

Diversos autores han considerado algunas dimensiones que les permita definir el clima organizacional, los debates actuales se centran en la validez de las mismas y la modificación de alguna de estas dimensiones que podrían afectar el clima. Las dimensiones constituyen los elementos más importantes que conforman el clima organizacional, existen muchos puntos de vista para definir estos elementos. Presentamos a continuación un cuadro con varios enfoques identificados con los investigadores correspondientes:

Tabla 1:
Dimensiones Del Clima Organizacional

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
1967	Likert	1. Métodos de Mando: la manera en que es usado el liderazgo para influir en los individuos. 2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales: los procedimientos utilizados para motivar a los empleados y responder a las necesidades de los mismos. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación y cómo son ejercidos. 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción: la importancia e influencia de la interacción entre los superiores y los subordinados en el establecimiento de los objetivos organizacionales. 5. Toma de decisiones: desarrollo de los canales de información para la toma decisiones y el reparto de funciones en la organización. 6. Fijación de objetivos y directrices: los procesos de planificación mediante los cuales se fijan los objetivos a conseguir y las directrices de la organización. 7. Procesos de control: la distribución y al ejercicio de los procesos de control y supervisión en los diferentes estamentos de la organización. 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento: los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento que se han de conseguir mediante la planificación organizacional y los procesos de formación de los empleados. Los sistemas de dirección se pueden clasificar en: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y participativo
1968	Meyer	1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensas 5. Claridad Organizacional 6. Espíritu de Trabajo

1970	Stern	Presión de desarrollo: 1. Clima intelectual 2. Nivel de exigencia (patrones de logro) 3. Practicismo 4. Apoyo (aliento) 5. Orden Presión de control 6. Control de impulso El clima ideal habría que ponerlo en la situación de fuertes presiones de desarrollo frente a presiones de control. Seis factores de primer orden que se engloban en los dos factores de segundo orden denominados presión de desarrollo y presión de control.
1974	Lawler, Hall y Oldham	1. Competencia / eficacia o potencia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico / concreto 4. Orientación al riesgo 5. Impulsividad Conciben el clima como una percepción generalizada de la organización que se forma como consecuencia de las actividades, interacciones, sentimientos y creencias y las experiencias de la gente en la organización. El clima es una variable interviniente entre estructura y procesos, entre ejecución y satisfacción.
1975, 1978	Gavin	1. Estructura organizacional 2. Obstáculo o impedimento 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración 6. Riesgos y desafíos
1978	Litwin y Stringer	1. Estructura, representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. 2. Responsabilidad, Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. 3. Recompensa, percepción sobre la adecuada recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. 4. Desafío, corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. 5. Relaciones, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. 6. Cooperación, es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. 7. Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. 8. Conflictos, es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. 9. Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
1981	Crane	1. Autonomía 2. Estructura 3. Consideración (apoyo) 4. Cohesión 5. Misión e implicación

1999	Dorman	Para instituciones de Educación Superior 1. Libertad de cátedra 2. Interés por el aprendizaje 3. Empowerment (toma de decisiones) 4. Afiliación 5. Consenso en la misión 6. Presión laboral
2001	Chiavenato	1. Estructura Organizacional. Puede imponer límites o dar libertad de acción a las personas, por medio del orden, las restricciones y las limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etc. A mayor libertad, mejor clima. 2. Responsabilidad. Puede refrenar o incentivar la conducta de las personas en razón de su dependencia hacia su superior, la negación de la iniciativa personal, la restricción de sus decisiones personales, etc. Cuanto más se incentiva, tanto mejor será el clima organizacional. 3. Riesgos. La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes; cuanto más se impulsa, tanto mejor será el clima. 4. Recompensa. La organización puede hacer hincapié en las críticas y las sanciones, así como estimular recompensas e incentivos para que se alcancen los resultados, al mismo tiempo que deja el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula con recompensas e incentivos, tanto mejor será el clima. 5. Calor y apoyo. La organización puede tener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima. 6. Conflicto. La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, pero también puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan de ellos por medio de la confrontación. Cuanto más se incentiven los diferentes puntos de vista, tanto mejor será el clima.

Fuente: (Figueroa González, Arrieta Díaz, Héctor Moreno, Gonzales Herrera, & Monsisvais Bretado, 2013)

Elaboración: Adaptación de (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)

Muchos elementos como estructura, recompensa, riesgos y apoyo son considerados en varios estudios y son prácticamente imprescindibles en el listado y análisis de varios autores. Algunos investigadores incluyen otras dimensiones, como es el caso de Litwin y Stringer (1978) que identifican nueve dimensiones entre las que incluyen las facetas de relaciones y cooperación, dimensiones que por la naturaleza de la población del estudio permitirá una aproximación más cercana a la percepción del clima organizacional. En razón a ello se utilizará en el presente estudio, las dimensiones de los mencionados autores.

Para Gan, Berbel citado por Figueroa et al. (2013, p. 83) las nueve dimensiones que consideras Litwin y Stringer para el estudio del clima Organizacional se resumen de la siguiente manera:

- 1. Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la Organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la Organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. Dimensión que resalta negativamente en las instituciones del estado es así como los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad experimentan serios desafíos para brindar los diferentes servicios de sus respectivos cargos, toda vez que para hacer algún requerimiento es imprescindible, contar con la firma del jefe de Unidad, para que posteriormente sea presentado ante la gerencia de línea para que mediante documento formal se solicite dicho requerimiento a la Unidad de logística quien dependiendo del monto y concepto derivará al área de almacén o solicitará aprobación de la Gerencia Municipal para dar viabilidad.
- 2. Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la Organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que

reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la Institución. Al respecto existe un excesivo control de parte de las gerencias de línea o dependencia directa, toda vez que dado el carácter político de la institución siempre se espera contar con la supervisión y monitoreo de parte de los servidores responsables del área unidad o gerencia a efecto de deslindar responsabilidades ante posibles errores y por ser un protocolo propio de la estructura organizacional de la entidad, cual genera una sensación de control y supervisión excesivo que podría llegar a incomodar a los servidores del estado

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la Organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo. Lamentablemente en el sector público no se da las comisiones por logros obtenidos y las áreas de recursos humanos no cuentan con políticas de reconocimiento a los buenos trabajadores, en la historia de la Municipalidad Provincial en la que se realizó la presente investigación, no se ha brindado recompensas o reconocimiento alguno a sus trabajadores.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una

Organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que se promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda Organización. Lamentablemente en la Gestión Municipal no se promueve ni se incentivan prácticas de este tipo, porque generan un costo mayor para la entidad que no consideran que a la larga es una inversión por que implica un mejor servicio al ciudadano, sin embargo, hoy en día existe el bono a las municipalidades mediante los planes de incentivo que el estado a través del Ministerio de Economía y el Ministerio de Inclusión Social otorgan un presupuesto extra a las entidades tras el cumplimiento de determinadas metas a fin que sea ejecutado en actividades planificadas por la Municipalidad pero nunca para reconocer a los servidores que lograron el cumplimiento de dichas metas.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la Organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda entidad. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la Institución y los grupos informales, que se generan a

partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una Organización. Dimensión presente en todas las entidades incluso dado el nivel de amistad y confraternidad entre colegas o compañeros de trabajo a veces no se distingue a cuál de los grupos se pertenece, pero en la Municipalidad también se puede observar que hay grupos que no se juntan con otros, lo que generalmente se da entre trabajadores nombrados, contratados o de una misma área o gerencia.

6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la Organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. Lo que se evidencia mediante el trabajo en equipo que se fomenta en diferentes áreas de la municipalidad y depende mucho del liderazgo de quien conduzca ese grupo de trabajo.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una Organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la entidad a partir de las funciones que desempeñan. Lamentablemente son muy pocos los estándares fijados en las entidades públicas, los presupuestos por resultados vienen implementado en la municipalidad gradualmente algunos estándares en la gestión.
8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la

luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la Organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la entidad evita que se genere el conflicto. Es inevitable los conflictos en toda entidad sin embargo, lo importante es saber canalizarlo y obtener resultados positivos a partir de la gestión y resolución de conflictos, manejándolos con mucho profesionalismo y sin deteriorar las relaciones entre compañeros de trabajo.

- 9. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Organización. Cuando uno empieza a trabajar en cada entidad se genera poco a poco este sentimiento sin embargo esto puede ir creciendo o deteriorándose en función de las condiciones o percepciones del trabajador en el caso de la gestión municipal existe un alto nivel de rotación lo que no contribuye a que se genere o crezca este sentimiento de identidad, sin embargo, este no es el caso del personal nombrado.

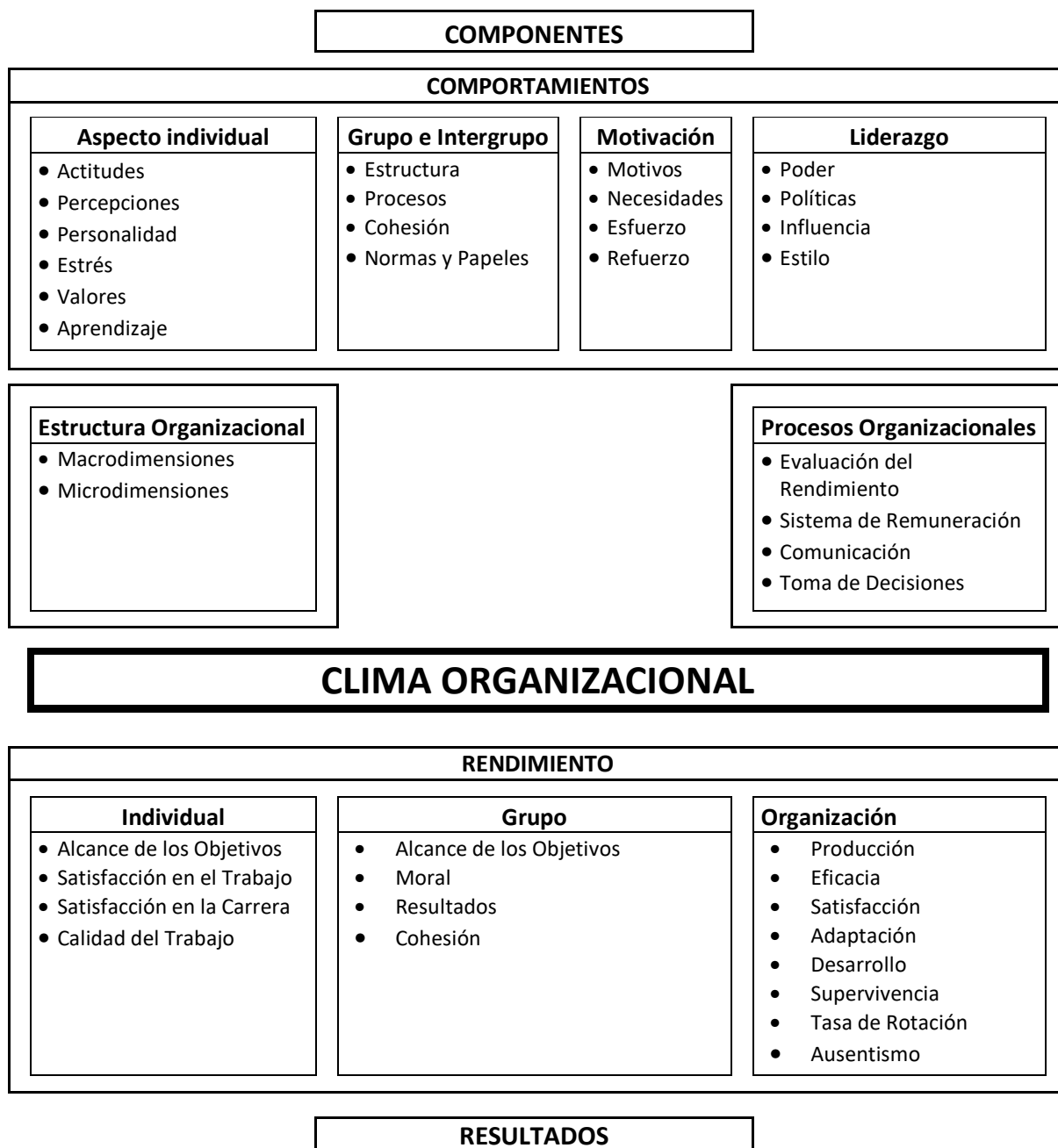
1.3.6. Componentes del Clima Organizacional

Como vemos es bastante compleja la composición del Clima Organizacional, por tanto, es preciso considerar un breve análisis sobre su naturaleza, la forma

como interactúan sus componentes dentro de la organización, así como los efectos que ésta provoca. Los principales componentes del Clima son el comportamiento de las personas y de los grupos, los procesos organizacionales y la estructura organizacional, la interacción permanente y de estos componentes genera resultados que son el producto de del rendimiento de la organización, por tanto, el resultado que observemos será el producto del tipo de clima el mismo que es el producto de la interacción de los diferentes aspectos de los componentes del Clima Organizacional (Brunet, 2006).

Figura 1:

Componentes del Clima Organizacional



Fuente: Brunet Luc., 1987

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

Por tanto, el clima se forma por varios componentes muy relevantes cuando el responsable de la gestión de los recursos humanos necesite escoger un instrumento para evaluar el clima de su organización. Es así como la calidad de un instrumento estriba en las diferentes dimensiones que mide. “Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será”. (Brunet, 2006).

1.3.7. Medición del Clima Organizacional

Llegar a entender el comportamiento de los trabajadores es de vital importancia para los profesionales que tienen a su cargo la responsabilidad de la administración de los recursos humanos, hoy más que nunca que las tendencias mundiales en la dotación de bienes o servicios exigen la máxima calidad, motivo por el cual es necesario estar preparados para competir a todo nivel para lograr la satisfacción de los usuarios de nuestros servicios, esta tendencia mundial se incrementa cada día y es una constante implícita al desarrollo. (Segredo, 2010)

Para García (2009) “La calidad de la vida de los trabajadores en una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira”. Por tanto, todo esfuerzo de optimizar esta condición constituye un trabajo metódico y sistemático que desarrollan las organizaciones para brindar a todo su personal oportunidades de mejora en sus cargos y puestos de trabajo, a su vez este esfuerzo significa un aporte a la organización en el sentido que se forma una atmosfera de confianza, respeto y mayor profesionalismo.

En la actualidad ha cobrado gran relevancia la medición del clima en las organizaciones, pues se considera de manera unánime por el colectivo empresarial como un elemento fundamental dentro de la planificación estratégica convirtiéndose así en insumo que define el derrotero de las organizaciones pues a este nivel orienta la visión y objetivos estratégicos de las mismas, sin embargo también se considera como elemento diagnóstico del entorno, toda vez que permite conocer las necesidades de la organización para

afrontar las actividades y tareas pre definidas para lograr las metas de la organización. (Segredo, 2009)

El análisis de los resultados de la medición del clima retroalimenta los procesos que afectan el comportamiento organizacional por tanto brinda información para la elaboración de planes de desarrollo orientados al mejoramiento de conductas y actitudes de los trabajadores mediante actividades que redefinan las condiciones de cada una de las dimensiones diagnosticadas, para mejorar el nivel de rendimiento y motivación. (Soto, 2007).

Según Méndez (2 006), para medir y analizar el clima organizacional en primer término se debe definir el modelo teórico que se utilizará, esto permitirá definir de manera precisa las dimensiones, los objetivos, explicar el fundamento del modelo, diseñar el instrumento (cuestionario), plantear un mecanismo adecuado para recoger la data, analizar e interpretarla, definir el tratamiento que se le dará a la información, y consecuentemente establecer intervenciones orientadas a su mejoramiento.

