

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE
SATISFACCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL SAN JUAN DE LA FRONTERA DE LOS
CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS - 2015**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

Br. REYNA MARLITH SANTILLÁN MELÉNDEZ

ASEROR: CPC. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR

CHACHAPOYAS – AMAZONAS – PERU

MARZO - 2015

**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS**

Ph.D. JORGE LUIS MAICELO QUINTANA
RECTOR

Dr. OSCAR ANDRÉS GAMARRA TORRES
VICERECTOR ACADÉMICO

Dra. MARIA NELLY LUJÁN ESPINOZA
VICERECTOR DE INVESTIGACIÓN

Mag. CIRILO LORENZO ROJAS MALLQUI
DECANO

JURADOS

Mg. CIRILO LORENZO ROJAS MALLQUI
PRESIDENTE

Mg. MANUEL ANTONIO MORANTE DAVILA
SECRETARIO

Lic. ERICK MARTOS COLLAZOS SILVA
VOCAL

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres, quienes a pesar de las dificultades siempre se esforzaron para brindarme lo mejor, para llegar a ser día a día una excelente persona y ser así, el ejemplo de mi hija, quien es el motor de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a mi Madre, por su apoyo incondicional, por ayudarme a lograr mis objetivos y metas, por su paciencia y su infinito amor.

Gracias a Dios por las bendiciones recibidas.

A los trabajadores de la municipalidad provincial San Juan de la Frontera de los Chachapoyas por su apoyo en la etapa de investigación.

A todas las personas que contribuyeron en las diversas etapas de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	MARCO TEÓRICO	3
2.1.	Base Teórica.	3
2.1.1.	Clima Organizacional.	3
2.1.2.	Satisfacción.	8
2.1.3.	Motivación.	12
2.1.4.	Liderazgo.	18
2.1.5.	Comunicación.	21
2.2.	Antecedentes.	26
2.2.1.	Nivel Internacional.	26
2.2.2.	Nivel Nacional.	27
2.2.3.	Nivel Local.	29
2.3.	Realidad Problemática	30
2.3.1.	Planteamiento del Problema	30
2.3.2.	Formulación del Problema	31
2.3.3.	Justificación del Problema	31
2.4.	Hipótesis	32
2.5.	Objetivos	32
2.5.1.	Objetivo General	32
2.5.2.	Objetivos Específicos	32
III.	PLAN DE INVESTIGACIÓN	33
3.1.	Diseño de la investigación	33
3.2.	Material de estudio	34
3.3.	Población y muestra.	34
3.4.	Métodos, Técnicas, Instrumentos Y Procedimientos.	35

3.4.1.	Métodos.	35
3.4.2.	Técnicas:	36
3.4.3.	Instrumentos de Recolección de Datos:	36
3.5.	Análisis Estadístico de Datos.	36
IV.	RESULTADOS.	38
4.1.	Análisis Interno y Externo del Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial.	38
4.1.1.	Interno.	38
4.1.2.	Externo.	39
4.2.	Diagnóstico del Clima Organizacional y Nivel de Satisfacción de los Trabajadores.	39
V.	DISCUSION	73
VI.	PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN.	78
VII.	CONCLUSIONES	91
VIII.	RECOMENDACIONES	92
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
	ANEXOS	95

RESUMEN

El presente informe de investigación intitulado: **“Clima Organizacional y Nivel de Satisfacción en la Municipalidad Provincial San Juan De La Frontera De Los Chachapoyas, Región Amazonas – 2015”**, está destinado a analizar el clima organizacional que existe dentro de la institución antes mencionada, para proveer información que permita develar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, a través de un diagnóstico interno y externo y el análisis de sus variables para luego plantear una propuesta que coadyuve a superar los conflictos que se puedan encontrar durante la investigación.

En la actualidad existe gran consenso respecto a que la satisfacción laboral es una variable fundamental dentro de la productividad, sin embargo, al no haber claridad respecto a cómo se relaciona dicha variable como un indicador de la productividad laboral de una organización, se han presentado importantes dificultades a la hora de definir su influencia, es por eso que surge la necesidad de realizar esta investigación que irá develando paso a paso las características que ayudarán a determinar esta relación entre ambas variables.

Palabras clave: Clima Organizacional, Nivel de Satisfacción Laboral, Productividad.

ABSTRACT

The present research report entitled "Organizational Climate and Level of Satisfaction in the Provincial Municipality of San Juan de la Frontera de Los Chachapoyas, Amazonas Region -2015", is intended to analyze the organizational climate that exists within the institution stated above, in order to provide information that reveals the job satisfaction level of workers, through an internal and external diagnosis and analysis of their variables and then to be able to put forward a proposal that contributes to overcome the conflicts that may be found during the research.

Currently, there is a great consensus about job satisfaction is a fundamental variable within productivity; however, since there is no clarity regarding how this variable is related as a job productivity indicator of an organization, there have been important difficulties in defining its influence, that is why the need arises to undertake this research that will reveal step by step the characteristics that are going to help to determine this relationship between both variables.

Keywords: Organizational Climate, Level of Satisfaction at Work, Productivity.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para subsistir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas comparativas y competitivas, así como brindar servicios y productos de alta calidad. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma.

Hoy en día, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima organizacional y el compromiso, los cuales en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Es así como las organizaciones están llamadas a establecer estrategias que permitan observar el sinnúmero de variables que se generan dentro de su funcionamiento y que de una u otra manera influyen, negativa o positivamente sobre el normal funcionamiento administrativo-productivo-interaccional que se establece dentro de esta.

Toda institución ya sea privada o estatal tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierten en elementos claves de la subsistencia en el tiempo de estas, por lo que las variables que intervienen en estos procesos son relevantes al momento de realizar un diagnóstico organizacional. Entre ellos la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga.

Es así como la presente investigación busca relacionar los niveles de satisfacción laboral en función del clima organizacional que se encuentra dentro de esta organización edil, permitiendo diagnosticar que elementos facilitan o dificultan dicha relación, por consiguiente entregar observaciones y propuestas pertinentes a este caso en particular.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Base Teórica.

A continuación se presenta un análisis teórico de las variables a investigar, en donde se incluye el significado y lo que abarca cada variable en cuestiones del estudio. Cada una de las variables se divide en subelementos que nos muestran un análisis completo del clima organizacional de la dependencia a estudiar y como los resultados se ven reflejados en la satisfacción del empleado dentro de su trabajo.

2.1.1. Clima Organizacional.

Los análisis de Clima Organizacional deben analizar aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto a la empresa. Como en cualquier estudio que intente un diagnóstico de la organización, las dimensiones a evaluar deberán ser ajustadas de acuerdo a cada realidad y a cada historia en particular.

“El Clima Laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones.” (Martínez, B., 2001).

R. J. Tubán define el Clima Organizacional como: *"un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)."* Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la manera de cómo es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente

comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

A. Enfoque según Litwin y Stinger.

Litwin y Stinger (1978) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- 1. Estructura:** representa la percepción que tiene 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 el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 2. Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3. Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4. Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que 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 es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

B. Enfoque según Martínez.

No obstante esto, según la Dra. Beatriz Martínez (2001) existen otras dimensiones básicas que deben ser consideradas en este tipo de análisis, en donde para estudios de Clima Organizacional se plantean 12 dimensiones; las primeras cinco se refieren mayormente a la vida del personal dentro de la organización. Las siguientes cinco dimensiones son de alcance más organizacional; los dos últimos campos son de acción: "yo vivo" y "yo actúo" y se refieren

respectivamente a las dimensiones concernientes a las actitudes y las intenciones de los empleados sobre su trabajo.

C. Enfoque según Kolb

El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral; particularmente existen reportes que señalan lo siguiente: (Kolb, D., 1977):

- 1) Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.
- 2) Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- 3) El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables.

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional, particularmente el diagnóstico del clima laboral y motivación resultan aspectos psicológicos que permiten determinar:

- 1) El funcionamiento de las instituciones.
- 2) Los aspectos preventivos y correctivos en la organización.
- 3) Los parámetros para la optimización del servicio.

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas; además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo; constituyendo todos estos, elementos mediadores de la relación con el cliente y por lo tanto facilitan en su expresión la alidad

de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento. (Alvarez, M., 1998)

D. Enfoque según García Cardó.

Alfonso García Cardó afirma que *"la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo"*.

Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas, suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces, susceptibles a generar un clima laboral determinado.