Según García y Bedoya, citado por Expósito (2016).

“Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera, y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.”

Consecuentemente con lo expresado Brunet (1987) considera que para realizar la medición del clima organizacional principalmente se utiliza el cuestionario, mediante el cual se formula preguntas que conllevan a la descripción de eventos precisos de la realidad organizacional. Estos instrumentos son utilizados en investigaciones que consideran la percepción de los procesos y procedimientos de las organizaciones y el desarrollo de la percepción de cada uno de los trabajadores.

Al respecto Litwin y Stringer, citados por Méndez (2006) desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con la finalidad de identificar la percepción de las personas y sus comportamientos en el ámbito de la organización fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson. El cuestionario original cuenta con 50 preguntas, con escalas de rangos que van desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo".

Siguiendo esta línea metodológica para realizar la medición del Clima Organizacional, posterior a la selección de una encuesta modelo, un equipo conocedor debe realizar su adecuación y contextualización y que en dicho proceso se aborde las dimensiones con sus respectivos indicadores. En base al instrumento seleccionado se adecuarán los ítems en función de las particularidades de la organización y asegurarse que se incluyan todos y cada uno de los aspectos críticos de la misma principalmente aquellos que han observado irregularidades en el tiempo, así mismo se debe considerar que los ítems que se planteen no generen expectativas sobre aspectos que no se está

dispuesto a cambiar. (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Prqueña Empresa COPEME, 2009).

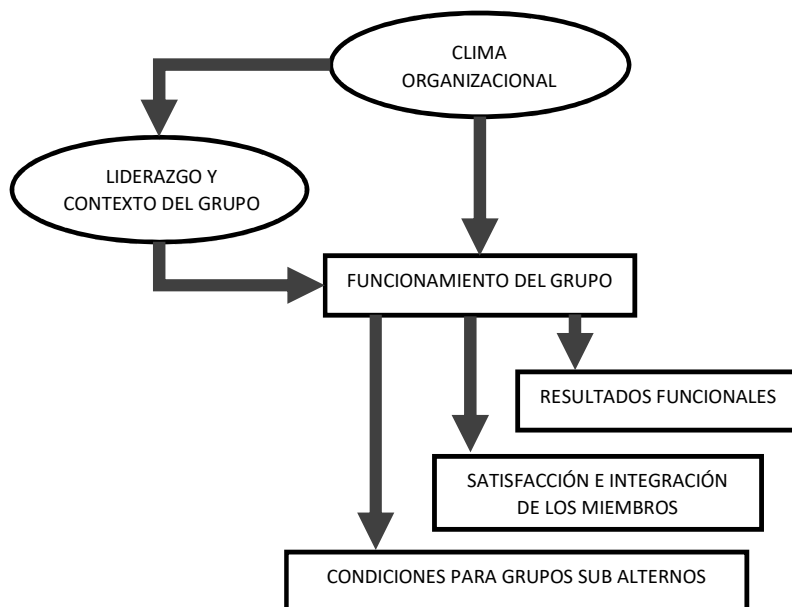
Dada la variabilidad de los escenarios, una vez adecuado y contextualizado el instrumento éste debe someterse a una prueba que nos asegure que su fiabilidad, para lo cual se recomienda que se aplique la encuesta a una pequeña muestra y se realice su análisis con los estadígrafos que determinen su confiabilidad para su aplicación definitiva en la organización. (COPEME, 2009).

1.3.8. Modelos del Clima Organizacional

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación diversos factores organizativos. Al respecto se presenta el modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn (Navarro et al. 2007)

Figura 2:

Modelo de Clima Organizacional Propuesto por Katz y Kahn



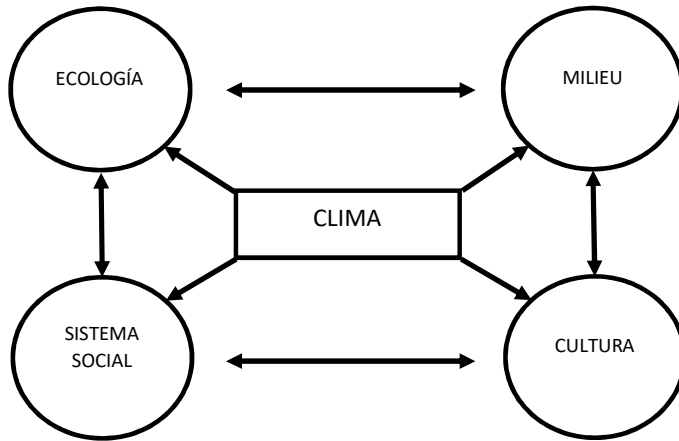
Fuente: Navarro Rubém, García Santillán, & Bustamante Rocío, 2007

En el modelo anterior se puede observar que el clima organizacional tiene un proceso de influencia a través de líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización. Además, este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno.

Según Navarro, García, & Bustamante (2007), Anderson apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.

Figura 3:

Modelo de Clima Organizacional Propuesto por Anderson

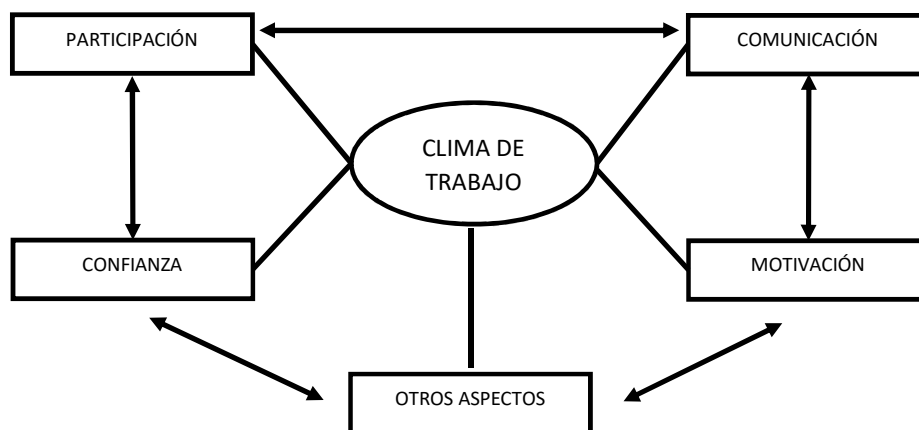


Fuente: Navarro Rubén, García Santillán, & Bustamante Rocío, 2007

La universidad de Alcalá de Henares elabora otro modelo de clima organizacional visto desde la perspectiva de sistemas, quedando configurado de la siguiente forma (Navarro et al. 2007).

Figura 4:

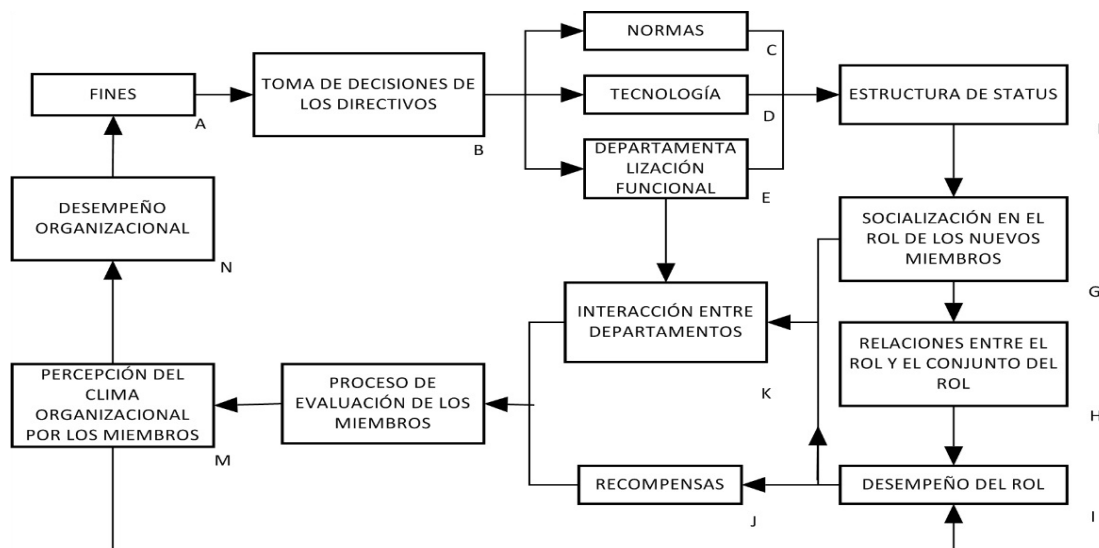
Modelo de Clima Organizacional Propuesto por la Universidad de Alcalá de Enares



Fuente: Navarro Rubén, García Santillán, & Bustamante Rocío, 2007

Evan ofrece un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está determinado por una serie de influencias externas a la organización (inputs) y tiene repercusiones sobre el clima en que ella se gesta, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización (Navarro et al. 2007).

Figura 5:
Modelo de Clima Organizacional Propuesto por Evan



Fuente: Navarro Rubén, García Santillán, & Bustamante Rocío, 2007

Según Bolaños et al, (2013) Evan, ofrece un modelo de Clima Organizacional a partir de la consideración de la organización como un sistema abierto. Una serie de influencias externas tiene repercusiones sobre el clima, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos en la propia organización.

Un elemento básico son los fines de la organización, la toma de decisiones tiene como resultados la elección de tecnologías, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de

estatus de carácter jerárquico y asignación de roles. Esos roles sitúan a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que ejercen influencias sobre su desempeño.

Ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas. Las recompensas les llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación da como resultado la configuración de clima organizacional percibida. Esa percepción influye sobre el desempeño organizacional y determina la consecución de los fines organizacionales, que nuevamente inician el ciclo.

1.4. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ÍTEMS
Clima Organizacional	Propiedad del ambiente que es percibida por los integrantes de la organización	Resultado cualitativo, obtenido según escala establecida (Óptimo, Aceptable, Regular y Deficiente), tras la aplicación del cuestionario de 36 ítems de Clima Organizacional a los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad.	Estructura	¿Creo que existen muchos requisitos para realizar un trámite? ¿Es apropiado el tiempo que se toma mi jefe inmediato para aprobar o rechazar mis requerimientos? ¿La Municipalidad hace respetar sus lineamientos de recursos humanos? ¿Son justos los criterios utilizados para evaluar mi trabajo?
			Responsabilidad	¿Mi jefe considera que necesito que se me instruya cuales son mis responsabilidades durante mi jornada laboral? ¿Tengo plena autonomía para resolver problemas propios de mis funciones cómo mejor crea conveniente? Al tomar decisiones cotidianas sobre mi trabajo, antes de ponerlas en prácticas siento la necesidad de consultarlo con mi superior inmediato para saber si está de acuerdo. ¿En ocasiones se me delega funciones importantes, diferentes a la de mi cargo?
			Recompensa	¿Considero justa la remuneración que recibo por mi trabajo? ¿La Municipalidad brinda las asignaciones que me corresponde de acuerdo a Ley? ¿Existen oportunidades para hacer línea de

				carrera dentro de la Municipalidad? ¿Las personas que asumen un cargo de confianza en la Municipalidad, es producto de su esfuerzo o merito?
			Desafío	¿Conozco cuáles son mis objetivos de mis actividades y/o funciones? ¿La cantidad de actividades que me asignan son inalcanzables? ¿La Municipalidad se preocupa en capacitarme para poder tener un mejor desempeño y saber enfrentar nuevos retos? ¿La Municipalidad está conforme con los servicios que brinda?
			Relaciones	¿Tengo una comunicación periódica con mi jefe sobre el desempeño de mi trabajo? ¿La Municipalidad informa oportunamente temas de interés de las diferentes áreas de trabajo? ¿Respetan mi espacio de trabajo cuando estoy desempeñando mis funciones? ¿Prevalece el respeto mutuo cuando me relaciono con mis compañeros de trabajo y mi jefe?
			Cooperación	¿Mi superior propone y aplica estrategias para que cada trabajador desempeñe adecuadamente su trabajo? Las estrategias que se eligen en grupo no son tomadas en serio y cada quién hace lo que mejor le parece para cumplir con su trabajo. ¿Mi superior y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil por cumplir? Los trabajadores que realizan exitosamente su trabajo comparten sus mejores prácticas con el resto del equipo
			Estándares	¿El cargo que actualmente ocupo satisface mis expectativas, sintiéndome realizado profesionalmente? La Municipalidad considera que si nosotros estamos contentos, nuestro rendimiento será el mejor. ¿En la Municipalidad siempre hay una exigencia aceptable para mejorar mi rendimiento? Estoy orgulloso de mi desempeño porque aporta a los objetivos de la Municipalidad.
			Conflictos	¿Puedo decir lo que pienso, aunque no estén de acuerdo mis compañeros y mi jefe? ¿Mi jefe es tolerante ante los errores cometidos? ¿De existir conflictos entre trabajadores, mi superior interviene usando métodos adecuados para solucionarlo? ¿De tener un conflicto con mi jefe, hay

				predisposición de ambos para encontrar una solución?
			Identidad	Existen trabajadores indiferentes ante las adversidades que atraviese la Municipalidad Participo de las capacitaciones que la Municipalidad ofrece para mejorar nuestro desempeño laboral. ¿Percibo poca lealtad y falta de compromiso de parte mis compañeros de trabajo hacia la Municipalidad? Me siento orgulloso de pertenecer a la Municipalidad.

Fuente: Anexo N° 06

1.5. Formulación del Problema

Luego de las reflexiones expuestas emprendemos el presente trabajo de investigación que nos permita dar respuesta a la siguiente interrogante

¿Cuál es el nivel del clima organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral en el año, 2017?

1.6. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Describir el Nivel del Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral, año 2017.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Describir el Nivel de Clima Organizacional de los trabajadores del régimen laboral 276, en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, en el año 2017.
- b) Describir el Nivel del Clima Organizacional de los trabajadores del régimen laboral 1057, en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, en el año 2017.

- c) Determinar las diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, de los regímenes 276 y 1057, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad.

1.7. Hipótesis

Existe un nivel Positivo del Clima Organizacional en los trabajadores en una
Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, 2017

CAPITULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación

- **Tipo de Investigación**

- Básica: Porque su propósito es de aplicación inmediata

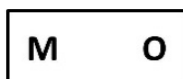
- **Nivel de investigación**

- Descriptivo: por describir características del objeto de estudio a través de la Investigación

- **Diseño de investigación**

El presente trabajo de investigación tiene un diseño descriptivo simple, Según Ávila, (2006) la investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Kerlinger, (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de “... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables”

El esquema representativo es:



Dónde:

- M** : Muestra en donde se realiza el estudio
O : Observaciones de la Variable

- **Unidad de Estudio**

Para el presente trabajo se tomó como unidad de estudio los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, que se encuentran bajo los regímenes de contratación de los decretos legislativos 276 y 1057

2.2. Población y Muestra

- **Población**

En el presente trabajo de investigación, se ha trabajado con una población conformada por 172 trabajadores ediles en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2:

Trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral 2017.

Régimen laboral	f	%
Régimen 276	33	19%
Régimen 1057	139	81%
Total	172	100%

Fuente: Registro de la Oficina de RR.HH. en una Municipalidad Provincial de La Libertad, 2017.

Elaboración: Los investigadores.