E. Enfoque según Rubio Navarro.

Otros aspectos que también se pretenden evaluar, según Elena Rubio Navarro (2000) son los siguientes:

👉 Liderazgo.

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

👉 Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.

👉 Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Cuando nunca se reconoce

un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

👉 **Remuneraciones.**

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Un buen clima favorece la mayor satisfacción de los individuos, la mejor ejecución de sus tareas, la comunicación abierta y fluida, los procesos de relación personal, grupal, intergrupal y organizacional, es decir, en definitiva, favorece la mejor calidad de vida laboral .

2.1.2. Satisfacción.

"La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos." (Ardouin, Bustos, Gayò y Jarpa, 2000)

A. Satisfacción de las necesidades.

La satisfacción que los individuos reciben de su trabajo es dependiente al grado en el que el trabajo y todo lo asociado a este cumplen con las

necesidades y deseos del empleado. Los deseos son aspiraciones conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le dará satisfacción. Según el estudio de Locke (1976) en satisfacción en el trabajo, este revela que existen 7 condiciones de trabajo que conducen a la satisfacción laboral para la mayoría de las personas. Las condiciones que se listarán están bajo control de personal administrativo y bajo los administradores de recursos humanos y son:

- 1) Trabajo que desafíe mentalmente con el cual el individuo pueda lidiar exitosamente.
- 2) El interés del personal por el trabajo
- 3) Recompensas por actuaciones que estén directamente relacionadas con las aspiraciones del personal que sean justas y entendibles.
- 4) Trabajo que no sea físicamente desgastante.
- 5) Condiciones de trabajo que sean compatibles con las necesidades físicas y metas laborales del empleado.
- 6) Alto autoestima por parte del empleado.
- 7) Ayuda a obtener trabajo, paga y promociones interesantes y minimizar la ambigüedad y conflicto en los roles.

B. Remuneraciones.

Ardouin (2000) menciona que se han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques.

- 1) Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- 2) Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta

misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo, y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

- 3) Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan a trabajar para desplegar un mayor esfuerzo.

Los empleados pueden obtener recompensas por hacer bien su trabajo lo que resulta una fuente de satisfacción. Las recompensas pueden ser de naturaleza intrínseca como sentir que se ha hecho algo que vale la pena o puede ser de manera extrínseca como un aumento en el sueldo, una promoción, etc. Lawler y Porter (1967) concluyen que los administradores pueden afectar la satisfacción en el trabajo mediante estructuraciones apropiadas de recompensas y las maneras en que estas recompensas son vistas por el empleado.

C. Oportunidades de crecimiento.

Beach (1980) dice que la profesión de las personas es una secuencia de trabajos integrados con actitudes y motivos con los cuales el individuo se compromete al desempeñar sus funciones. Es importante entender que la vida profesional de una persona es más que un grupo de trabajos en su vida; consiste en el entrenamiento del individuo para prepararlo para sus funciones, sus deseos, sus ambiciones y sus sentimientos en relación con el desarrollo de su trabajo de manera satisfactoria.

El crecimiento en el trabajo de las personas es importante por las siguientes razones:

- 1) Ayuda a establecer la identidad y el estatus del individuo.
- 2) Toma un significado social, debido a que los trabajos son realizados para otras personas.
- 3) El trabajo puede ser una herramienta para satisfacer los deseos del empleado de ser reconocido por sus logros.
- 4) Es un instrumento que satisface las necesidades monetarias de los individuos.

D. Libertad de acción.

Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

“El que los empleados sientan que la organización confía plenamente en su capacidad para realizar su trabajo de manera eficiente sin necesidad de supervisión les da un sentido de satisfacción y de reconocimiento de sus habilidades”. (Ibídem, 2001)

La idea se basa en que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al

respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas.

E. Ambiente general.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

“La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización”. (Ardouin, 2000).

2.1.3. Motivación.

De acuerdo con Ardouin (2000), la motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. Se distinguen tres elementos de la motivación:

- 1) Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- 2) Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- 3) Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un

momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

A. Posibilidades para el Desarrollo.

Para Beach (1980) "existen razones importantes para tener programas de desarrollo profesional y son:

- 1) Iguales oportunidades de empleo: se pueden eliminar barreras para actualizar a las minorías.
- 2) Calidad de vida en el trabajo: las generaciones nuevas tienen inquietudes de obtener un mayor control sobre sus propias carreras. Desean obtener mayor satisfacción y mayores opciones profesionales.
- 3) Competencia para personal talentoso: las personas altamente educadas profesionalmente tienen preferencia por trabajar en un ambiente donde se les de el soporte a las aspiraciones de su carrera.
- 4) Evitar la obsolescencia: existen grandes cambios que suceden rápidamente tanto tecnológicos, económicos, etc.
- 5) Retención del personal: la administración de reducir la rotación del personal causada por frustración o ambiciones individuales de profesión.
- 6) Mejorar la utilización del personal: en muchas ocasiones las personas se mantienen en puestos que le quedan chicos. La actuación de las Personas es mucho mejor cuando están ubicados en puestos que les gusta y que se adecua a sus ambiciones".

Ibídem (2001) sustenta que las personas están adoptando un estilo de desarrollo profesional muy diferente que en los viejos tiempos. Menciona que el nuevo modelo de desarrollo profesional se basa en tres puntos muy importantes: la libertad, la autodeterminación, y su vista personal acerca del éxito. A continuación están los patrones más importantes de este enfoque:

- 1) El individuo toma el control sobre su propio desarrollo profesional. La persona es la que decide si adquiere capacitación extra, encontrar otro trabajo en particular, o hasta salir de la organización.
- 2) Libertad, crecimiento y autodeterminación son importantes en los valores personales.
- 3) La persona busca un balance saludable entre su trabajo, su organización, familia, amistades y recreación.
- 4) Éxito es definido personalmente. Esto puede incluir el dinero, las metas, el prestigio como también realización personal, respeto por sí mismo, amistades fuertes, felicidad, etc.
- 5) La persona ya no es pasiva, ahora cada uno traza el curso de su vida. No es conformista, ahora asume total responsabilidad sobre su destino.

El que las organizaciones les den la oportunidad de crecimiento a sus trabajadores, otorgándoles libertad, delegando el poder un poco y respetando su individualidad, es un factor motivante ya que los trabajadores al recibirlos querrán hacer algo más por la empresa, “poniéndose la camiseta” y quedándose ahí, porque tienen el sentido de que ésta se preocupa por que las personas se desarrollen y además contribuyen con esto.

B. Relaciones Laborales.

Como las relaciones humanas son naturales, universales y espontáneas, pareciera que no es necesario ocuparse del tratamiento de las relaciones en el trabajo, sin embargo, éstas representan una parte fundamental de la empresa debido a que si no se toman en cuenta, lo único que se consigue es tener empresarios y directivos estresados, trabajando muchas más horas que las que el sentido común podría considerar, manteniendo relaciones conflictivas con muchos de sus pares y subalternos, además de personas desmotivadas y de mal humor.

Antes se pensaba que la tarea de la educación, la formación, y la capacitación, era formar personas en las que cualquier otra pudiera confiar y respetar, que fueran capaces de pensar y de integrarse armónicamente con otros, en grupos y equipos de trabajo. Afortunadamente en estos tiempos se está desarrollando una mayor consciencia de esta situación, de manera tal que cada vez son más las empresas que se acercan a sus empleados buscando unificar las dos partes de la dualidad: los negocios y las personas que manejan los negocios.

También se debe tomar en cuenta que con políticas que atiendan a las relaciones laborales, las empresas conseguirían un enorme ahorro de dinero, tiempo y energía, ya no solamente como una concesión de un empresario sensible sino como una auténtica herramienta de gestión que produce una notable reducción de costos.

C. Estímulos y Animación.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas.

Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así.

Ardouin (2000), ha descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala

conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

D. Creatividad.

Ser creativo es solo encontrar algo diferente, en donde todo el mundo ve lo mismo siempre, es encontrar lo mejor dentro de lo peor, es construir con los demás algo que los identifique a todos. Ser creativo no significa ser inventor o una persona de mucho ingenio, significa sobrevivir con ingenio a las situaciones más adversas.

Una cultura que fomenta la creatividad es generadora de grandes ideas y motiva grandemente a una organización. La capacidad creativa debe formar parte de la cultura de una empresa y no sólo del cuerpo de ejecutivos o del área de marketing, que tanto se reconoce como la más estratégica o creativa, sino también a todos los demás departamentos que forman parte de la misma.