- **Muestra**

Para determinación de la muestra se consideró utilizar un muestro estratificado por regímenes laborales del personal, para muestras finitas tenemos la ecuación:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n: muestra n = 119

Z: nivel de confianza (1,96)

p: probabilidad de éxito (0,5)

q: probabilidad de fracaso (0,5)

E: nivel de error (0,05)

N: 172

Para efectos de estudio empírico, se procedió ajustar la muestra, según la ecuación.

$$n_a = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Resultando: n= 70 trabajadores

Tabla 3:

La muestra estatificada de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, 2017.

Régimen laboral	Nh	Nh/N	nh*n
Régimen 276	33	0.19	13
Régimen 1057	139	0.81	57
Total	172		70

Fuente: Cuadro de Asignación de personal en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad

Elaboración: Los investigadores.

2.3. Técnicas, instrumentos y procedimiento de recolección de datos

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos en la presente investigación es el test de clima organizacional, resumido en el siguiente cuadro:

Variable	Técnica	Instrumentos	Fuente
Clima Organizacional	Encuesta	Cuestionario de Clima Organizacional	Trabajadores

FICHA TÉCNICA: Ver (Anexo 6)

El instrumento: Test de Clima Organizacional (ANEXO 6) el cual ha sido debidamente validado, este instrumento se construyó para conocer el nivel del clima organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. (Litwin y Stinger), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional existente en una determinada organización.

- **Validación del instrumento de medición:**

La validación del instrumento se determinó por la validez de constructo, es decir, se tomaron en cuenta aspectos de la variable en estudio: Clima Organizacional, mediante los siguientes indicadores.

- **Confiabilidad.**

El instrumento construido para medir el clima organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, año 2017, se sometió a la prueba de confiabilidad.

Se utilizó el método de las dos mitades o Split-half, que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (par e impar) de los elementos, y luego corregir los resultados según la fórmula de Spearman - Brown. Por tanto, se Utilizó el método de las dos mitades aplicado a 30 personas con las mismas características de la población de estudio, el resultado se presenta a continuación:

El reporte obtuvo un **Coefficiente de dos mitades de Guttman = 0.799**, y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados:

Instrumento utilizado (Longitud desigual) = 0.848

Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa, con un **Alfa de Cronbach = 0.764** (ANEXO: 03)

- **Validez.**

Se obtuvo este indicador mediante la aplicación del método de validez por expertos, considerando a cuatro profesionales colegiados y conocedores del tratamiento de la variable de estudio, mediante la aplicación del instrumento “Matriz para validación de expertos”, los profesionales citados fueron; el Magister en Gestión Pública Juan Manuel Aliaga Polo, el Maestro en Ciencias Fredys Marino Trujillo Custodio, La Magister en Dirección y Gestión Del Talento Humano Dora Luz Zegarra Escalante y la Maestra en Administración de Negocios Luz Angelita Moncada Vergara (ANEXO: 02).

Escala de Medición

Nivel de clima organizacional	Ponderación
Óptimo	149-180
Aceptable	108-143
Regular	72-107
Deficiente	36-71

Como observamos la escala utilizada es de tipo intervalo, que se caracteriza por reflejar la presencia de la variable o atributo siempre que el puntaje obtenido se

encuentre dentro del intervalo que la define, así pues podemos observar que el rango establecido para el Nivel del Clima Organizacional DEFICIENTE va desde los 36 a los 71 puntos, que de encontrarse este Nivel reflejaría que el Clima Organizacional representa un grave riesgo para el funcionamiento de la entidad por no haber alcanzado un puntaje que se acerque al 50% de valor máximo de la escala, por tanto, podemos definir que representaría a un Clima Negativo para la organización.

Posteriormente encontramos el rango que va desde los 72 hasta los 107 puntos, que hace referencia a un Nivel de Clima Organizacional REGULAR, este rango se alcanza y supera el 50% del puntaje total de la escala, motivo por el cual se considera mínimamente aceptable para una organización pero con las reservas del caso que amerite tener todas las precauciones y el propósito de trabajo para superar dicho nivel, por tanto, podemos decir que se trata de un Clima positivo débil que amerita un tratamiento inmediato de parte de los responsables de las oficinas de gestión de los recursos humanos.

El siguiente nivel comprende el rango de 108 hasta los 148 puntos, se ubica claramente por encima del 60% de la escala y representa el Nivel ACEPTABLE del Clima Organizacional, por su puntaje podemos decir que refleja un ambiente de trabajo que sin ser el mejor presta condiciones adecuadas y agradables para los trabajadores, pero sobre el cual aún existen factores a mejorar, hoy en día algunas consultoras internacionales en la gestión en Recursos Humanos como TMF Group, consideran a este nivel como la base sobre la cual debe iniciar el trabajo en las organizaciones.

Finalmente encontramos al Nivel OPTIMO que va desde los 149 hasta los 180 puntos, que se caracteriza por presentar condiciones sobresalientes para sus trabajadores en todas sus dimensiones y garantizara un trabajo eficiente, de calidad con altos índices de productividad, Great Place to Work - Institute, empresa global de investigación, asesoría y capacitación cataloga a estas organizaciones como lugares excelentes publicando año tras año un ranking con las mejores empresas para trabajar en nuestro país.

2.4. Procedimiento

- **Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

Método inductivo: Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría.

Método hipotético-deductivo: A través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente. (Hernández et al, 2010)

La primera fase, es netamente de campo a base de un estudio exploratorio, se tomó conocimiento in situ de la realidad social en la que se desarrolló la investigación concluyente a fin de identificar a los actores y determinar el problema de investigación.

La segunda fase ha sido de gabinete que consiste en la revisión de fuentes bibliográficas y elaboración del proyecto y de los instrumentos de recojo de información.

La tercera fase es de campo para realizar la prueba piloto de la administración de los instrumentos.

Gabinete para ajustes de los Test.

Campo para aplicar los Test.

Gabinete: Análisis e interpretación de resultados, y redacción del informe final.

- Debate entre los Responsables de la Investigación
- Procesamiento Estadístico:
 - o Organización de datos.
 - o Tabulación de datos.
 - o Graficación de datos.
 - o Análisis e interpretación de datos.
- Procesamiento Automatizado.
- **Métodos de análisis de datos.**

Para el análisis de los datos se va utilizar los siguientes procedimientos estadísticos:

- **Media Aritmética:** Medida de tendencia central que caracteriza a un grupo de estudio con un solo valor y que se expresa como el cociente que resulta de dividir la suma de todos los valores o puntajes entre el número total de los mismos. La fórmula para la media aritmética con datos agrupados (Acosta, 2008) es:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot f_i}{n}$$

Dónde:

$\bar{x}$ = Media aritmética

x_i = Punto medio de clase

f_i = Frecuencia de clase i de la distribución

$\sum X_i f_i$ = Sumatoria de productos $X_i f_i$

- **Desviación Estándar:** Medida de dispersión de datos relacionados con la varianza pues en tanto que esta última se expresa en unidades elevadas al cuadrado (metros al cuadrado, dólares al cuadrado, etc.), para hacer práctico el enunciado, se usa la medida de desviación estándar, que por esta razón es la raíz cuadrada positiva de la varianza. (Moya calderón, 293 – 294). Su fórmula es la siguiente:

$$s = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Dónde: S es la desviación de los puntajes o calificativos con respecto al promedio:

$CV = \frac{s}{\bar{x}} * 100\%$; es la variación, pero expresado en porcentaje

S = Desviación Estándar

x_i = Valores individuales

$\bar{X}$ = Media Aritmética

f_i = Frecuencia del valor x

n = Casos o tamaño de muestra

- **La Varianza:** Del enunciado anterior, se puede deducir que la Varianza es el cuadrado de la Desviación Estándar: $V = S^2$; expresada en la siguiente fórmula:

$$V = \frac{\sum f_i (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}$$

Dónde:

V = Varianza

x_i = Valores individuales

$\bar{X}$ = Media Aritmética

f_i = Frecuencia del valor x

n = Casos o tamaño de muestra

CAPITULO III RESULTADOS

3.1. Resultados de los Niveles de Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad.

Tabla 4:

Niveles del Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad; según régimen laboral (Octubre, 2017)

Nivel de Clima Organizacional	Régimen laboral 276		Régimen laboral 1057		Total	
	f	%	f	%	f	%
ÓPTIMO	1	7.7%	1	1.8%	2	2.9%
ACEPTABLE	7	53.8%	20	35.1%	27	38.6%
REGULAR	4	30.8%	32	56.1%	36	51.4%
DEFICIENTE	1	7.7%	4	7.0%	5	7.1%
TOTAL	13	100.0%	57	100.0%	70	100.0%

Fuente: Matriz de datos del test de Clima organizacional. (ANEXO: 04)

Elaboración: Los investigadores.

Figura 6:

Nivel del Clima Organizacional en los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad (Octubre, 2017)



Fuente: Tabla N° 04

Elaboración: Los investigadores.

Análisis e interpretación:

En la figura N° 4 y tabla N° 06 se muestran los resultados del Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad; de ambos regímenes laborales DL 276 y DL 1057.

Se aprecia que alrededor del 51 % de trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad percibe que prevalece el Nivel de Clima Organizacional “Regular”, es decir más de la mitad de los trabajadores percibe que el ambiente de trabajo sin ser el más adecuado y agradable permite el desarrollo de las actividades encomendadas, lo que significa que no necesariamente se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo o identificados con la organización.

Sin embargo, alrededor de un 39% de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad perciben un nivel de clima organizacional “Aceptable”, si bien es cierto que es un porcentaje interesante los más deseable sería superar el nivel Regular y poder considerar a la municipalidad como una organización donde la mayoría de sus trabajadores se sienten satisfechos y motivados para el buen desempeño de sus labores y se despierte las expectativas de la fuerza laboral competente como una organización deseable para trabajar.

Así mismo encontramos un 7 % de trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad que percibe un Nivel de Clima Organizacional “Deficiente”, siendo este el indicador que refleja la existencia de una insatisfacción marcada sobre las condiciones laborales que experimentan este grupo de trabajadores de ambos regímenes laborales.

Finalmente observamos que solamente al alrededor del 3% de trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, percibe un Clima Organizacional “Óptimo”, lo que significa que un mínimo porcentaje de trabajadores de ambos regímenes consideran que el ambiente de trabajo es agradable y permite el buen desarrollo de las actividades laborales, se sienten satisfechos, motivados e identificados con la organización, lo que propicia el otorgamiento de un servicio de calidad a los usuarios. Este nivel es el deseable por toda entidad pues favorece el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Figura 7:

Niveles del Clima Organizacional de los trabajadores del régimen laboral 276 en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad (Octubre, 2017)



Fuente: Tabla N° 04

Elaboración: Los investigadores.

Análisis e interpretación:

Según la figura N° 07 y tabla N° 04, respecto al Clima Organizacional de los trabajadores en

una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad; del régimen laboral 276 se aprecia que: alrededor del 54% de dichos trabajadores muestran un Nivel de Clima Organizacional “Aceptable”, lo que significa que la percepción por parte de los trabajadores nombrados de la municipalidad cuentan con un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes como nombrados y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la Institución, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda Institución. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la Institución y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una Institución.

En tanto que, alrededor de un 31% de trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad evidencian un nivel de Clima Organizacional “Regular”, lo que implica que la tercera parte del personal nombrado percibe un ambiente de trabajo regular para realizar sus actividades en la municipalidad, y es un desafío que entre los nombrados logren alcanzar mayor camaradería ente ellos

Además, el alrededor de un 7% de trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, muestra un nivel de clima organizacional “Optimo” lo que significa que el personal del régimen 276 en un porcentaje significativo experimentan un sentimiento de pertenencia e identificación con su organización, es decir perciben un sentimiento de satisfacción y espíritu de consideración, de parte de los directivos con dichos trabajadores.

Además, el alrededor de un % de trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad evidencian un Nivel de Clima Organizacional “Deficiente” lo que

implica que un mínimo de trabajadores del régimen 276 se sienten insatisfechos a pesar que vienen laborando muchos años en la municipalidad todavía no existen en ellos identificación con su organización edilicia hay desencanto e inclusive muchos de ellos por su nivel de instrucción así como de preparación personal como profesional no hacen nada por capacitarse ni actualizarse, esto es debido a que se siente seguros en sus puestos e inclusive muchos de ellos sienten que no hay un incentivo para trabajar con gusto.

Figura 8:

Niveles del Clima Organizacional de los trabajadores del régimen laboral 1057 en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad (Octubre, 2017)



Fuente. Tabla N° 04

Elaboración: Los investigadores.

Análisis e interpretación:

Según Se aprecia en la figura N° 08 y tabla N° 04 el Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad; del régimen laboral 1057 o CAS (Contrato Administrativo de Servicio) alrededor del 56% de trabajadores en una

Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad perciben un Nivel de Clima Organizacional “Regular”, lo que significa que muchos de estos trabajadores perciben a una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, como una organización donde se puede trabajar, sin embargo, no están del todo satisfechos, lo cual es importante tener en cuenta a efectos de aplicar estrategias conducentes a mejorar dichos resultados.

En tanto que, alrededor de un 35% de trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad evidencian percibir un Nivel de Clima Organizacional de “Aceptable”, lo que implica que los trabajadores del régimen laboral 1057, consideran que trabajar en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, es una oportunidad y un desafío, así mismo, significa una motivación que tienen los miembros de la Municipalidad respecto al cumplimiento de determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados logrará el cumplimiento de los objetivos trazados.

Además, al rededor del 7 % de trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, experimenta un Nivel de Clima Organizacional “Deficiente” lo que significa que los trabajadores de éste régimen laboral, no se encuentran a gusto en la Institución, lo que podría significar un riesgo de renuncia o de disminución de su productividad. La importancia de conocer estos resultados estriba en la posibilidad de mejorar las condiciones laborales y hacer de la municipalidad un lugar agradable y satisfactorio que incentive a los trabajadores al cumplimiento de sus funciones, objetivos y metas y por ende al desarrollo organizacional.

Sin embargo, solo el 2 % de trabajadores de una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad percibe que en dicha organización prevalece un Nivel de Clima Organizacional “Óptimo”, lo que implica que éstos trabajadores se sienten satisfechos de formar parte de la municipalidad, estos resultados nos indican que es necesario gestionar los recursos humanos para aumentar este porcentaje y brindar un servicio de calidad a los usuarios y lograr el cumplimiento de las metas organizacionales de la manera más eficiente.