El potencial creativo puede llegar a ser tan alto que puede provocar un cambio radical en la empresa o puede permanecer tan bajo que ni siquiera se nota. Para ello se cuentan con diversas posibilidades: desde crear un área que promueva el cambio en la creatividad hasta formular un presupuesto para la innovación, los imprevistos y las

necesidades que esto implica. Sea como sea, en primer lugar hay que romper la idea que la creatividad trae consigo ideas que provocan cambios con un alto costo económico. A veces el costo psicológico es mayor, pero si promovemos en verdad una cultura de la creatividad, el costo tanto económico como psicológico será cada vez menor. (Galván, 2001).

E. Participación.

La participación es *“el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir en favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.”* (Davis y Newstrom, 1999) Esta definición contiene tres ideas importantes: Involucramiento, contribución y responsabilidad.

La participación tiende a elevar el desempeño y la satisfacción laboral. Las prácticas participativas apresuran el cumplimiento de metas al transferir mayor responsabilidad a los niveles inferiores de la organización y agilizar el proceso de aprobación. Las prácticas participativas también pueden ofrecer oportunidades anticipadas de poder a trabajadores miembros de minorías. La participación ayuda a satisfacer la renaciente necesidad de los empleados de hallar significado y realización en el trabajo. Las organizaciones han descubierto que los empleados persiguen un sentido de significación, la oportunidad de usar su mente y la posibilidad de dedicar sus esfuerzos a un propósito más elevado en su trabajo.

La participación significativa puede contribuir a satisfacer esas necesidades. Los empleados también han adquirido tanto un mayor deseo de influir en decisiones relacionadas con el trabajo como la expectativa de que se les permitirá participar en esas decisiones. *La participación tiende a elevar la motivación porque los empleados se sienten más aceptados e involucrados en la situación.* (Ibídem, 2001)

2.1.4. Liderazgo.

Cada día, al desempeñar un trabajo se desea siempre hacerlo de la mejor forma y muchas veces comprometiéndose a ser mejores tanto con los subordinados como con los superiores. Sin embargo no es suficiente comprometerse y tratar de dar lo mejor, en vista de que hoy en día se requiere de un liderazgo en todas las organizaciones y esto se puede lograr mediante la inteligencia y la sabiduría.

El liderazgo es un proceso administrativo que se relaciona con la dirección de las actitudes de las otras personas. Algunos individuos menosprecian la importancia del liderazgo. Sin embargo, la capacidad de un jefe para guiar y dirigir es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización y no sobrevivir debido a la falta de un liderazgo apropiado. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planificación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

“No se puede enfatizar la gran importancia del liderazgo como la clave determinante de la supervivencia de las corporaciones” (Ibídem, 2001)

El liderazgo se ha analizado desde dos enfoques principales: el enfoque de características y el enfoque situacional. Sin embargo, el enfoque de características fue perdiendo credibilidad a lo largo del tiempo, debido a que no existen características universalmente aceptadas para el liderazgo, además de que nunca dos personas han podido coincidir totalmente y ni siquiera en parte cuando tratan de explicar el liderazgo.

Es por eso que el enfoque situacional es el que se acepta en estos tiempos ya que afirma que el liderazgo depende de factores únicos, variables y circunstancias específicas y es por esto que no se puede estudiar por medio de un concepto estático.

A. Integración de los trabajadores.

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. (Koontz y Weihrich, 1998).

B. Apoyo de la empresa al trabajador.

Como es de esperarse los trabajadores y la empresa deben convivir en medio de un alto grado de interés mutuo, ya que los individuos se sirven de las organizaciones como instrumentos para alcanzar sus metas y las organizaciones se sirven de los individuos para cumplir sus objetivos.(Davis y Newstrom,1999)

Ahora, una parte esencial para el éxito de una empresa es el poder implementar ideas que ayuden al desarrollo de la misma y por supuesto el apoyo de ésta para que se puedan llevar a cabo. Sin embargo, aun cuando los empleados están dispuestos a aportar algo nuevo para mejorar algún proceso o a la empresa en sí, casi siempre se topan con barreras que la misma organización tiende a poner ante la posibilidad de implementar un cambio. No obstante, lo que en realidad buscan los empleados es tener cierto grado de libertad ya que para ellos representa un papel más activo e importante dentro de la organización.

C. Relaciones entre superior y subordinado.

Según Koontz y Weihrich (1998) es preciso considerar otros factores que contribuyan a un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales son:

- 1) Las características de los subordinados, como sus necesidades, grado de seguridad en sí mismos y capacidades.
- 2) Las condiciones de trabajo, incluidos componentes tales como tareas, sistema de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se clasifica:

- ☞ **Liderazgo de apoyo:** se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable.
- ☞ **Liderazgo participativo:** permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación
- ☞ **Liderazgo instrumental:** ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- ☞ **Liderazgo orientado a logros:** implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

D. Capacidad de influencia en los empleados.

Davis y Newstrom (1999), dicen: *“El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos”*.

Las funciones de los líderes combinan habilidades técnicas, humanas y de conceptualización, las que se aplican en distintos grados en los diversos niveles organizacionales. Aunque el líder positivo, participativo y considerado tiende a ser el más efectivo en muchas ocasiones, los

enfoques de contingencias indican la posibilidad de éxito de una amplia variedad de estilos.

E. Percepción hacia el superior.

Las actividades de los superiores y trabajadores se guían por sus percepciones de roles, esto es, sus ideas respecto a la manera en la que se supone deben actuar en sus propios roles y respecto al modo en que deben actuar los demás en los suyos. (Ibídem, 2001)

Desde la perspectiva de un empleado existen tres percepciones de roles:

- 1) Percepción del empleado del rol del superior
- 2) Percepción del empleado de su propio rol
- 3) Percepción del empleado de su rol como empleado desde la perspectiva del administrador.

Este punto se basa en la percepción que tiene el empleado acerca del rol de su superior, y se describe como un modelo a seguir que guía a otro empleado ofreciéndole consejos sobre los roles a desempeñar y las conductas que necesita evitar.

Si la percepción del empleado sobre su superior es favorable, origina lealtad, mayor rendimiento, motivación y un mayor nivel de cumplimiento de metas. Por el contrario si la percepción no es favorable se crea un conflicto entre el empleado y el superior lo cual repercute en la productividad de éste.

2.1.5. Comunicación.

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan que hacen sus

compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes de equipos giren instrucciones. La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas. (Ibídem, 2001)

Funciones de la comunicación dentro de las organizaciones:

- 1) Para actividades no orgánicas (comunicación informal).
- 2) Para establecer programas. Estos nos permiten llevar adelante los objetivos de la organización. Es un conjunto de acciones.
- 3) Para suministrar información para activar programas. Transmitir la información para llevar y dar a conocer los programas.
- 4) Para motivar a los individuos para que apliquen el programa.
- 5) Para realimentar el esquema (control).

A. Comunicación entre superior y subordinado.

La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están, instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces e incluso las redes naturales de comunicación. Son ejemplos de comunicación descendente escrita los memorándum, cartas manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.

Desafortunadamente es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. *“Las demoras pueden ser frustrantes por lo que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea*

directamente remitida a la persona o grupo de personas que requiere de ella". (Koontz y Weihrich, 1998)

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional. Suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información. Los medios más usados para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos, las redes naturales, las reuniones grupales, la práctica de una política de una "puertas abiertas", los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida y el defensor de derechos. El defensor de derechos de los trabajadores es un recurso para la comunicación ya que el puesto se crea para recibir y dar respuestas a preguntas, quejas, solicitudes, etc. (Ibídem, 2001).

B. Comunicación entre empresa y subordinado.

"Uno de los métodos más útiles para la promoción de las comunicaciones ascendentes es realizar reuniones con grupos pequeños de empleados. Este tipo de reuniones alienta a éstos a exponer sus problemas y necesidades de trabajo y a referirse tanto a los apoyos como a las interferencias en su desempeño laboral producto de las prácticas vigentes de la dirección."(Davis y Newstrom, 1999)

Asimismo, por este medio es posible conocer con cierta profundidad las inquietudes en la mente de los empleados. En consecuencia, las actitudes de los empleados mejoran y se reduce la rotación.