Tabla 5:

Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según Dimensiones, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su Régimen Laboral (octubre, 2017)

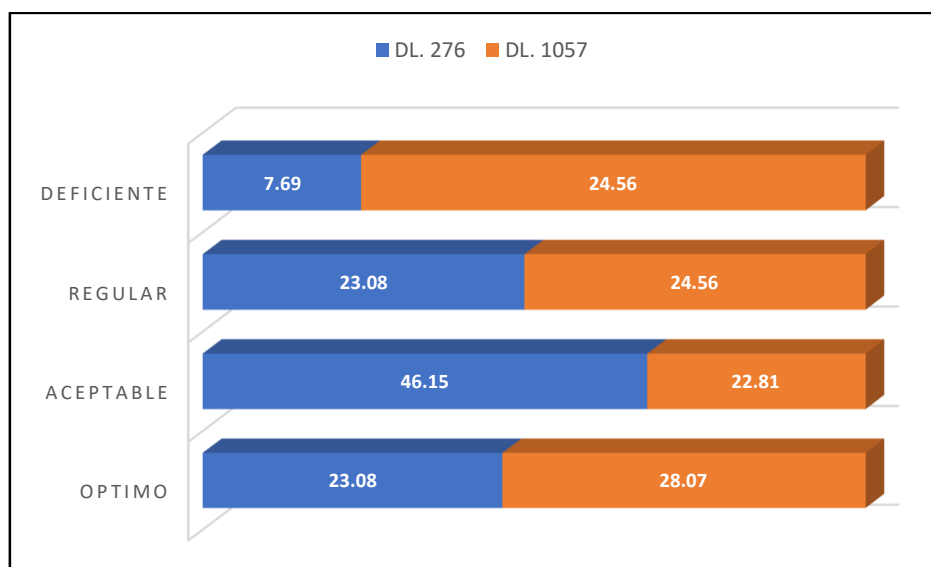
RÉGIMEN	NIVELES	ESTRUCTURA		RESPONSABILIDAD		RECOMPENSA		DESAFÍO		RELACIONES		COOPERACIÓN		ESTÁNDARES		CONFLICTOS		IDENTIDAD	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
276	OPTIMO	3	23.08	2	15.38	1	7.69	3	23.08	2	15.38	1	7.69	4	30.77	2	15.38	2	15.38
	ACEPTABLE	6	46.15	6	46.15	6	46.15	7	53.85	6	46.15	8	61.54	4	30.77	6	46.15	5	38.46
	REGULAR	3	23.08	2	15.38	2	15.38	2	15.38	2	15.38	2	15.38	3	23.08	3	23.08	4	30.77
	DEFICIENTE	1	7.69	3	23.08	4	30.77	1	7.69	3	23.08	2	15.38	2	15.38	2	15.38	2	15.38
1057	OPTIMO	16	28.07	20	35.09	14	24.56	17	29.82	18	31.58	27	47.37	17	29.82	24	42.11	24	42.11
	ACEPTABLE	13	22.81	14	24.56	16	28.07	15	26.32	13	22.81	7	12.28	14	24.56	9	15.79	11	19.30
	REGULAR	14	24.56	15	26.32	17	29.82	15	26.32	20	35.09	19	33.33	16	28.07	14	24.56	15	26.32
	DEFICIENTE	14	24.56	8	14.04	10	17.54	10	17.54	6	10.53	4	7.02	10	17.54	10	17.54	7	12.28

Fuente: Matriz de datos del test de Clima organizacional. (ANEXO: 04)

Elaboración: Los investigadores.

Figura 9:

Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Estructura, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)



Fuente. Tabla N° 05
Elaboración: Los investigadores.

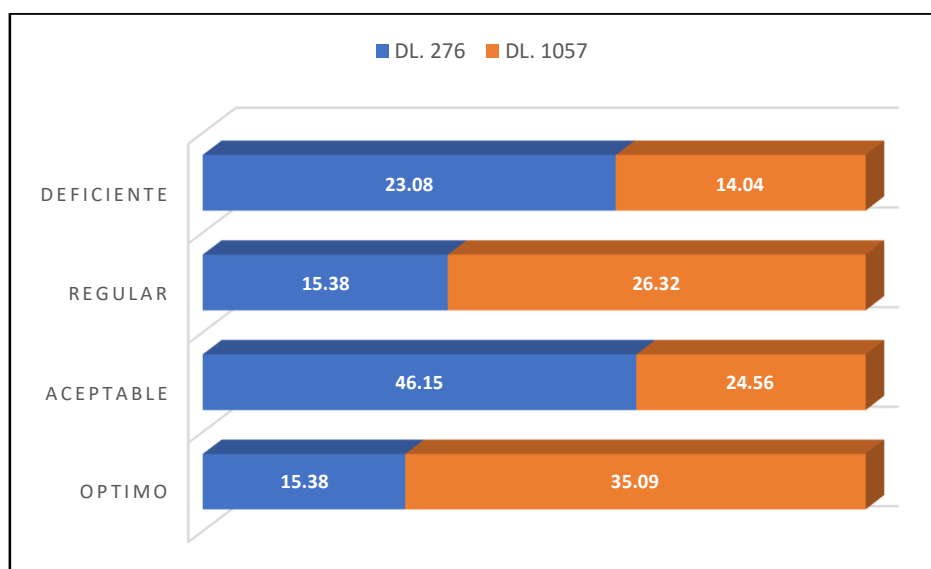
Análisis e Interpretación:

En la Figura N° 09 y Tabla N° 05, Observamos que, respecto a la Dimensión Estructura del Clima Organizacional, un 23.08% de los trabajadores de la Municipalidad del régimen 276 consideran que prevalece un Nivel Óptimo de la dimensión Estructura del Clima Organizacional, percepción que coincide con el 24.56% de los trabajadores del régimen 1057; sin embargo, el 46.15% de los trabajadores del régimen 276 consideran que el Nivel del Clima en esa Dimensión es Aceptable, frente al 22.81% de los trabajadores del régimen 1057 que coinciden con esta apreciación, respecto al Nivel Regular de esta dimensión vemos que el 23.08% de los trabajadores del régimen 276 lo consideran, cifra que no dista mucho del 24.56% de los trabajadores del régimen 1057 que coinciden con este criterio, finalmente

observamos que el 7.69% de los trabajadores del régimen 276 de la Municipalidad consideran que el Nivel del Clima Organizacional en la dimensión Estructura es Deficiente, siendo la misma apreciación que el 24.56% de los trabajadores del régimen 1057.

Figura 10:

Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Responsabilidad, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)



Fuente. Tabla N° 05

Elaboración: Los investigadores.

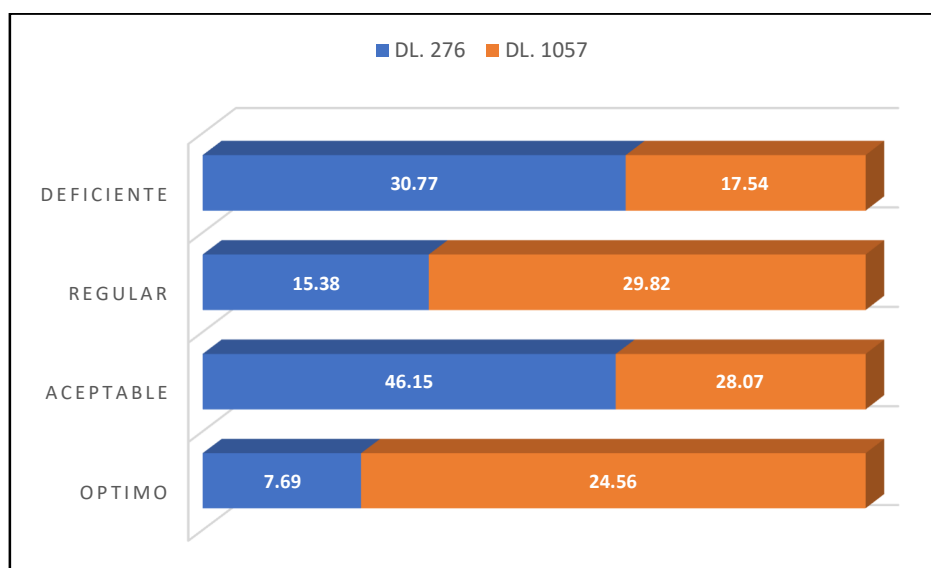
Análisis e Interpretación:

La Tabla N° 05 y la Figura N° 10, nos muestran los resultados de la Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional de una Municipalidad Provincial del Departamento la Libertad, donde observamos que mayoritariamente el 35.09% de los trabajadores del régimen 1057 perciben la presencia de un Nivel Óptimo de esta Dimensión y solamente coincide con el 15.38% de los trabajadores del régimen 276 de la Municipalidad, éstos por el

contrario consideran mayoritariamente con un 46.15% que el Nivel del Clima es Aceptable en la Dimensión Responsabilidad, frente al 24.56% de los trabajadores del régimen 1057 que coincide con esta percepción, Respecto al Nivel de Regular, vemos que el 15.38% de los trabajadores del régimen 276 los consideran, frente al 26.32% de los trabajadores del Régimen laboral 1057, finalmente vemos que el 23.08% de los trabajadores nombrados perciben un Nivel Deficiente del Clima Laboral en esta Dimensión, frente al 14.04% de los trabajadores del Régimen de contratación administrativa de Servicio que así lo cree.

Figura 11:

Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Recompensa, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)



Fuente. Tabla N° 05

Elaboración: Los investigadores.

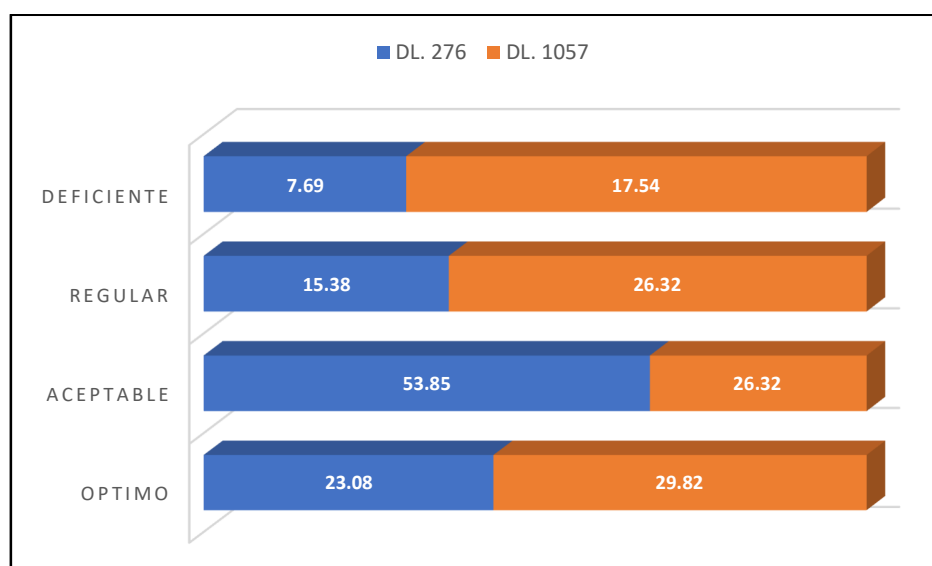
Análisis e Interpretación:

En la Figura N° 11 y Tabla N° 05, Observamos los resultados del Clima Organizacional respecto a la Dimensión Recompensa, donde vemos que solamente el 7.69% de los

trabajadores de la Municipalidad del régimen 276, siendo conocedores de la realidad de la municipalidad consideran que el Nivel es Óptimo en esta Dimensión, sin embargo, el 24.56% los trabajadores del régimen 1057 coinciden con esta apreciación, así mismo, el 46.15% de los trabajadores del régimen 276 considera que el Nivel en esta Dimensión es Aceptable, coincidentemente con el 28.07% de los trabajadores del régimen 1057, en cuanto al Nivel Regular de la dimensión Recompensa del Clima Organizacional solo el 15% de los trabajadores del régimen 276 considera este nivel, frente al 29.82% de sus pares del régimen 1057, finalmente podemos decir que el 30.77% de los trabajadores nombrados de la municipalidad perciben que el Nivel del Clima Organizacional en esta Dimensión es Deficiente, coincidentemente al 17.54% de los servidores del régimen 1057.

Figura 12:

Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Desafío, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)



Fuente. Tabla N° 05

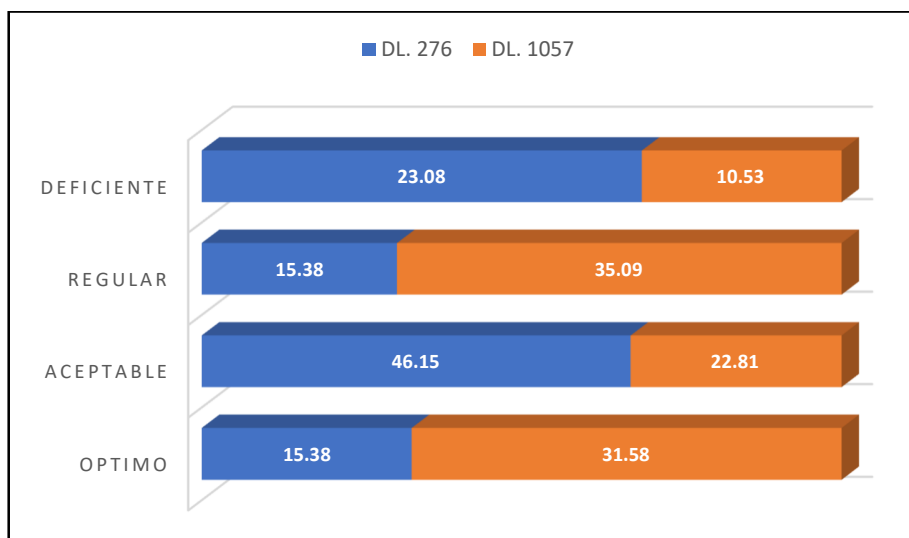
Elaboración: Los investigadores.

Análisis e Interpretación:

En la Figura N° 12 y Tabla N° 05, Observamos los resultados del Clima Organizacional respecto a la Dimensión Desafío, donde el 23.08% de los trabajadores del régimen 276, consideran que el Nivel del Clima en esta Dimensión es Óptimo frente al 29.82% de los trabajadores del régimen 1057, así mismo vemos que el 53.85% de los trabajadores nombrados consideran que el Nivel en esta Dimensión es Aceptables, frente al 26.32% de sus pares del régimen laboral 1057 que coinciden con este criterio, en cuanto al Nivel Regular, el 15.38% de los trabajadores del régimen 276 y el 26.32% del de los trabajadores del régimen 1057 así lo consideran, finalmente, solo el 7.69% de los trabajadores del régimen 276 y el 17.54% de los trabajadores del régimen 1057, consideran que el Nivel del Clima Organizacional de la Municipalidad en esta dimensión es Deficiente.

Figura 13:

Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Relaciones, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)



Fuente. Tabla N° 05

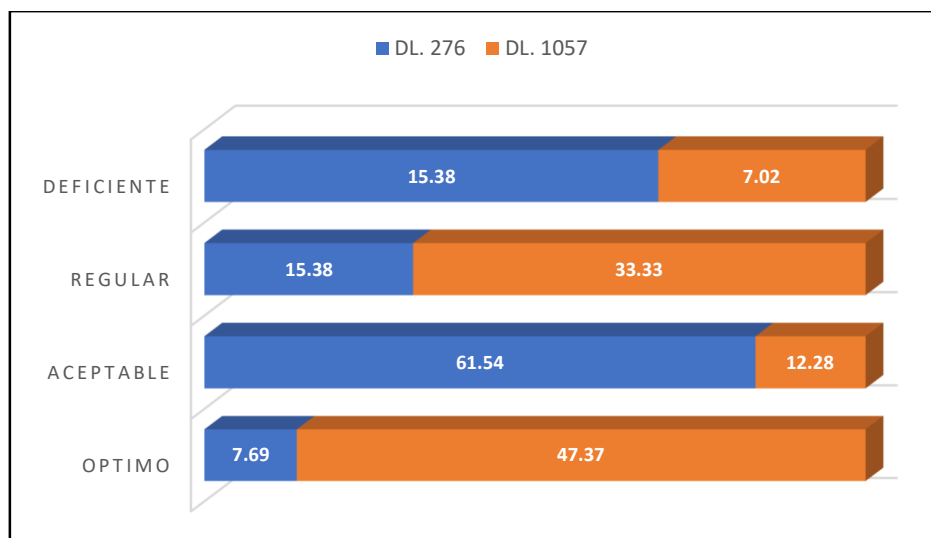
Elaboración: Los investigadores.