C. Comunicación entre subordinado y subordinado.

Koontz y Weihrich, (1998) afirman que: *“la comunicación cruzada o lateral incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal”*. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La comunicación cruzada debe apoyarse en el entendido de que:

- 1) Las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas.
- 2) Los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad.
- 3) Los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes.

Existe también este tipo de comunicación porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación lateral al proceso ascendente y descendente de la cadena de mando de la oficina. Los empleados con importantes funciones en la comunicación lateral reciben el nombre de enlaces. Poseen sólidos vínculos de comunicación en su departamento, con personas de otras unidades y a menudo también con la comunidad externa. Una red es un grupo de personas que establecen y mantienen contacto entre sí para el intercambio informal de información, por lo general sobre un interés compartido.

Para objeto del proyecto de investigación, el estudio de varias teorías nos lleva a la conclusión de que las variables de satisfacción, motivación, liderazgo y comunicación, son determinantes para realizar un análisis del clima organizacional y el nivel de satisfacción de cualquier organización. Todo lo anterior se podría resumir de la siguiente manera:

- **Motivación:** se deben reducir los impedimentos para el buen desempeño del trabajador dentro de la organización y al mismo

tiempo producir estímulos suficientemente buenos para lograr un esfuerzo adicional por parte del trabajador, y esto sea reflejado en su productividad.

- **Liderazgo:** es la forma en que se ejerce la dirección en todas sus formas, ya sea local o por división de trabajo. Al mismo tiempo es posible pasar la información de las distintas actividades productivas siendo respetadas por todo el personal, siendo que este clima es propicio para garantizar las prácticas de decisiones dentro de la empresa.
- **Comunicación:** esta dimensión es básica para el crecimiento y desenvolvimiento de las anteriores dimensiones y esta misma establece que sin una de éstas, las demás no pueden funcionar.
- **Satisfacción laboral:** esta dimensión dará a los empleados la percepción con respecto al trabajo que desempeñan, y de este modo podremos saber cuál es la forma de pensar del trabajador, hasta la libertad que se le da para realizar su actividad productiva.

2.2. Antecedentes.

2.2.1. Nivel Internacional.

Satisfacción Laboral de los Docentes del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” con Relación al Clima Organizacional, Bajo un Enfoque Prospectivo.

Este es un estudio realizado por la Lic. Carmen Alicia Navarro, en la ciudad Nueva Segovia de Barquisimeto, capital del Estado Lara, cuarta ciudad en importancia de la República Bolivariana de Venezuela, el año 2010.

El propósito de la investigación fue analizar la satisfacción laboral de los docentes del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA con relación al clima organizacional, bajo un enfoque prospectivo; partiendo de la premisa de que dentro de esta organización se generaban procesos diversos y funciones multidimensionales de carácter complejo, además de un entorno cambiante que afectaba directamente la satisfacción del docente; en consecuencia el clima organizacional fue producto de esos cambios endoexógenos que determinaron si el docente se encontraba satisfecho con las actividades que realizaba. Así, entre los recursos estaba la acción prospectiva; enfoque que conoce del futuro de los avances y progresos de la satisfacción laboral y el clima organizacional de la institución. El estudio se enmarcó en una investigación de campo de carácter descriptivo. La población de estudio estuvo conformada por 181 docentes. Por ser extensa, se requirió efectuar la selección muestral, la cual quedó conformada por 25 docentes. En relación a la técnica e instrumento de recolección de datos, se utilizó la encuesta mediante un cuestionario en escala tipo Likert. Se empleó la estadística descriptiva e inferencial.

Como objetivo principal se tuvo: Analizar la satisfacción laboral de los docentes del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA, con relación al clima organizacional, bajo un enfoque prospectivo. Y para la

consecución de este se le separó en tres objetivos menores. Primero, determinar la satisfacción laboral presente en los docentes adscritos al Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. Segundo, Identificar los componentes del clima organizacional prevaletentes en el Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA, y por último Formular los lineamientos de satisfacción laboral con relación al clima organizacional de los docentes del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA bajo un enfoque prospectivo.

Luego de todo el trabajo realizado en el plazo de tiempo establecido, los resultados fueron:

- a) Se comprobó que los docentes al tener dominio sobre los contenidos que imparten. Integridad, responsabilidad en su trabajo y mantener un comportamiento inequívoco con los valores universitarios, le generaba mayor satisfacción laboral.

- b) La universidad tenía que mejorar su clima organizacional y para ello debía formar personas para un mundo laboral donde las tareas a llevar a cabo estuvieran en constante evolución, el trabajo dependiente y mecánico cederían lugar al autónomo y profesional, reconociendo la labor desempeñada. De allí, que con el empleo de estrategias pedagógicas y académicas se orientaría a la formación progresiva del nuevo capital humano.

2.2.2. Nivel Nacional.

La Satisfacción Laboral de los Trabajadores y su Repercusión en Productividad de las Empresas de la ciudad de Arequipa.

Investigación realizada por Santiago Villagómez, para la Universidad Nacional San Agustín, Arequipa, en el año 2012. El estudio se realizó con el propósito de determinar la relación entre Satisfacción Laboral y Productividad. Se asignaron al azar a las personas para la aplicación de un test de Satisfacción laboral denominada: Escala General de Satisfacción, mientras que para medir la Productividad se

requirió información contable de cada una de las empresas involucradas en la investigación.

Los objetivos del estudio fueron los siguientes:

Objetivos General: Determinar si la satisfacción laboral de los trabajadores es un factor preponderante para que afecte a la productividad de la organización.

Objetivos Específicos:

- Determinar los niveles de satisfacción laboral que tiene cada una de las empresas de estudio
- Verificar la relación o no de la satisfacción laboral que presentan los Departamentos Administrativo y Departamento Operativo

Se evaluó un total de 120 sujetos obteniendo como principales resultados que existe un grado de asociación implícita entre: satisfacción laboral y productividad; donde la primera resultó ser la única variable predictora de la productividad; quedando esto como base para la implementación de políticas, normas y proyectos encaminados a fomentar y cultivar una satisfacción aceptable con miras a una creciente productividad de los colaboradores de las organizaciones.

Otra de las conclusiones obtenidas fue que los niveles de satisfacción en relación a las empresas de estudio estaban por sobre la media en un nivel aceptable de satisfacción con diferencias poco significativas entre las mismas, pero una de ellas como objeto de estudio obtuvo mayor puntaje pero como quedó demostrado la dependencia satisfacción productividad-productividad influye directamente en la fuente del nivel de satisfacción encontrado en esta.

2.2.3. Nivel Local.

Clima laboral del Colaborador de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo Agencia Chachapoyas.

Es una investigación realizada el año 2011 por la bachiller Mariela Buelot Comeca para la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas para la obtención de su título profesional, el cual tuvo por objetivo principal: Analizar el grado de motivación en el clima laboral del colaborador de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo en la Agencia de la ciudad de Chachapoyas; los objetivos específicos: primero, identificar qué tipos de motivación utilizan el directivo para con el personal de la CMAC Trujillo - Agencia Chachapoyas; segundo, determinar los tipos de motivación que influyen en el desempeño del personal de la misma organización; y por último, determinar el grado de satisfacción laboral de todos los empleados.

Todo lo anterior obtuvo como resultado que mantener motivado al capital humano es una de las claves del éxito para la empresa, y que aún más el reconocer el trabajo de los colaboradores es sumamente necesario, ya que así se podrán sentir valorados, recompensados, y denotará que su esfuerzo valió la pena. Otro resultado importante logrado es que se determinó que el factor principal de motivación en el colaborador de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, es un factor intrínseco y se refiere a la superación y logros personales y laborales; seguidos del factor extrínseco que es la remuneración, incentivos monetarios y morales como las capacitaciones constantes.

En el nivel más tangible; es decir, los resultados más directamente relacionados con el recurso humano, se tuvo que la mayoría de los colaboradores de la organización consideraban que su trabajo no está lo suficientemente reconocido por sus superiores. Por otro lado un gran número de colaboradores se encontraba poco satisfecho en su lugar de trabajo debido a los espacios reducidos y oficinas muy pequeñas, sueldo insuficiente y clima laboral poco saludable. Por último se determinó que

existía agresividad y falta de respeto entre algunos colaboradores y esto se debía a la manera de reaccionar por la falta de satisfacción en el ambiente de trabajo lo que convertía al problema en un círculo vicioso. (Buelot, 2011).