Análisis e Interpretación:

La Figura N° 13 y Tabla N° 05 nos muestran los resultados de los Niveles del Clima Organizacional en su Dimensión Relaciones, en la que solo el 15.38 de los trabajadores nombrados consideran que el Nivel es Óptimo en esta Dimensión, frente al 31.58% de los trabajadores del régimen 1057, sin embargo, la mayoría de los trabajadores nombrados un 46.15% considera que el nivel del Clima en esta Dimensión es Aceptable, criterio que coincide con el 22.81% de los trabajadores del régimen laboral 1057, así mismo, vemos que el 15.38% de os trabajadores del régimen 276, consideran que el Nivel del Clima es Regular en esta Dimensión, criterio que coincide con el 35.09% de los trabajadores del régimen 1057, finalmente vemos que el 23.08% de los trabajadores nombrados consideran que el Nivel del Clima en esta Dimensión es Deficiente, frente al 10.53% de los trabajadores del régimen 1057 que así lo cree.

Figura 14:

Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Cooperación, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)



Fuente. Tabla N° 05

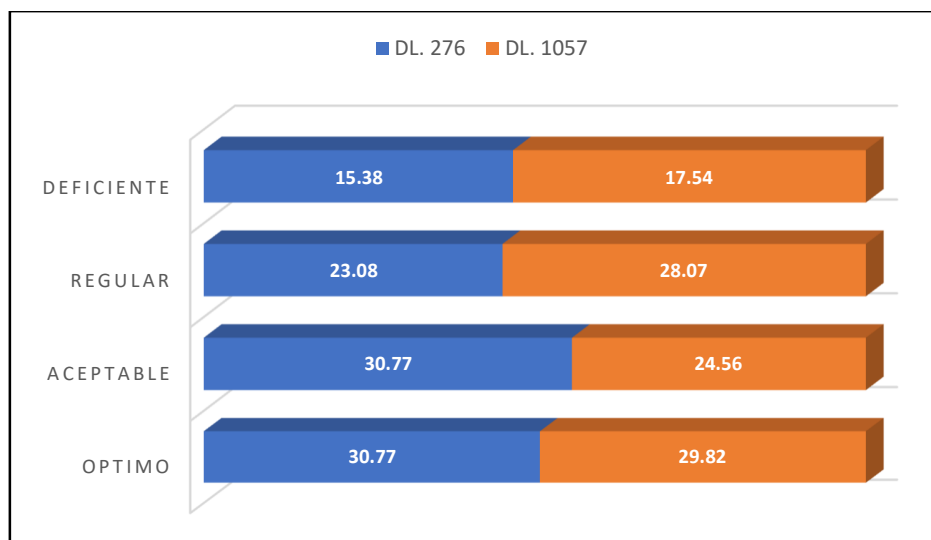
Elaboración: Los investigadores.

Análisis e Interpretación:

La Figura N° 14 y Tabla N° 05 nos muestran los resultados de los Niveles del Clima Organizacional en su Dimensión Cooperación, donde vemos que el 7.69% de los trabajadores nombrados y el 47.37% de los trabajadores contratados considera que el Nivel del Clima en esta Dimensión es Óptimo, sin embargo, la mayoría 61.54%, de los trabajadores del régimen 276, consideran que el Nivel del Clima Organizacional en esta Dimensión es Aceptable, frente al 12.28% de los trabajadores del régimen 1057 que coincide con este criterio, en cuanto al Nivel Regular de la Dimensión Cooperación vemos que solo el 15.38% de los trabajadores del régimen 276 consideran este Nivel, al igual que el 33.33% de los trabajadores del régimen 1057, Finalmente vemos que el 15.38% de los trabajadores nombrados consideran que en esta Dimensión el Nivel es Deficiente, criterio que coincide con el 7.02% de los trabajadores del régimen 1057.

Figura 15:

Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Estándares, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)



Fuente. Tabla N° 05

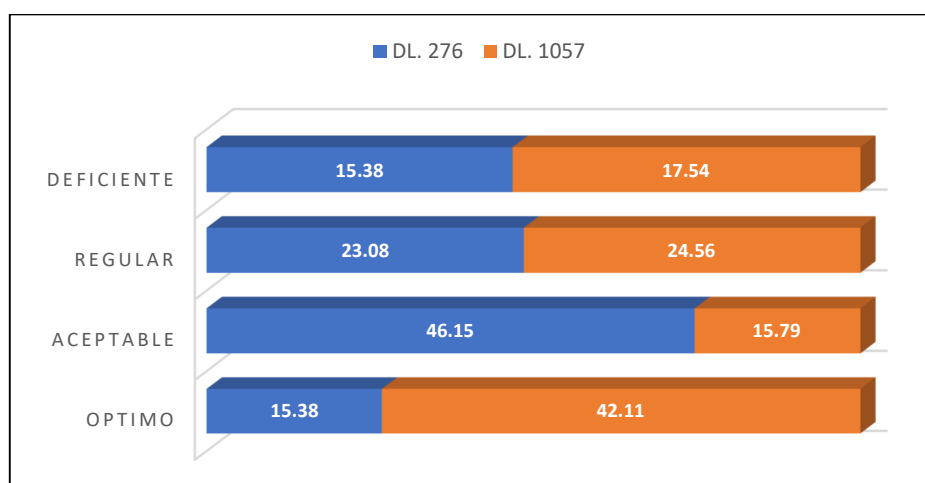
Elaboración: Los investigadores.

Análisis e Interpretación:

La Figura N° 15 y Tabla N° 05 nos muestran los resultados de los Niveles del Clima Organizacional en su Dimensión Estándares, es importante hacer mención que esta es la Dimensión donde encontramos más coincidencias sobre las percepciones según Niveles, así el 30.77% de los trabajadores nombrados y el 29.82% de los trabajadores contratados consideran que existe un Nivel Óptimo en esta Dimensión, En cuanto al nivel Aceptable, tanto el 30.77 de los trabajadores nombrados y el 24.56% de los trabajadores contratados consideran que el Nivel del Clima en esta Dimensión es Aceptable, igualmente para el Nivel Regular, en este caso el 23.08% de los trabajadores nombrados y el 28.07% de los trabajadores contratados coinciden en este criterio, finalmente observamos que el 15.38% de los trabajadores nombrados y el 17.54% de los trabajadores contratados consideran que el Nivel del Clima Organizacional en la Dimensión Estándares es Deficiente.

Figura 16:

Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Conflicto, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)



Fuente. Tabla N° 05

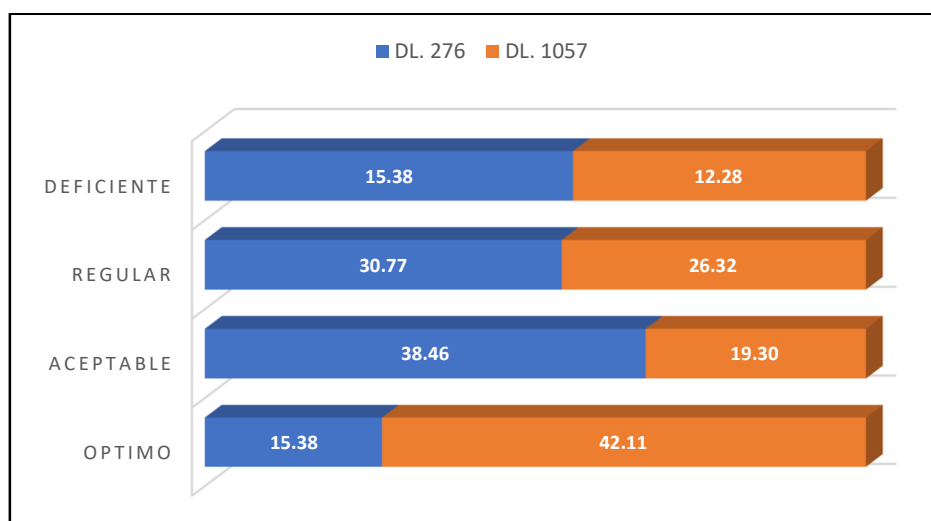
Elaboración: Los investigadores.

Análisis e Interpretación:

La Figura N° 16 y Tabla N° 05 nos muestra la percepción de los trabajadores de la Municipalidad respecto a la Dimensión Conflicto del Clima Organizacional, donde el 15.38% y 42.11% de los trabajadores de los regímenes 276 y 1057 respectivamente consideran que el Nivel en esta Dimensión es Óptimo, así mismo el 46.15% y el 15.79 de los regímenes 276 y 1057 respectivamente consideran que el Nivel es Aceptable, en cuanto al Nivel Regular vemos que el 23.08% de los trabajadores del régimen 276 consideran este Nivel, frente al 24.56% de los trabajadores del régimen 1057 que coinciden con este criterio, finalmente vemos que el 15.38% de los trabajadores nombrados y el 17.54% de los trabajadores contratados perciben que el Nivel del Clima Organizacional en su Dimensión Conflicto es Deficiente.

Figura 17:

Diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, según la Dimensión Identidad, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral (Octubre, 2017)



Fuente. Tabla N° 05

Elaboración: Los investigadores.

Análisis e Interpretación:

La Figura N° 17 y Tabla N° 05 nos muestra la percepción de los trabajadores de la Municipalidad respecto a la Dimensión Identidad, donde el 15.38% de los trabajadores del régimen 276 consideran que el nivel en esta Dimensión es Óptimo, frente al 42.11% de sus pares del régimen laboral 1057 que coinciden con este criterio, así mismo, el 38.46% de los trabajadores nombrados de la Municipalidad consideran que el Nivel es Aceptable al igual el 19.30% de los trabajadores contratados, respecto al Nivel Regular de esta Dimensión, tanto el 30.77%, como el 26.32% de los trabajadores de los regímenes 276 y 1057 respectivamente, perciben este Nivel, finalmente vemos que 15.38% de los trabajadores nombrados y el 12.28% de los trabajadores contratados consideran que el Nivel del Clima Organizacional en la Dimensión Identidad es Deficiente.

CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. DISCUSIÓN

Como podemos observar el análisis de los resultados obtenidos nos muestran que solo el 7% de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, consideran que el Nivel del Clima Organizacional es Deficiente, toda vez que el 39% de éstos, perciben que el Nivel del Clima es Aceptable, así mismo, el 51% considera que es Regular y solo el 3% de los trabajadores considera que el Nivel del Clima Organizacional es Óptimo. Estos resultados permiten aceptar nuestra hipótesis planteada, sin embargo también nos induce a inferir que, independientemente de las motivaciones e intereses de los trabajadores nombrados o contratados, estos en su mayoría perciben que el ambiente de trabajo en la Municipalidad, sin ser del todo el más adecuado y agradable, permite el desarrollo de las actividades encomendadas, pero sin duda, el cual puede y debe mejorar para el óptimo cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo este tiene que gestarse bajo el desarrollo de cada una de las dimensiones que conforman en Clima Organizacional, pues como dice Brunet, (2006) dada la naturaleza bastante compleja del Clima Organizacional es necesario considerar el comportamiento de las personas y de los grupos, los procesos organizacionales y la estructura organizacional, la interacción permanente y de estos componentes genera resultados que son el producto de del rendimiento de la organización, por tanto, el resultado que observemos será el producto del tipo de clima el mismo que es el producto de la interacción de los diferentes aspectos de los componentes del Clima Organizacional.

Tras el análisis desagregado de los resultados, se observó que el 8% de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad comprendidos en el régimen laboral 276, perciben que el Nivel del Clima Organizacional es Deficiente, sin embargo, el 7% considera que es el Nivel Óptimo, porcentaje muy similar entre niveles pero inversamente opuesto, así mismo, para el 31% de los trabajadores el Nivel que perciben es Regular y el 54% considera que el Nivel del Clima Organizacional es Aceptable. Resultados que evidencian ligeramente la prevalencia de un Clima Organizacional positivo en la Municipalidad, situación que se genera debido a la percepción positiva de los trabajadores en las diferentes dimensiones que componen el Clima, en mayor o menor grado, esta expresión de sus percepciones nos indica que los trabajadores nombrados sienten cierta identificación y compromiso con su institución lo cual se ve reflejado en el desarrollo de sus actividades, la calidad de su trabajo y sobre todo sus resultados, tal como afirma Ravines M. (2009), cuando afirma que con un adecuado Clima Organizacional se favorece la gestión de la organización con funcionarios y servidores públicos identificados con la entidad, beneficiando al público interno (servidor) y el público usuario (cliente) con productos y servicios de calidad, es decir, se evidencia una percepción positiva de la organización.

Los resultados de los Niveles del Clima Organizacional para los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad comprendidos en el régimen 1057, fueron de solo un 2% para el Nivel Óptimo, sin embargo, el 56% de éstos perciben que el Clima presente corresponde a un Nivel Regular y el 35% considera que el Nivel es Aceptable, no obstante, el 7% de los trabajadores perciben que el Clima Organizacional correspondería a un Nivel Deficiente. Considerando que los

trabajadores del régimen 1057 por su propia condición de contratados, condición que les restringe de ciertos beneficios sociales, perciben que están expuestos al cumplimiento de resultados que condicionan su estabilidad laboral en la entidad, que de alguna forma se vuelve un factor presente en cada una de sus actividades diarias, así mismo el personal joven que labora en la Municipalidad considera a su contrato una oportunidad de iniciar su vida laboral, también encontraremos a los trabajadores que en su calidad de técnicos se encuentran laborando a espera de completar sus requisitos y acceder a una oportunidad de nombramiento, es decir son múltiples los factores que alguna manera motivan positiva o negativamente a los trabajadores de este régimen laboral, motivo por el cual evidencian la percepción de estos Niveles del Clima organizacional, tal como lo afirma Palomino et al (2013), cuando afirma que, el personal que suele trabajar en las municipalidades, por sus bajos niveles remunerativos, tienden a tener escasa o nula experiencia en cargos importantes, estos profesionales están fundamentalmente animados por la motivación de adquirir experiencia para alimentar su currículo profesional, y así poder dar el salto a otras municipalidades más grandes o a otra institución pública. Afirma que la cuestión económica también prima, pero para ganar más hay que tener más experiencia es decir más currículo.

Como podemos observar, los resultados obtenidos nos muestran diferencias notables en las Dimensiones del Clima Organizacional, sin embargo, esta divergencia y/o convergencia de percepciones en algunos casos, de los trabajadores, sobre el ambiente de trabajo de la Municipalidad, permite identificar oportunidades de mejora en ambos regímenes a fin de mejorar el Clima Organizacional en esta Institución, pues tal como

lo dice Williams (p. 10, 2013) el estudio individualizado por dimensiones “es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral”.

Respecto a los resultados obtenidos en la Dimensión estructura, debemos sintetizar que esta es la dimensión que cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una determinada tarea, así observando los resultados vemos que no existen diferencias muy marcadas en cuanto al Nivel Óptimo, sin embargo, si es notoria la diferencia entre la percepción de los trabajadores nombrados y contratados en el Nivel Aceptable, es importante considerar que dada la naturaleza de esta dimensión es posible que los trabajadores nombrados tengan una percepción en función de su experiencia de trabajado en la entidad a lo largo de los años lo que determine de manera contundente sus percepciones, frente a la percepción de los trabajadores contratados, quienes tengan una percepción a partir del resultado de las tareas ejecutadas y no de los procesos institucionalizados. Pero sin duda es una necesidad urgente estandarizar una percepción positiva en esta dimensión, caso contrario los trabajadores sentirán que se encuentran en una entidad que requiere una reingeniería a fin de no entramparse en su propia estructura organizacional, lo cual detendrá la predisposición de los trabajadores, como dice Benchuga, (2012) “una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilitará o dificultará el flujo de las Comunicaciones, Burocracia, Formalidad,

Verticalidad, Versus Ambiente libre, Informalidad y Horizontalidad, paso fundamental en el desarrollo organizacional”.

En cuanto a los resultados de la Dimensión Responsabilidad, en principios debemos decir que esta dimensión también conocida como 'empowerment', la cual se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados, los datos nos muestran que los trabajadores del régimen 1057 en su mayoría consideran que el Nivel del Clima en esta Dimensión es negativa a diferencia de los trabajadores del régimen 276, siendo fundamental fortalecer esta dimensión en este grupo de trabajadores a fin de que estos perciban que las actividades que realizan dependerán en gran medida de las decisiones que ellos tomen en el proceso, al respecto Benchuga (2012) nos dice que “Al desarrollar actividades que son significativas para los individuos, dichas tareas serán importantes y habrá una sensación de que se está aportando a la causa de la organización. Esa importancia se mide con una relación directa vinculada al grado de autonomía asignada y responsabilidad, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asumen con los mejores resultados. Auto-gestión Versus Doble supervisión.”.

La dimensión Recompensa hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores sobre la recompensa propiamente dicha que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño, respecto a los resultados de esta Dimensión, vemos que ambos grupos de

trabajadores de la Municipalidad consideran que el Clima Organizacional en esta Dimensión se encuentra entre los Niveles Regular y Aceptable, situación que permitiría desarrollar las tareas de la institución, pero los resultados también nos muestran que aproximadamente la tercera parte de los trabajadores nombrados consideran que el Nivel de esta Dimensión es Deficiente, si bien es cierto en la gestión pública no es posible mejorar los niveles salariales, Benchuga (2012) nos dice que ésta “Inicialmente tiene que ver con un salario justo y apropiado acorde con la actividad que se desarrolla. Luego tiene que ver con el reconocimiento “social”, tal como una felicitación o una promoción. Premio Versus Castigo”, acciones que pueden implementarse en la institución de manera pública a fin de mejorar las percepciones de los trabajadores en esta Dimensión y por ende mejorar los resultados.

La Dimensión Desafío del Clima organizacional, hace mención al control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Por tanto, se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad, al respecto los resultados nos dicen que la mayoría de los trabajadores del régimen 276 consideran que el Nivel Prevalente de esta Dimensión es Aceptable, de modo que al sumar los resultados de los trabajadores de este régimen que consideran que el Nivel es Óptimo, podríamos decir que este grupo considera como positivo el Nivel del clima Organizacional en esta Dimensión, sin embargo los resultados de los trabajadores contratados mayoritariamente consideran que el nivel del Clima Organizacional en la dimensión Desafío se ubica entre los niveles Deficiente, Regular y Aceptable, evidenciando una clara necesidad de trabajar a fin de equiparar

los resultados entre estos grupos de trabajadores, para mejorar los resultados de la Municipalidad, pues como dice Benchuga (2012) “Cuanto más promueva la organización la aceptación de riesgos calculados esta contribuirá a lograr los objetivos propuestos, lo cual permite mantener un sano clima competitivo”.

La Dimensión Relaciones del clima Organizacional es la percepción por parte de los miembros de la entidad acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, así los resultados obtenidos nos muestran que ambos grupos de trabajadores consideran que este Nivel del Clima se ubica entre Aceptable y Óptimo, sin embargo más del 40% de los trabajadores de ambos regímenes consideran que éste se ubica entre los Niveles Regular y Deficiente, sin duda una brecha grande por cerrar a fin de lograr mejores resultados institucionales, toda vez que esta Dimensión se fundamente en el buen trato entre pares y entre jefes, como dice Benchuga (2012) el trabajo en esta Dimensión debe fundamentarse “en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, limitado evitando llegar al stress, acoso laboral y similares”.

La Dimensión Cooperación del Clima Organizacional nos dice que esta se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales, al respecto los resultados nos muestran que los trabajadores del régimen 1057, consideran mayoritariamente que ésta Dimensión se ubica en el Nivel Óptimo y Aceptable, aproximadamente en el mismo porcentaje que sus pares del régimen 276, pero en ambos casos existe una brecha de aproximadamente el 50% en ambos regímenes que debe ,mejorar a fin de cerrar las brechas existentes de

cara a optimizar los Niveles en esta Dimensión, lo cual permitirá generar un sentimiento de apoyo y trabajo en equipo entre pares que es el escenario ideal para lograr las metas institucionales, como dice De Bueren, (2018) en estas condiciones “se estimula la creatividad, Aumenta la motivación, desarrolla la comunicación lo cual ayuda a que esta sea mucho más directa y fluida, aumenta la eficiencia y Mejora el sentido de pertenencia”.

La Dimensión Estándares se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la entidad en torno a los niveles de rendimiento, visto los resultados de esta Dimensión cuyos estos son muy similares en todos los Niveles del Clima Organizacional, donde más del 60 % de los trabajadores de ambos regímenes en similar proporción consideran que esta Dimensión se ubica entre el Nivel Óptimo y Aceptable, sin embargo, vemos que existe una brecha por mejorar de aproximadamente el 40% en ambos regímenes, lo cual debe implementarse gradualmente pues como dice Benchuga (2012) los estándares “deben ser fijados racionalmente y que sean posibles de llevar a cabo, evitando exagerar los esfuerzos necesarios para ello. De esta manera serán percibidos como justos y equitativos”. Lo cual coadyuvará a mejorar los resultados de la entidad.

Respecto a la Dimensión Conflicto, esta hace referencia a la aceptación de opiniones discrepantes, sin temer a enfrentarse a sus colegas, para solucionar los problemas apenas surjan tanto de pares como de superiores, los resultados nos dicen que existe aproximadamente un 40 % de ambos regímenes que consideran que esta Dimensión se encuentra entre los Niveles Regular y Deficiente, situación que sin duda debe tratarse lo antes posible a fin de mejorar esta percepción considerando que esta situación podría

degenerar el Clima Organizacional en tanto que se trata del “grado de aceptación que poseen los miembros de la Organización, en cuanto a las opiniones discrepantes que surgen dentro del entorno laboral”, (Benchuga, 2012), sin la cual será imposible emprender debates o reuniones en los que posterior a múltiples planteamientos y sustentaciones pueda llegarse a las mejores propuestas consensuadas.

La Dimensión Identidad es la sensación de pertenencia a la organización, de importancia y muy necesario dentro del grupo de trabajo, los resultados de la investigación muestran que los trabajadores del régimen 1057 consideran mayoritariamente que el Nivel es Óptimo en esta Dimensión, sin embargo, la mayoría de los trabajadores del régimen 276 consideran que esta Dimensión se encuentra entre los Niveles Regular y Aceptable, situación preocupante considerando que dada su condición laboral deberían ser los trabajadores nombrados quienes perciban un mejor Nivel en esta Dimensión, pues según Benchuga (2012) la Identidad para con la Institución “es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” lo que potencia las actividades y tareas de los miembros de la organización, mejorando su eficiencia y eficacia.

4.2. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos se concluye de la siguiente manera:

- 1) El 3% de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, percibe que el Nivel del Clima Organizacional es Óptimo, el 39% percibe un Nivel de Clima Organizacional Aceptable, el 51% considera que el Clima presenta un Nivel Regular y el 7% percibe que el Clima Organizacional tiene un Nivel Deficiente.
- 2) El 54% de los trabajadores del régimen laboral 276 en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, percibe un Nivel Aceptable del Clima Organizacional, el 31% considera que el Clima Organizacional presenta un Nivel Regular, y el 8% considera que el Nivel es Óptimo y este mismo porcentaje considera que el Clima Organizacional es deficiente.
- 3) El 56% de los trabajadores del régimen laboral 1057, en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad percibe un Nivel Regular del Clima Organizacional, el 35% considera que el Nivel es Aceptable y el 7% percibe que el Nivel del Clima es Deficiente y el 2% considera que el Nivel es Óptimo.
- 4) El 8% de los trabajadores del régimen laboral 276 perciben que el Nivel del Clima Organizacional es Óptimo, solo el 2% de los trabajadores del régimen 1057 comparten esta percepción; el 54% de los trabajadores del Régimen 276 encuentra un Nivel Aceptable del Clima Organizacional frente al 35% de los trabajadores del régimen laboral 1057 que coinciden con esta apreciación, el 31% de los trabajadores del régimen laboral 276 perciben que el Nivel del Clima Organizacional es Regular

cuya apreciación es compartida por el 56% de los trabajadores del régimen 1057; el 8% de los trabajadores del Régimen laboral 276, concluye que el Clima Organizacional presenta un Nivel Óptimo al igual que el 7% de los trabajadores del régimen laboral 1057.

REFERENCIAS

- Acosta Malpica, O. (2008). *Estadística General*. Lima - Perú: Unidad de Impresiones y Publicaciones UIGV.
- Alonzo, C., Estévez, M., Guarinoni, C., Schilkrut, V., Day, A., Hasperue, H., & Brodsky, M. (2007). *Clima Organizacional en Organizaciones Públicas*. Buenos aires.
- Alvarado Oyarce, O. (2000). *Administración de Personal : aproximación al Campo Educativo*. Lima - Perú: Udegaf.
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Edumed.net.
- Balta, P. (9 de Abril de 2014). *PEDROBALTA*. Obtenido de PEDROBALTA:
<https://pedrobalta.wordpress.com/2014/04/09/modernizacion-de-la-gestion-publica-en-el-peru/>
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Benchuga , L. M. (2012). *El impacto del clima organizacional en las personas*. Obtenido de El impacto del clima organizacional en las personas:
<https://marialuzbenchuga.wordpress.com/dimensiones-del-clima-organizacional/>
- Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bolaños Bernal, S. E., Samayoa Rivas, K. M., & Villeda Quinteros, G. M. (2013). *Sistema de Evaluación del Clima Organizacional Para el Portalecimiento del Desempeño Laboral en las Pequeñas Empresas del Subsector Servicio Industrial, Ubicadas en el Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo* . San Salvador.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Brunet, L. (2006). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 2-7.
- Carruitero Becerra, J., & Riccer Cueva, M. A. (2014). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad*. Trujillo.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A. .

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Congreso de la República. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima.
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Prqueña Empresa COPEME. (2009). *Medición del Clima Laboral para IMF'S*. Lima: COPEME.
- Córdoba Gómez, A., & Tejada Galeano, M. C. (2015). *Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la Defensoría del Pueblo*. Bogotá.
- De Bueren, P. (2018). *LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR EN EQUIPO*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR EN EQUIPO:
<https://www.talentsearchpeople.com/es/blog/266-la-importancia-de-trabajar-en-equipo/>
- Del Ángel Salazar, E. M., Gámez Velázquez, S., Martínez Díaz, N., Meléndez Chávez, S., & Zepeta Hernández, D. (2017). Clima Organizacional del Personal Docente y Administrativo de una Institucion de Educacion Superior en México. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 79-83.
- Dessler, G. (1992). *Organización y Administración*. México: Prentice-Hall.
- Durston, J. (1997). *Educación Ciudadana, Democracia y Participación*. Lima - Perú: Grade.
- Expósito Gázquez, A., & López Fernández, F. J. (2016). *Administración Pública y Gestión Pública*. almería: ACCI Ediciones.
- Fairlie Frisancho, E. (2013). Gestión en el Tercer Milenio. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 16.
- Fernández Aguerre, T. (2004). Clima Organizacional En Las Escuelas: Un Enfoque Comparativo Para México Y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2-9.
- Ferrer Pérez, L. (1976). *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Figuroa González, E. G., Arrieta Díaz, D., Héctor Moreno, L., Gonzales Herrera, M. B., & Monsisvais Bretado, M. G. (2013). La Percepción del Clima Organizacional en el Personal de Producción de un Ejido Forestal en México. *Revista Global de Negocios - Volumen 1 - N° 2*, 82-83.
- Flores García Rada, J. (1997). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Gandara Molino, H. R. (2014). Medición del Clima Orgabnizacional del área Adminsitrativa de la Universidad de Sucre y Propuesta de Mejoramiento. *Pensamiento Gerencial*, 1 - 6.

- García Córdova, I. L., Torres García, J. G., & Vásquez Ríos, K. Y. (2013). *Análisis del clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo*. Tarapoto.
- García Ramirez, M. G., & Ibarra Velazquez, L. A. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadrenos de Administración*, 4-8.
- García Solarte, M., & . (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42 - 61.
- García Talledo, H., & Ugarte Pareja, D. (1998). *Gestión Educativa. Casos y Ejercicios*. Lima: Udegraf.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill Interamericana Editores SA.
- Iglesias Armenteros, A. L., & Sánchez García, Z. T. (2015). Generalidades del Clima Organizacional. *MEDISUR Revista Electrónica*, 2-4.
- Jaime Santana, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). *Clima y cultura Organizacional, ¿Dos Constructos para Explicar un mismo Fenómeno?* Mexico: Dialnet.
- Juárez Adauta, S. (2012). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 3-9.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Interamericaana.
- Litwin, G., & Stringer , R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Mayor Ravines, M. G. (2009). Clima Organizacional en las Entidades Públicas. *Gerencia Pública*, 1 - 6.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá - Colombia: Centro Editorial - Universiad del Rosario.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis. *Colección de lecciones de administración*.
- Navarro Rubén, E., García Santillán, A., & Bustamante Rocío, C. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. México: CONACYT Universidad Veracruzana.

- Palomino, M., Cerna, D., & Miguel, R. (Mayo de 2013). El Servidor Municipal: Un Tema de Agenda Pendiente para Fortalecer la Gestión Local. *Argumentos*(2), 36-48.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (01 de enero de 2014). *Presidencia del Consejo de Ministros*. Obtenido de Presidencia del Consejo de Ministros: <http://www.pcm.gob.pe/2013/01/preguntas-frecuentes/>
- Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (24 de Octubre de 2017). *Municipio al Día*. Obtenido de Municipio al Día: <https://municipioaldia.com/>
- Psicología Integral consultores. (30 de Setiembre de 2017). *Psicología Integral consultores*. Obtenido de Psicología Integral consultores: <http://psicointegral.com/index.php>
- Rizo Pozos, M. d. (2015). *Diagnóstico del Clima Organizacional de una Dependencia Gubernamental, Periodo de Estudios 2014-2015*. Xalapa, Veracruz, México.
- Sandoval, H. (17 de Marzo de 2015). *Conexión esan*. Obtenido de Conexión esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/03/17/sera-posible-modernizar-gestion-publica/>
- Segredo Pérez, A. M. (2010). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Caracas - Venezuela.
- Segredo Pérez, A. M. (2009). Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. *Revista Cubana Salud Pública* v. 35 n.4 Ciudad de La Habana oct.-dic. 2009.
- Segredo Pérez, A. M., & Pérez Perea, L. (2016). El Clima Organizacional en el Desarrollo de los Sistemas Organizativos. *INFODIR*, 1-6.
- Soto, E. (2007). *Comportamiento organizacional: Impacto de las Emociones*. México: Thomson Learning.
- Tapias Cuadrado, A. (2014). *Diagnóstico del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó*. Bogotá.
- Universidad Continental. (10 de Julio de 2017). *Universidad Continental - POSGRADO*. Obtenido de Universidad Continental - POSGRADO: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/4-deficiencias-de-la-gestion-publica-en-peru-que-se-deben-resolver>
- Universidad ESAN. (21 de Julio de 2015). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de Las nueve dimensiones del clima organizacional: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Vázquez Espinosa, J. H. (2015). *Análisis de la influencia del Clima Organizacional en la Productividad de las Empresas*. Cancun Quintana Roo.

Williams Rodríguez, L. V. (2013). *Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Publica*. Nuevo León - México.