2.3. Realidad Problemática

2.3.1. Planteamiento del Problema

En las empresas tanto privadas como estatales siempre existen distintas situaciones que impiden que se logren los objetivos dentro de los plazos establecidos, prolongando así el proceso de desarrollo; por lo que es importante buscar soluciones de manera rápida, lo que muchas veces se realiza sin analizar debidamente la influencia que tiene el clima organizacional para el desarrollo de la organización; de seguir así las personas trabajarán sin ninguna motivación al desempeñar sus funciones, reflejando resultados ineficientes y propiciando la improductividad.

Hacer una investigación sobre clima laboral y satisfacción laboral como factores relacionados, no es nada nuevo, sin embargo se mantiene de moda, porque de estas variables depende en gran medida el éxito de una organización.

Más allá de ser un elemento de vanguardia, el estudio del clima organizacional es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere. Con el clima laboral podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la valencia que tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra.

Una de las variables que interacciona de manera directa con el clima laboral es la satisfacción de los trabajadores, por este medio los gerentes o líderes pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la institución para que así puedan tomar decisiones adecuadas, favorables a todos en general y lo más importante es que estarán tomando en cuenta a sus empleados quienes son los que sienten realmente un gusto o disgusto tanto por lo que la institución les da y como es que este mismo factor les permite ejecutar sus labores.

En la municipalidad provincial de Chachapoyas, por ser una de las principales instituciones en la ciudad, y que alberga el poder edil y que está al servicio de toda la ciudadanía, es muy importante que el personal que labora dentro de ella esté satisfecho con sus condiciones laborales y el clima organizacional, porque ellos brindan un servicio y están en contacto directo y permanente con la población, por lo tanto sus condiciones deben ser buenas para poder brindar de la misma forma un buen servicio, caso que no ocurre la mayoría de veces; la ciudadanía siempre se está quejando de la mala atención y el mal servicio que prestan los colaboradores de esta institución en todos sus niveles.

2.3.2. Formulación del Problema

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad San Juan de la Frontera de los Chachapoyas con respecto al Clima Laboral en su institución?

2.3.3. Justificación del Problema

Esta investigación se realiza con el fin de analizar los factores que influyen en el clima organizacional y su relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores de la municipalidad provincial San Juan de la Frontera de los Chachapoyas para poder comprender el porqué de su bajo rendimiento, lo que se traduce en la baja aceptación de la calidad de los servicios por parte de los ciudadanos.

Por otro lado, se pretende a partir de la información obtenida en las diferentes etapas de la investigación, generar una propuesta viable, con técnicas y estrategias que permitan mejorar el clima laboral y mejorar la competitividad de los trabajadores.

2.4. Hipótesis

Hi: Los trabajadores de la Municipalidad San Juan de la Frontera de los Chachapoyas se sienten completamente satisfechos con el Clima laboral que existe dentro de su institución.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General

Evaluar y describir el clima organizacional que existe dentro de la Municipalidad Provincial San Juan de la Frontera de los Chachapoyas para proveer información que permita develar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

2.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno y externo del clima organizacional de la municipalidad provincial.
- Determinar el clima organizacional prevaleciente dentro de la municipalidad provincial.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial San Juan de la Frontera de los Chachapoyas
- Plantear una propuesta que contribuya a mejorar el clima organizacional para maximizar el desempeño de los trabajadores de la municipalidad.

III.PLAN DE INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la investigación

El diseño de investigación se contempla de dos maneras:

1. Investigación Exploratoria; se aplica esta investigación pues poco se conoce de estudios que se hayan basado en investigar el clima laboral en una organización en la ciudad de Chachapoyas. Así mismo de acuerdo al autor Namakforos (2000) establece que el propósito de la investigación exploratoria es la siguiente:

- Formular problemas para estudios más precisos o para el desarrollo de hipótesis.
- Establecer prioridades para futuras investigaciones.
- Recopilar información acerca de un problema que luego se dedica a un estudio especializado.
- Aumentar el conocimiento del problema.
- Aclarar conceptos.

2. Investigación Descriptiva; mediante esta forma de estudio se pretende describir las características o rasgos más importantes de ciertos grupos, en este caso el nivel de satisfacción en relación al clima laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Del mismo modo, para establecer estos rasgos, se emplearan fórmulas para el cálculo de una muestra específica, teniendo como población a los trabajadores de la mencionada institución, finalmente se analizan estas características a través de porcentajes y gráficos estadísticos para realizar el respectivo análisis.

3.2. Material de estudio

El clima organizacional en la municipalidad provincial San Juan de la Frontera de los Chachapoyas

3.3. Población y muestra.

Población

La población está conformada por todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas al mes de marzo del 2015, que en conjunto suman 171 personas. (Ver detalles en el anexo 01)

Tabla 01: Distribución de los trabajadores de la MPCH según Régimen Laboral

Total DL 276	72
Total DL 728	8
Total DL 1057	91
Total General	171 personas

Por lo tanto; de los 171 trabajadores:

El 42.1 % está contratado por el Decreto Laboral 276

El 4.6 % está contratado por el Decreto Laboral 728

El 53.2 % está contratado por el Decreto Laboral 1057

Muestra

Para calcular la muestra se empleó el muestreo aleatorio simple con población conocida, denotada por la fórmula siguiente:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{E^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población
- Z = Nivel de confianza (5%)
- E = Nivel de error (10%)
- P = Probabilidad de éxito (5%)
- Q = Probabilidad de fracaso (5%)

Entonces:

$$n = \frac{(171)(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(0.1^2)(171 - 1) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 61.73 \approx 62$$

La muestra inicial dio como resultado 62 trabajadores (62 = 36.25% de la población total), los que estarán distribuidos de manera proporcional de acuerdo a su régimen laboral (se calculará el 36.25% de cada una de las subpoblaciones):

• DL 276	: 72(36.25%)	= 26.1	≈	26 personas.
• DL 728	: 8(36.25%)	= 2.9	≈	3 personas.
• DL 1057	: 91(36.25%)	= 32.9	≈	33 personas.

Sumando todo lo anterior, finalmente tenemos que la encuesta será aplicada a 62 trabajadores de la institución en investigación.

3.4. Métodos, Técnicas, Instrumentos Y Procedimientos.

3.4.1. Métodos.

➤ **Método Analítico:**

Este método se centra en la descomposición de toda la información por partes, es decir analizando la problemática según sus causas y efectos. De aquí que el análisis parte de la observación de un hecho o fenómeno en particular, como el caso del comportamiento de las personas según su nivel de satisfacción con el clima laboral de su institución.

➤ **Inductivo:**

Permitió tomar un hecho aislado y analizarlo dentro de su entorno para formular generalizaciones y poder entender el comportamiento y la interacción de los trabajadores con respecto al clima laboral existente.

➤ **Deductivo:**

Facilitó la comprensión de sucesos pequeños e independientes uno de otro a partir de una situación global, es decir, abordar la problemática desde una perspectiva general y separarla en sus factores para poder entender los comportamientos individuales de cada uno de los colaboradores.

3.4.2. Técnicas:

➤ **Investigación documental**, se realizó consultas de documentos, tales como: libros, revistas y periódicos, con el objetivo de recaudar información valiosa que proporcione los respectivos respaldos bibliográficos para el desarrollo de la investigación.

➤ **Investigación de campo**, también conocida como investigación directa, es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio. Para poner en práctica este tipo de investigación se hará uso de algunos instrumentos de recolección de datos para lo cual es necesario acudir al lugar de los hechos.

➤ **Observación directa**, Utilizada para identificar las diferentes situaciones dentro del entorno laboral de la municipalidad.

3.4.3. Instrumentos de Recolección de Datos:

➤ Fichas bibliográficas para recabar información para el marco teórico.

➤ Encuestas: Estarán conformadas por un cuestionario de preguntas cerradas que se efectuará a los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas.

3.5. Análisis Estadístico de Datos.

Una vez que se haya desarrollado el proceso de recolección de los datos se procederá a convertir los datos en bruto del instrumento que se utilizó, en este caso de las encuestas en una forma legible y entendible para su posterior análisis. Para ello se deben seguir los siguientes datos:

- Verificación y edición de cuestionarios aceptables, cada cuestionario debe ser revisado con el propósito de verificar que estén completos y bien llenados. El máximo de error permitido es el 5 %, de ser mayor deberán de volver a ser realizadas dichas encuestas.
- Edición y depuración de datos, Los datos deben ser legibles y entenderse con facilidad.