ANEXOS

ANEXO:01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Proyecto de Investigación Descriptiva

Título: **CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL DEPARTAMENTO LA LIBERTAD, SEGÚN RÉGIMEN LABORAL, 2017.**

PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADISTICA
Pregunta General ¿Cuál es el nivel del clima organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral en el año, 2017?	Objetivo General Describir el Nivel del Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según su régimen laboral, año 2017	Hipótesis Existe un nivel Positivo del Clima Organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Provincial del departamento La Libertad, 2017.	Variable Clima Organizacional • Estructura • Responsabilidad • Recompensa • Desafíos • Relaciones • Cooperación • Estándares • Conflictos • Identidad	Población Los investigadores han realizado un muestreo estratificado, de los trabajadores según sus regímenes laborales 276 y 1057, que prestan servicios en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, por tal motivo la muestra seleccionada para el presente trabajo está constituida por 70 trabajadores.	Método: Descriptivo Nivel de Investigación: Descriptivo Diseño Descriptivo M O Dónde: M : Muestra O : observaciones de la variable	Test de Clima Organizacional de Litwin y Stringer:	Media Aritmética $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot f_i}{n}$ Desviación Estándar $s = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$ Varianza $v = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$
	Objetivos específicos A. Describir el Nivel de Clima Organizacional de los trabajadores del régimen laboral 276, en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, en el año 2017. B. Describir el Nivel del Clima Organizacional de los trabajadores del régimen laboral 1057, en una Municipalidad Provincial del departamento La Libertad, en el año 2017. C. Determinar las diferencias entre los Niveles del Clima Organizacional, de los regímenes 276 y 1057, de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad						

[Firma manuscrita]
DORA ANTONIO

ANEXO:02

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación: Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, 2017.				
Línea de investigación: Gestión y Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones.				
Apellidos y nombres del experto: Lic. Juan Aliaga Polo.				
El instrumento de medición pertenece a la variable: Clima Organizacional				
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias: 				
Firma del experto:  MG. JUAN ALIAGA POLO. DOCENTE UPRON DNI 18832789 CLAD 08050.				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación: Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, 2017.

Línea de investigación: Gestión y Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones.

Apellidos y nombres del experto: Lic. Luz Moncada Vergara.

El instrumento de medición pertenece a la variable: Clima Organizacional

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

Sugerencias:

Firma del experto:

Luz Moncada Vergara
Moncada Vergara Luz Angélica
DNI 18110664.
CIP N° 52199

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación: Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, 2017.

Línea de investigación: Gestión y Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones.

Apellidos y nombres del experto: Lic. Dora Zagarra Escalante.

El instrumento de medición pertenece a la variable: Clima Organizacional

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:



DORA JOZ ZAGARRA E



MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación: Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, 2017.

Línea de investigación: Gestión y Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones.

Apellidos y nombres del experto: M. Sc. Trujillo Custodio Fredys

El instrumento de medición pertenece a la variable: Clima Organizacional

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:


FREDYS TRUJILLO C.
DOCENTE UPN.

ANEXO: 03

Título de la investigación: Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, 2017
Línea de investigación: Gestión y Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones
Apellidos y nombres del experto: M. Sc. Trujillo Custodio Fredys
El instrumento de medición pertenece a la variable: Clima organizacional

Confiabilidad

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

Método utilizado

El instrumento elaborado por los autores para medir el clima organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, 2017, se sometió a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta a continuación:

Entre los métodos aceptados para medir la fiabilidad está el de las dos mitades o Split-half, que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (par e impar) de los elementos, y luego corregir los resultados según la fórmula de Spearman-Brown. Utilizando el método de las dos mitades y aplicada a 30 personas con las mismas características de la población de estudio, el instrumento elaborado por los autores para medir el clima organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, se sometió a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta a continuación:

El reporte obtuvo un **Coeficiente de dos mitades de Guttman = 0.799**, y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados:

Instrumento utilizado (Longitud desigual) = 0.848

Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa, con un **Alfa de Cronbach = 0.764**

Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Significativa.

Tabla N° 01
Estadístico de consistencia interna del cuestionario
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.764	36

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla N°01 se observa el coeficiente correspondiente al **Alfa de Cronbach 0.764** para el análisis de consistencia interna de la encuesta clima organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, 2017, dentro del rango de *muy aceptable* para este tipo de instrumento.

Tabla N° 02
Estadísticos de consistencia interna del cuestionario si se suprime un ítem.

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	114,5667	183,633	-,107	,777
VAR00002	114,1000	179,610	,028	,768
VAR00003	114,1667	161,523	,719	,738
VAR00004	114,1667	177,661	,102	,765
VAR00005	114,4333	161,633	,626	,740
VAR00006	114,1333	176,671	,114	,765
VAR00007	114,4667	173,085	,253	,759
VAR00008	114,8000	154,234	,685	,732
VAR00009	114,5333	163,085	,461	,747
VAR00010	114,5000	158,810	,595	,739
VAR00011	114,2667	178,133	,132	,763
VAR00012	114,1667	174,489	,266	,758
VAR00013	114,4000	166,110	,438	,749
VAR00014	114,5667	166,185	,394	,751
VAR00015	114,4667	177,706	,082	,766
VAR00016	114,3667	179,137	,017	,771
VAR00017	114,5333	171,913	,400	,754
VAR00018	114,8333	161,868	,526	,744
VAR00019	114,1000	179,610	,028	,768
VAR00020	114,1667	161,523	,719	,738
VAR00021	114,4667	172,189	,220	,760
VAR00022	114,4333	161,633	,626	,740
VAR00023	114,1333	176,671	,114	,765
VAR00024	114,2667	168,616	,312	,756
VAR00025	113,8000	180,717	-,013	,770
VAR00026	114,3000	167,114	,376	,752
VAR00027	114,0333	167,895	,450	,750
VAR00028	113,9000	186,369	-,273	,774
VAR00029	113,8333	180,006	,016	,768
VAR00030	114,3667	172,447	,225	,760
VAR00031	114,5000	169,569	,385	,753
VAR00032	114,6667	182,920	-,088	,772
VAR00033	113,8000	187,959	-,257	,780

VAR00034	114,7333	179,995	,023	,768
VAR00035	114,4333	178,323	,094	,765
VAR00036	113,4333	180,875	,024	,765

En la Tabla N°02 se observa el Alfa de Cronbach para cada uno de los ítem si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de 0.764 de la Tabla N°01, pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus ítems.

Tabla N° 03

Estadístico de consistencia interna del cuestionario, prueba de dos mitades

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,713
		N de elementos	18 ^a
	Parte 2	Valor	,337
		N de elementos	18 ^b
	N total de elementos		36
Correlación entre formas			,736
Coeficiente de Spearman-	Longitud igual		,848
Brown	Longitud desigual		,848
Dos mitades de Guttman			,799

a. Los elementos son: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018.

b. Los elementos son: VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031, VAR00032, VAR00033, VAR00034, VAR00035, VAR00036.

En la Tabla N° 03 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir el clima organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, 2017, mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes desiguales es de 0.848 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0.799, ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de este tipo. En tal sentido se decide aprobar el Instrumento aplicado.

Los resultados presentados nos permiten concluir que la encuesta para medir el clima organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, según régimen laboral, 2017, instrumento elaborado por los autores, **ES CONFIABLE PARA SU USO.**

Mirtha Raquel Reyes Fernández
Docente UPN.

ANEXO: 04

**Matriz de datos originales del Clima Organizacional de los Trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad
Octubre (2017)**

ESTRUCTURA		RESPONSABILIDAD		RECOMPENSA		DESAFÍO		RELACIONES		COOPERACIÓN		ESTÁNDARES		CONFLICTOS		IDENTIDAD		TOTAL	
puntos	nivel	puntos	nivel	puntos	nivel	puntos	nivel	puntos	nivel	puntos	nivel	puntos	nivel	puntos	nivel	puntos	nivel	puntos	nivel
5	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	56	DEFICIENTE
13	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	13	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	20	OPTIMO	134	ACEPTABLE
7	DEFICIENTE	11	REGULAR	11	REGULAR	11	REGULAR	11	REGULAR	9	REGULAR	12	REGULAR	6	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	84	REGULAR
8	DEFICIENTE	20	OPTIMO	20	OPTIMO	14	ACEPTABLE	17	OPTIMO	14	ACEPTABLE	13	ACEPTABLE	13	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	133	ACEPTABLE
9	REGULAR	15	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	13	ACEPTABLE	10	REGULAR	10	REGULAR	10	REGULAR	112	ACEPTABLE
10	REGULAR	17	OPTIMO	17	OPTIMO	17	OPTIMO	17	OPTIMO	15	ACEPTABLE	9	REGULAR	12	REGULAR	12	REGULAR	126	ACEPTABLE
11	REGULAR	7	DEFICIENTE	9	REGULAR	9	REGULAR	7	DEFICIENTE	17	OPTIMO	8	DEFICIENTE	14	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	96	REGULAR
13	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	20	OPTIMO	16	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	139	ACEPTABLE
13	ACEPTABLE	11	REGULAR	13	ACEPTABLE	7	DEFICIENTE	11	REGULAR	11	REGULAR	6	DEFICIENTE	10	REGULAR	11	REGULAR	93	REGULAR
14	ACEPTABLE	13	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	6	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	13	ACEPTABLE	5	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	12	REGULAR	104	REGULAR
15	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	17	OPTIMO	16	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	143	ACEPTABLE
20	OPTIMO	17	OPTIMO	17	OPTIMO	16	ACEPTABLE	17	OPTIMO	17	OPTIMO	18	OPTIMO	18	OPTIMO	15	ACEPTABLE	155	OPTIMO
13	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	20	OPTIMO	18	OPTIMO	140	ACEPTABLE
18	OPTIMO	16	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	17	OPTIMO	20	OPTIMO	16	ACEPTABLE	149	OPTIMO
19	OPTIMO	15	ACEPTABLE	13	ACEPTABLE	12	REGULAR	11	REGULAR	12	REGULAR	14	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	17	OPTIMO	121	ACEPTABLE
5	DEFICIENTE	17	OPTIMO	15	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	10	REGULAR	11	REGULAR	16	ACEPTABLE	7	DEFICIENTE	18	OPTIMO	113	ACEPTABLE
7	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	17	OPTIMO	16	ACEPTABLE	7	DEFICIENTE	10	REGULAR	18	OPTIMO	6	DEFICIENTE	19	OPTIMO	106	REGULAR
9	REGULAR	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	18	OPTIMO	9	REGULAR	9	REGULAR	20	OPTIMO	5	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	90	REGULAR
11	REGULAR	8	DEFICIENTE	9	REGULAR	20	OPTIMO	11	REGULAR	8	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	83	REGULAR
13	ACEPTABLE	9	REGULAR	11	REGULAR	5	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	7	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	85	REGULAR
15	ACEPTABLE	10	REGULAR	13	ACEPTABLE	7	DEFICIENTE	15	ACEPTABLE	6	DEFICIENTE	15	ACEPTABLE	10	REGULAR	8	DEFICIENTE	99	REGULAR
17	OPTIMO	11	REGULAR	15	ACEPTABLE	9	REGULAR	17	OPTIMO	5	DEFICIENTE	17	OPTIMO	12	REGULAR	10	REGULAR	113	ACEPTABLE
19	OPTIMO	12	REGULAR	17	OPTIMO	11	REGULAR	8	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	19	OPTIMO	14	ACEPTABLE	12	REGULAR	118	ACEPTABLE

6	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	7	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	10	REGULAR	8	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	16	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	93	REGULAR
8	DEFICIENTE	14	ACEPTABLE	9	REGULAR	15	ACEPTABLE	12	REGULAR	10	REGULAR	8	DEFICIENTE	18	OPTIMO	16	ACEPTABLE	110	ACEPTABLE
10	REGULAR	15	ACEPTABLE	11	REGULAR	17	OPTIMO	14	ACEPTABLE	12	REGULAR	10	REGULAR	20	OPTIMO	18	OPTIMO	127	ACEPTABLE
12	REGULAR	16	ACEPTABLE	13	ACEPTABLE	5	DEFICIENTE	16	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	12	REGULAR	5	DEFICIENTE	20	OPTIMO	113	ACEPTABLE
14	ACEPTABLE	17	OPTIMO	15	ACEPTABLE	6	DEFICIENTE	18	OPTIMO	16	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	6	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	111	ACEPTABLE
16	ACEPTABLE	18	OPTIMO	17	OPTIMO	13	ACEPTABLE	7	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	7	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	113	ACEPTABLE
18	OPTIMO	19	OPTIMO	7	DEFICIENTE	12	REGULAR	9	REGULAR	12	REGULAR	18	OPTIMO	8	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	110	ACEPTABLE
20	OPTIMO	5	DEFICIENTE	9	REGULAR	11	REGULAR	11	REGULAR	11	REGULAR	20	OPTIMO	9	REGULAR	8	DEFICIENTE	104	REGULAR
5	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	11	REGULAR	10	REGULAR	13	ACEPTABLE	10	REGULAR	5	DEFICIENTE	10	REGULAR	9	REGULAR	80	REGULAR
6	DEFICIENTE	9	REGULAR	13	ACEPTABLE	9	REGULAR	15	ACEPTABLE	9	REGULAR	6	DEFICIENTE	11	REGULAR	10	REGULAR	88	REGULAR
7	DEFICIENTE	11	REGULAR	15	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	17	OPTIMO	8	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	12	REGULAR	11	REGULAR	96	REGULAR
8	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	17	OPTIMO	7	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	12	REGULAR	90	REGULAR
9	REGULAR	15	ACEPTABLE	10	REGULAR	6	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	9	REGULAR	14	ACEPTABLE	13	ACEPTABLE	89	REGULAR
10	REGULAR	17	OPTIMO	11	REGULAR	5	DEFICIENTE	9	REGULAR	5	DEFICIENTE	10	REGULAR	15	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	96	REGULAR
11	REGULAR	19	OPTIMO	12	REGULAR	6	DEFICIENTE	11	REGULAR	6	DEFICIENTE	11	REGULAR	16	ACEPTABLE	15	ACEPTABLE	107	REGULAR
12	REGULAR	6	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	12	REGULAR	17	OPTIMO	16	ACEPTABLE	105	REGULAR
13	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	14	ACEPTABLE	10	REGULAR	15	ACEPTABLE	10	REGULAR	13	ACEPTABLE	18	OPTIMO	5	DEFICIENTE	106	REGULAR
14	ACEPTABLE	10	REGULAR	15	ACEPTABLE	12	REGULAR	17	OPTIMO	12	REGULAR	14	ACEPTABLE	19	OPTIMO	6	DEFICIENTE	119	ACEPTABLE
5	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	54	DEFICIENTE
16	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	17	OPTIMO	16	ACEPTABLE	6	DEFICIENTE	16	ACEPTABLE	9	REGULAR	12	REGULAR	8	DEFICIENTE	114	ACEPTABLE
17	OPTIMO	16	ACEPTABLE	18	OPTIMO	18	OPTIMO	8	DEFICIENTE	18	OPTIMO	11	REGULAR	11	REGULAR	9	REGULAR	126	ACEPTABLE
18	OPTIMO	18	OPTIMO	19	OPTIMO	20	OPTIMO	10	REGULAR	20	OPTIMO	13	ACEPTABLE	10	REGULAR	10	REGULAR	138	ACEPTABLE
19	OPTIMO	20	OPTIMO	5	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	12	REGULAR	5	DEFICIENTE	15	ACEPTABLE	9	REGULAR	13	ACEPTABLE	103	REGULAR
19	OPTIMO	5	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	69	DEFICIENTE
18	OPTIMO	6	DEFICIENTE	9	REGULAR	7	DEFICIENTE	16	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	11	REGULAR	97	REGULAR
17	OPTIMO	7	DEFICIENTE	11	REGULAR	8	DEFICIENTE	18	OPTIMO	18	OPTIMO	8	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	10	REGULAR	103	REGULAR
16	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	9	REGULAR	20	OPTIMO	20	OPTIMO	9	REGULAR	5	DEFICIENTE	9	REGULAR	109	ACEPTABLE
15	ACEPTABLE	9	REGULAR	15	ACEPTABLE	10	REGULAR	5	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	10	REGULAR	6	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	83	REGULAR
14	ACEPTABLE	10	REGULAR	17	OPTIMO	11	REGULAR	6	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	11	REGULAR	8	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	90	REGULAR