Para procesar y analizar los datos se hará uso del software, Microsoft Excel es el programa destinado para realizar análisis estadísticos a través de interfaces fáciles de utilizar y entender. Los datos serán presentados en tablas y gráficos, se utilizará la moda estadística para determinar la frecuencia de las respuestas.

IV.RESULTADOS.

4.1. Análisis Interno y Externo del Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial.

4.1.1.Interno.

Fortalezas.

- La mayoría de relaciones Jefe-Subordinado son positivas.
- El entorno físico y el espacio del que disponen los colaboradores en su lugar de trabajo es óptimo.
- Se rota constantemente al personal por las distintas áreas, lo que hace que el trabajador no se canse por permanecer mucho tiempo en la misma área.
- Se realizan encuentros deportivos semanales, lo que contribuye a mejorar las relaciones entre los involucrados.
- Cada puesto tiene sus funciones muy bien estipuladas, lo que permite una mejor gestión y evita la evasión de responsabilidades.

Debilidades.

- Constantes afrentas entre un reducido grupo de trabajadores.
- Poco sentido del trabajo en equipo.
- Los trabajadores sienten que sus ideas no son escuchadas.
- La mayoría de los colaboradores no recibe ningún tipo de capacitación por parte de la misma institución.
- La comunicación entre los trabajadores no es la más óptima, lo que conlleva a malos entendidos y posteriores conflictos.
- Ante un logro alcanzado casi nunca se reconoce el esfuerzo de todos los involucrados, sino solamente de los jefes de los grupos de trabajo.
- No se maneja un sistema de incentivos para los trabajadores destacados.
- La contratación del personal se realiza por la influencia que tengan los postulantes y no se toma en cuenta la capacidad y experiencia de los mismos.
- El personal no tiene autonomía para programar su propio trabajo.

- Ausencia de controles de calidad.
- Carencia de liderazgo directivo.
- Falta de compromiso de los empleados.
- Escasa identificación de criterios y valoración del rendimiento organizacional.

4.1.2. Externo.

Oportunidades.

- Participar en capacitaciones constantes orientadas a los recursos humanos, para lograr su realización profesional y contribuir a su desarrollo personal.
- Mejorar su cultura organizacional para afianzarse como institución productiva y mejorar su imagen ante la ciudadanía.
- Respetar, cumplir y hacer cumplir los convenios, las disposiciones y leyes laborales.

Amenazas.

- Los problemas entre el personal repercuten en su capacidad para atender a los ciudadanos, que dicho sea de paso no son los culpables de la deficiente cultura organizacional que pueda prevalecer en la institución.
- Constantes quejas de la población por la mala atención.
- Nivel de gestión deficiente, muchas veces por causa de las malas relaciones entre colaboradores y trámites burocráticos que cada vez desdice su estatus como institución.

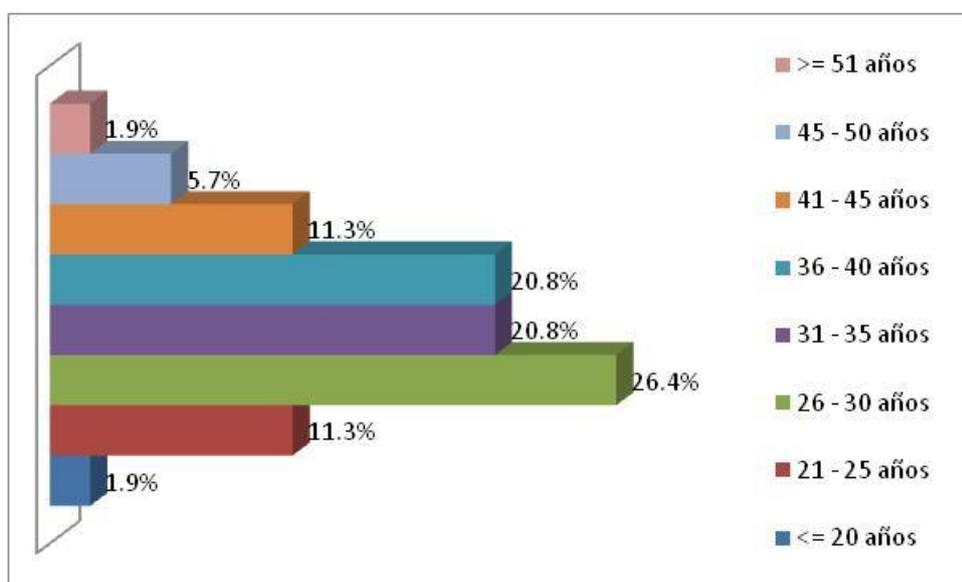
4.2. Diagnóstico del Clima Organizacional y Nivel de Satisfacción de los Trabajadores.

Ahora veremos los resultados y análisis de los datos recabados, valga decir que esta información fue recabada durante el mes de marzo del presente año y fue tomada de primera fuente. Es oportuno mencionar que para facilitar el análisis de los resultados se hizo imprescindible el uso de la Escala Likert.

Para empezar se tomaron dos variables generales que nos ayudarán a comprender las situaciones que se mostrarán más adelante, nos referimos a los grupos según Edad y Género.

En primer lugar, se dividió a la población por grupos de carácter etario, empezamos por los que tiene menos de 20 años que suman el 1.9%; entre 21 y 25 años 11.3%; entre 26 y 30 años 26.4%; para el grupo de 31 – 35 y 36 – 40, 20.8% cada uno; de 41 a 45 años el 11.3%; de 45 a 50 el 5.7% y finalmente el 1.9% que ya sobrepasó los 51 años. Podemos saber entonces que los trabajadores de la municipalidad son personas jóvenes, puesto que el 60.4% están por debajo de los 35 años de edad, lo que puede hacer que el clima laboral sea mucho más dinámico y carismático en la institución.

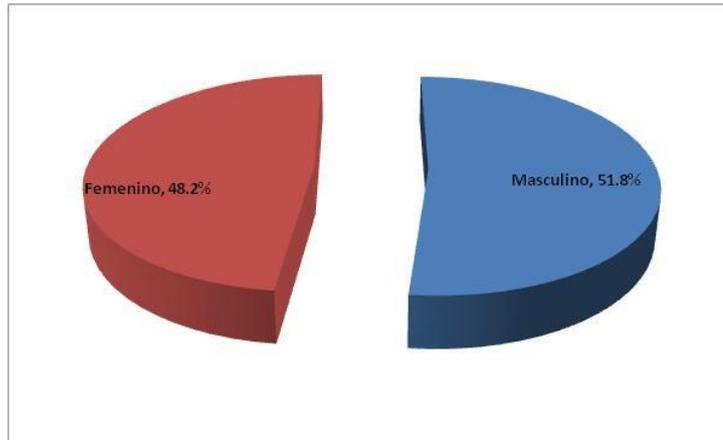
Figura 01: Distribución de la Población Según Grupo Etario



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Con respecto a la distribución según género Masculino y Femenino, la frecuencia es de 51.8% para los primeros y 48.2% para las segundas; por lo tanto la diferencia en cantidad entre uno y otro es mínima, y podemos pensar también que existe un ambiente de equidad de género.

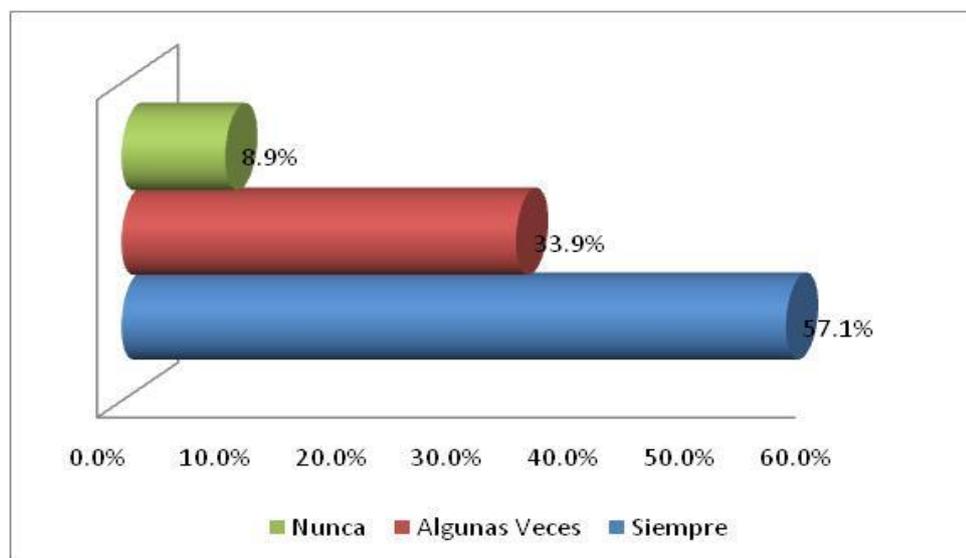
Figura 02: Distribución de la Población Según Género



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Es importante que los empleados sientan que su jefe inmediato se preocupa por que sus subordinados comprendan su trabajo, que tengan claros los objetivos y que aporten ideas para lograrlos; en este aspecto el 57% respondió que su jefe si cumplía con este perfil, el 33.9% contestó que esto se cumplía solo algunas veces y que la mayoría del tiempo no eran escuchados; y el 8.9% negó totalmente estas características en su jefe.

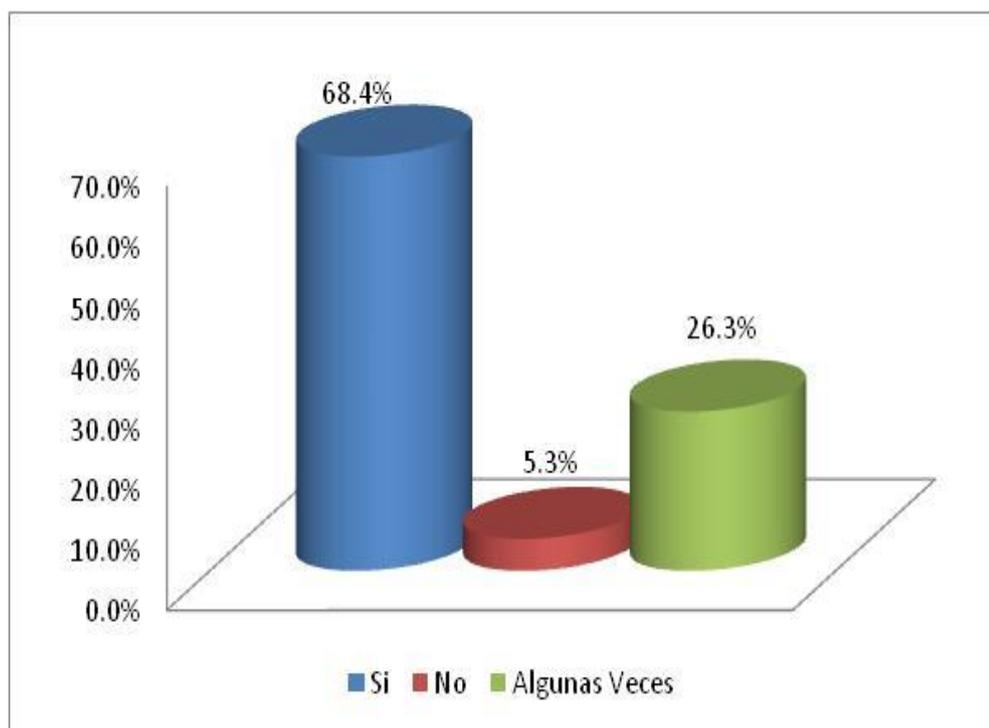
Figura 03: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo, se aporten ideas y sea de calidad (ingenio y creatividad)



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Independientemente de que las ideas de los colaboradores sean o no escuchadas, se consideró importante saber si ellos presentaban constantemente ideas de solución a sus problemas o estrategias para mejorar el desempeño, vemos que el 68.4% sí lo hace, el 26.3% lo hace sólo algunas veces y el 5.3% nunca. Estos resultados guardan estrecha relación con los del gráfico anterior, vemos que cuanto más escuchan los jefes las ideas de sus subordinados, ellos más ideas tienen para aportar; y por el contrario, el grupo que no es escuchado no suele hacer lo mismo porque lo consideran una pérdida de tiempo.

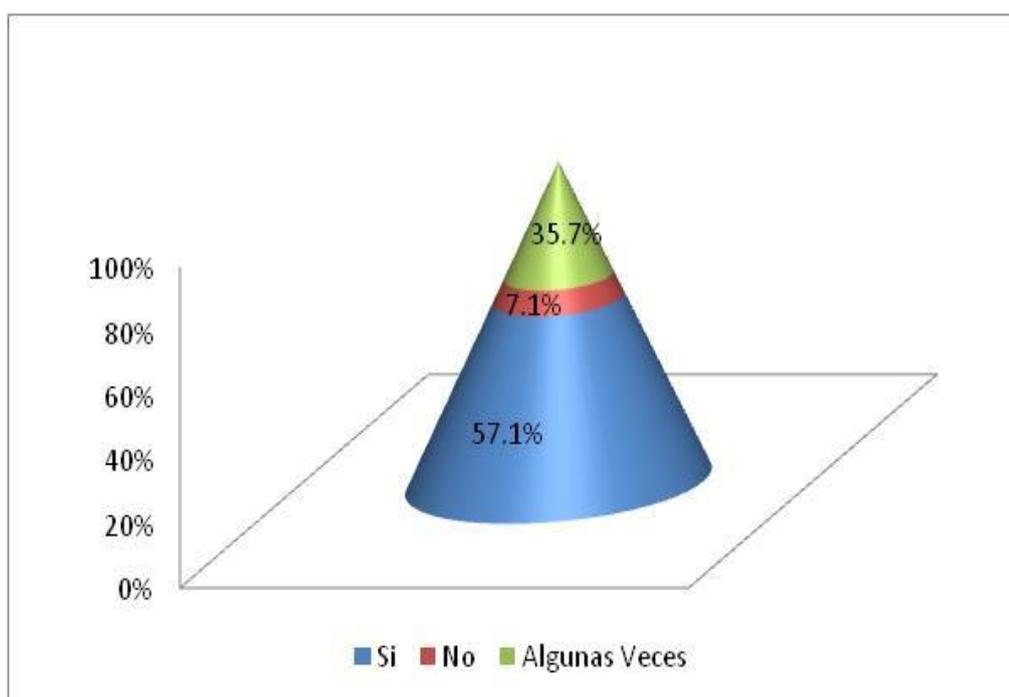
Figura 04: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

En cuanto a la exigencia mental para el cumplimiento de las actividades asignadas, el 57.1% aduce que su área si requiere de esta habilidad; el 35.7% dice que algunas veces, de acuerdo a la acción que esté realizando; y el 7.1% no precisa de esfuerzo mental para desempeñar su labor, esto último puede ser debido a que las personas han desempeñado un cargo determinado por mucho tiempo y que han llegado a un nivel de automatización muy elevado (secretarias, asistentes, etc.), o que por otro lado la función que desempeñan es mucho más simple (choferes, personal de limpieza, etc.).

**Figura 05: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta:
¿La mayoría del trabajo de esta organización exige esfuerzo mental?**

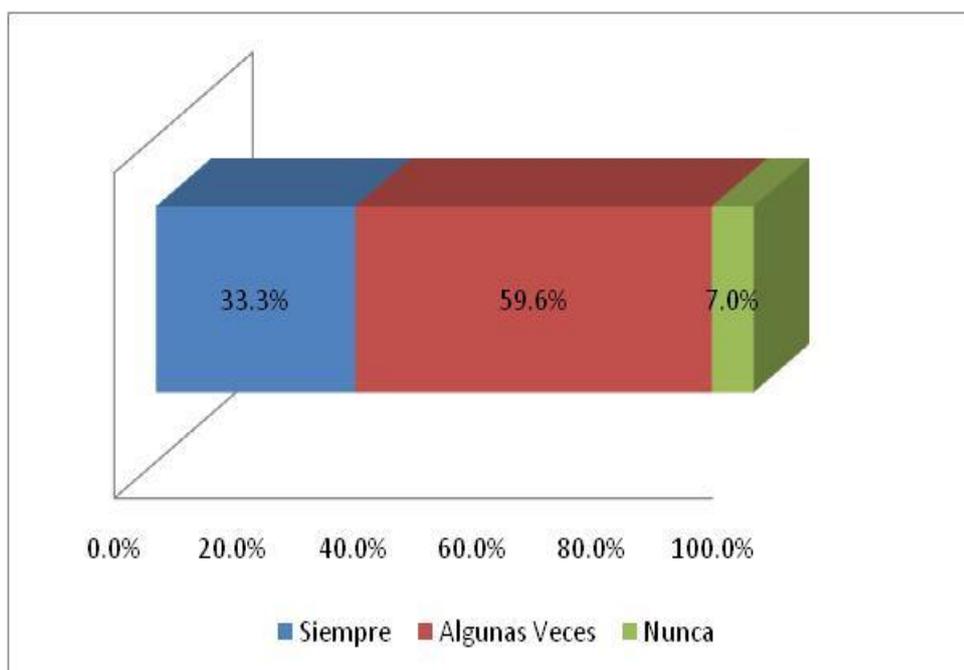


*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

La libertad de toma de decisiones es indispensable para desarrollar la creatividad y aportarle responsabilidad al empleado para que este se sienta más importante dentro de su centro de labores, en especial cuando las decisiones están relacionadas específicamente con sus actividades asignadas y no significan un cambio trascendental para la institución en cuyo caso se debe contar con opiniones de un conjunto de personas.