13	ACEPTABLE	11	REGULAR	19	OPTIMO	12	REGULAR	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	12	REGULAR	10	REGULAR	6	DEFICIENTE	97	REGULAR
12	REGULAR	12	REGULAR	6	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	12	REGULAR	5	DEFICIENTE	89	REGULAR
11	REGULAR	13	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	14	ACEPTABLE	9	REGULAR	9	REGULAR	14	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	6	DEFICIENTE	98	REGULAR
10	REGULAR	14	ACEPTABLE	10	REGULAR	15	ACEPTABLE	10	REGULAR	10	REGULAR	15	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	108	ACEPTABLE
9	REGULAR	15	ACEPTABLE	12	REGULAR	16	ACEPTABLE	11	REGULAR	13	ACEPTABLE	16	ACEPTABLE	18	OPTIMO	18	OPTIMO	128	ACEPTABLE
8	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	14	ACEPTABLE	17	OPTIMO	12	REGULAR	12	REGULAR	17	OPTIMO	20	OPTIMO	20	OPTIMO	133	ACEPTABLE
7	DEFICIENTE	12	REGULAR	16	ACEPTABLE	18	OPTIMO	13	ACEPTABLE	11	REGULAR	18	OPTIMO	7	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	107	REGULAR
6	DEFICIENTE	11	REGULAR	18	OPTIMO	19	OPTIMO	14	ACEPTABLE	10	REGULAR	19	OPTIMO	9	REGULAR	6	DEFICIENTE	112	ACEPTABLE
5	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	57	DEFICIENTE
6	DEFICIENTE	9	REGULAR	5	DEFICIENTE	9	REGULAR	6	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	12	REGULAR	13	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	76	REGULAR
8	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	11	REGULAR	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	11	REGULAR	18	OPTIMO	9	REGULAR	85	REGULAR
10	REGULAR	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	8	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	10	REGULAR	20	OPTIMO	10	REGULAR	91	REGULAR
12	REGULAR	6	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	15	ACEPTABLE	9	REGULAR	5	DEFICIENTE	9	REGULAR	5	DEFICIENTE	11	REGULAR	80	REGULAR
14	ACEPTABLE	5	DEFICIENTE	9	REGULAR	17	OPTIMO	10	REGULAR	6	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	12	REGULAR	87	REGULAR
16	ACEPTABLE	6	DEFICIENTE	10	REGULAR	15	ACEPTABLE	11	REGULAR	8	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	13	ACEPTABLE	93	REGULAR
18	OPTIMO	8	DEFICIENTE	11	REGULAR	16	ACEPTABLE	12	REGULAR	10	REGULAR	6	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	14	ACEPTABLE	103	REGULAR
20	OPTIMO	10	REGULAR	12	REGULAR	17	OPTIMO	13	ACEPTABLE	12	REGULAR	5	DEFICIENTE	9	REGULAR	15	ACEPTABLE	113	ACEPTABLE
5	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	6	DEFICIENTE	7	DEFICIENTE	8	DEFICIENTE	5	DEFICIENTE	57	DEFICIENTE

ANEXO: 05

Estadígrafos resultantes del análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional de los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad

Estadígrafos descriptivos del clima organizacional en los trabajadores del régimen laboral 276 en una
Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad, (octubre 2017)

N	Válido	13
	Perdidos	0
Media		116.5385
Error estándar de la media		7.91673
Mediana		126,0000 ^a
Moda		56,00 ^b
Desviación estándar		28.54416
Varianza		814.769
Asimetría		-.719
Error estándar de asimetría		.616
Curtosis		-.090
Error estándar de curtosis		1.191
Rango		99.00
Mínimo		56.00
Máximo		155.00
Suma		1515.00

a. Se ha calculado a partir de datos agrupados.

b. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Procesador SPSS.

Análisis e interpretación:

Con respecto a los estadígrafos de posición presenta un dato promedio de 116,5385 puntos con mejor valor; un valor mediano de 126,0000 puntos y un valor modal de 56, 000 puntos.

Con respecto a estadígrafos de dispersión tiene un límite superior de 155,00 y un límite inferior de 56,00 haciendo un rango de datos de 99,00 puntuaciones; una varianza de 814,769 una desviación estándar de 28,54416

Con respecto a los estadígrafos de apuntamiento una curtosis de -0,090 lo que sugiere una campana platicúrtica de datos, además un error estándar de curtosis de 1,191 puntos grado de concentración de datos alrededor de un valor central. Una asimetría de -0,719.

Estadísticos descriptivos del clima organizacional de los trabajadores del régimen laboral
1057.en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad.

N	Válido	70
	Perdidos	0
Media		103.5571
Error estándar de la media		2.60805
Mediana		104,0000 ^a
Moda		113.00
Desviación estándar		21.82050
Varianza		476.134
Asimetría		-.018
Error estándar de asimetría		.287
Curtosis		.110
Error estándar de curtosis		.566
Rango		101.00
Mínimo		54.00
Máximo		155.00
Suma		7249.00

a. Se ha calculado a partir de datos agrupados.

Fuente: procesador SPSS

Análisis e interpretación:

Con respecto a los estadísticos de posición presenta un dato promedio de 103,5571 puntos con mejor valor; un valor mediano de 104,0000 puntos y un valor modal de 113.00 puntos.

Con respecto a estadísticos de dispersión tiene un límite superior de 155,00 y un límite inferior de 54,00 haciendo un rango de datos de 101,00 puntuaciones; una varianza de 476.134 una desviación estándar de 21.82050.

Con respecto a estadísticos de apuntamiento una curtosis de 110 lo que sugiere una campana platicurtica de datos, además un error estándar de curtosis de 566 puntos grado de concentración de datos alrededor de un valor central. Una asimetría de -.018

Estadísticos descriptivos del clima organizacional de los trabajadores del régimen laboral
276.en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad.

N	Válido	57
	Perdidos	0
Media		100.5965
Error estándar de la media		2.52715
Mediana		103.0000
Moda		113.00
Desviación estándar		19.07959
Varianza		364.031
Asimetría		-.184
Error estándar de asimetría		.316
Curtosis		.541
Error estándar de curtosis		.623
Rango		95.00
Mínimo		54.00
Máximo		149.00
Suma		5734.00

Con respecto a los estadísticos de posición presenta un dato promedio de 100.5965 puntos con mejor valor; un valor mediano de 103.0000 puntos y un valor modal de 113.00 puntos.

Con respecto a estadísticos de dispersión tiene un límite superior de 149.00 y un límite inferior de 54,00 haciendo un rango de datos de 95.00 puntuaciones; una varianza de 364.031 una desviación estándar de 19.07959.

Con respecto a estadísticos de apuntamiento una curtosis de 541 lo que sugiere una campana platocúrtica de datos, además un error estándar de curtosis de 623 puntos grado de concentración de datos alrededor de un valor central. Una asimetría de -.184.

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO

1. Datos Generales:

- 1.1. **Nombre** : Test para medir el clima organizacional en el trabajo
- 1.2. **Autores** : José Alberto Rodríguez Rivera.
Mirtha Raquel Reyes Fernández.
- 1.3. **Administración** : Individual.
- 1.4. **Duración** : 45 minutos aproximadamente.
- 1.5. **Aplicación** : Trabajadores en una Municipalidad Provincial
de la Libertad.
- 1.6. **Significación** : Mide el clima organizacional.
- 1.7. **Material** : Hoja de Instrumento del clima organizacional
en el trabajo.
- 1.8. **Material auxiliar** : Lápiz y borrador.

2. Características del instrumento

De acuerdo con George H. Litwin, citado por Kolb, este instrumento se desarrolló para poner a prueba ciertas relacionadas al clima organizacional sobre los miembros de la organización. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. (Litwin y Stinger), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional existente en una determinada organización

- 2.1. Evalúa las dimensiones: Ambiente de trabajo, Ritmo de trabajo, Interés por el trabajador, Clima de competición, Cooperación y trabajo en grupo del clima organizacional en los trabajadores en una Municipalidad Provincial del Departamento La Libertad.
- 2.2. Es una variable de tipo cuantitativo, representada por una valoración de totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Descripción de la prueba.

El instrumento consta de 36 indicadores, tal como se detalla a continuación:

DIMENSIÓN	NÚMERO DE ÍTEMS
Estructura	1, 2 / 3, 4
Responsabilidad	5, 6 / 7, 8
Recompensa	9, 10 / 11, 12
Desafío	13, 14 / 15, 16
Relaciones	17, 18 / 19, 20
Cooperación	21, 22 / 23, 24
Estándares	25, 26 / 27, 28
Conflictos	29, 30 / 31, 32
Identidad	33, 34 / 35, 36

Los trabajadores tendrán que marcar cada ítem, con una equis (X) en una de las dos alternativas que se les presenta.

3. Normas de aplicación.

Para la aplicación del test se tendrá en cuenta las siguientes normas:

- Preparación del material con claridad (Arial N° 12) y con un lenguaje comprensible.
- Disposición de un ambiente que esté ordenado y limpio, verificar que no esté expuesto al bullicio.
- Puntualidad en su aplicación.
- El trabajador deberá conocer y atenerse estrictamente a las instrucciones. Se cerciorará de que todos trabajadores han entendido perfectamente lo que tienen que hacer.
- Se dará a los trabajadores una breve explicación del motivo por el que se aplica la prueba, insistiendo en el interés que tiene para ellos hacerlo bien, de modo que se consiga su aceptación y la disposición adecuada para trabajar con el máximo esfuerzo.
- Mientras los trabajadores respondan los ítems, se comprobará cuidadosamente si se van contestando correctamente en la forma indicada (tachada con un aspa) y que todos sean respondidos.
- Se procurará evitar que el trabajador converse durante la aplicación del instrumento.

4. Tipo de corrección.

Las afirmaciones tienen 5 alternativas de respuesta:

Alternativas	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
En acuerdo	4
Totalmente en acuerdo	5

5. Escalas por dimensión e instrumento

Por dimensión

Nivel de clima organizacional	valoración
Óptimo	17-20
Aceptable	13-16
Regular	9-12
Deficiente	5-8

Por Instrumento

Nivel de clima organizacional	valoración
Óptimo	149-180
Aceptable	108-143
Regular	72-107
Deficiente	36-71

6. Puntuación

6.1. Matriz de respuestas

Nº	PROPOSICIONES	Puntaciones				
01	¿Creo que existen muchos requisitos para realizar un trámite?	1	2	3	4	5
02	¿Es apropiado el tiempo que se toma mi jefe inmediato para aprobar o rechazar mis requerimientos?	1	2	3	4	5
03	¿La Municipalidad hace respetar sus lineamientos de recursos humanos?	5	4	3	2	1
04	¿Son justos los criterios utilizados para evaluar mi trabajo?	5	4	3	2	1
05	¿Mi jefe considera que necesito que se me instruya cuales son mis responsabilidades durante mi jornada laboral?	1	2	3	4	5
06	¿Tengo plena autonomía para resolver problemas propios de mis funciones cómo mejor crea conveniente?	1	2	3	4	5
07	Al tomar decisiones cotidianas sobre mi trabajo, antes de ponerlas en prácticas siento la necesidad de consultarlo con mi superior inmediato para saber si está de acuerdo.	5	4	3	2	1
08	¿En ocasiones se me delega funciones importantes, diferentes a la de mi cargo?	5	4	3	2	1
09	¿Considero justa la remuneración que recibo por mi trabajo?	1	2	3	4	5
10	¿La Municipalidad brinda las asignaciones que me corresponde de acuerdo a Ley?	1	2	3	4	5
11	¿Existen oportunidades para hacer línea de carrera dentro de la Municipalidad?	5	4	3	2	1
12	¿Las personas que asumen un cargo de confianza en la Municipalidad, es producto de su esfuerzo o merito?	5	4	3	2	1
13	¿Conozco cuáles son mis objetivos de mis actividades y/o funciones?	1	2	3	4	5
14	¿La cantidad de actividades que me asignan son inalcanzables?	1	2	3	4	5
15	¿La Municipalidad se preocupa en capacitarme para poder tener un mejor desempeño y saber enfrentar nuevos retos?	5	4	3	2	1
16	¿La Municipalidad está conforme con los servicios que brinda?	5	4	3	2	1
17	¿Tengo una comunicación periódica con mi jefe sobre el desempeño de mi trabajo?	1	2	3	4	5
18	¿La Municipalidad informa oportunamente temas de interés de las diferentes áreas de trabajo?	1	2	3	4	5
19	¿Respetan mi espacio de trabajo cuando estoy desempeñando mis funciones?	5	4	3	2	1
20	¿Prevalece el respeto mutuo cuando me relaciono con mis compañeros de trabajo y mi jefe?	5	4	3	2	1
21	¿Mi superior propone y aplica estrategias para que cada trabajador desempeñe adecuadamente su trabajo?	1	2	3	4	5
22	Las estrategias que se eligen en grupo no son tomadas en serio y cada quién hace lo que mejor le parece para cumplir con su trabajo.	1	2	3	4	5

23	¿Mi superior y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil por cumplir?	5	4	3	2	1
24	Los trabajadores que realizan exitosamente su trabajo comparten sus mejores prácticas con el resto del equipo	5	4	3	2	1
25	¿El cargo que actualmente ocupo satisface mis expectativas, sintiéndome realizado profesionalmente?	1	2	3	4	5
26	¿La Municipalidad considera que, si nosotros estamos contentos, nuestro rendimiento será el mejor?	1	2	3	4	5
27	¿En la Municipalidad siempre hay una exigencia aceptable para mejorar mi rendimiento?	5	4	3	2	1
28	¿Estoy orgulloso de mi desempeño porque aporta a los objetivos de la Municipalidad?	5	4	3	2	1
29	¿Puedo decir lo que pienso, aunque no estén de acuerdo mis compañeros y mi jefe?	1	2	3	4	5
30	¿Mi jefe es tolerante ante los errores cometidos?	1	2	3	4	5
31	¿De existir conflictos entre trabajadores, mi superior interviene usando métodos adecuados para solucionarlo?	5	4	3	2	1
32	¿De tener un conflicto con mi jefe, hay predisposición de ambos para encontrar una solución?	5	4	3	2	1
33	¿Existen trabajadores indiferentes ante las adversidades que atraviese la Municipalidad?	1	2	3	4	5
34	¿Participo de las capacitaciones que la Municipalidad ofrece para mejorar nuestro desempeño laboral?	1	2	3	4	5
35	¿Percibo poca lealtad y falta de compromiso de parte mis compañeros de trabajo hacia la Municipalidad?	5	4	3	2	1
36	¿Me siento orgulloso de pertenecer a la Municipalidad?	5	4	3	2	1