El 33.3% si toma decisiones propias de cómo realizar su trabajo; el 59.6% lo hace algunas veces y el 7% nunca, tal vez estos formen parte del grupo que no siente que sus ideas son escuchadas y están sometidos a decisiones tomadas por sus superiores o en otros casos están muy apegados a al protocolo burocrático.

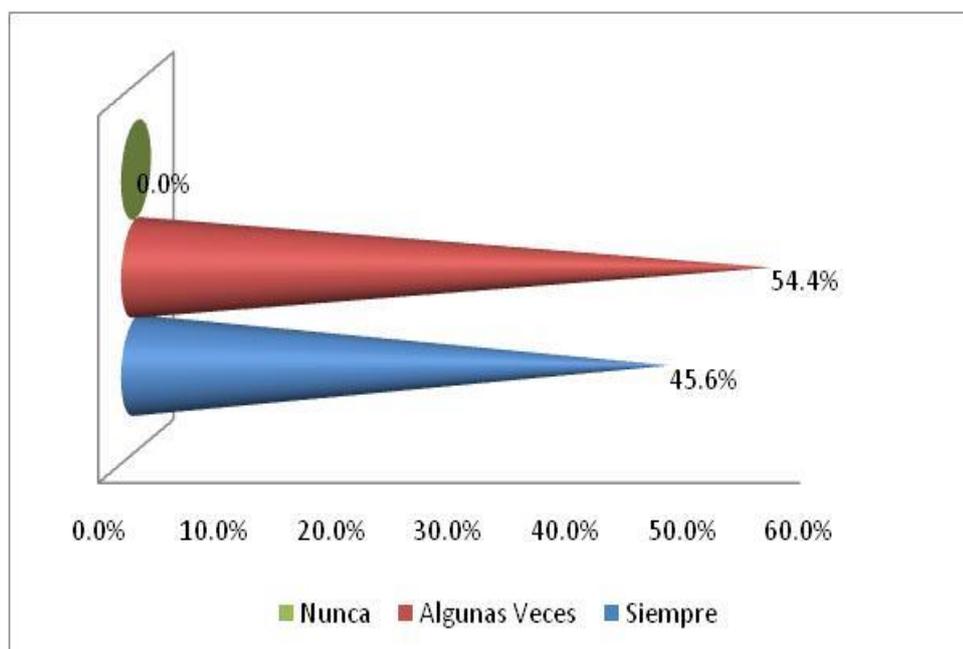
Figura 06: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: En esta organización se permite que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Ahora tocaremos el tema de la responsabilidad con las funciones que cada cual debe desempeñar: para empezar más de la mayoría (54.4%) opina que sus compañeros Algunas Veces se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus funciones, y la otra parte (45.6%) si ve que se cumple esta condición. Esta variable está relacionada directamente con la eficiencia y eficacia de los colaboradores y con su opinión con respecto a sus compañeros de trabajo.

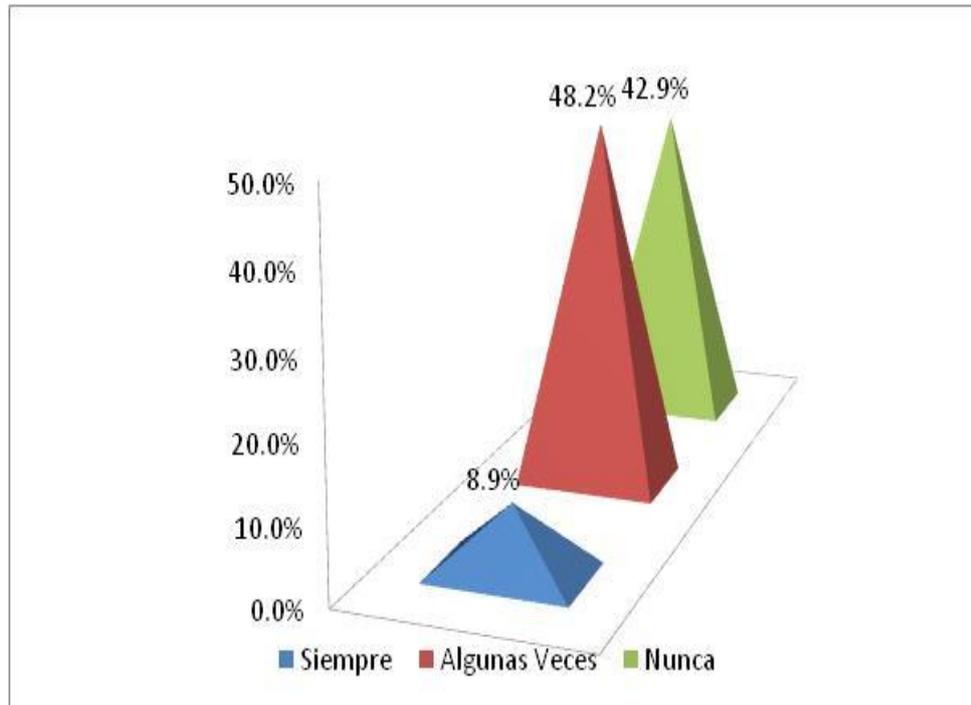
Figura 07: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Los resultados son muy diferentes en este caso a comparación de las afirmaciones anteriores. El índice positivo tiene 8.9% al plantearles si en la institución les ofrecían capacitaciones para mejorar su desempeño laboral en sus respectivas áreas; el 48.2% adujo que esto se producía Algunas Veces y el 42.9% negó recibir estas oportunidades.

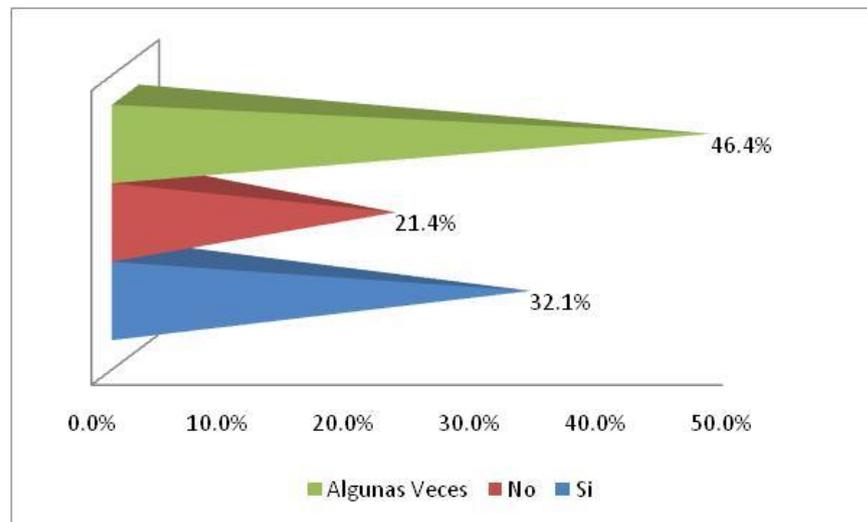
Figura 08: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación para todos los departamentos.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

El manejo de conflictos en la institución tampoco parece tener un buen horizonte; el 46.4% sostiene que los problemas solo Algunas Veces se resuelven de manera óptima para la institución, y el 21.4% dijo que no, que los conflictos no se resuelven con inmediatez y que muchas veces se tornan en riñas personales que desencadenan en otros problemas que terminan deteriorando aún más el clima organizacional.

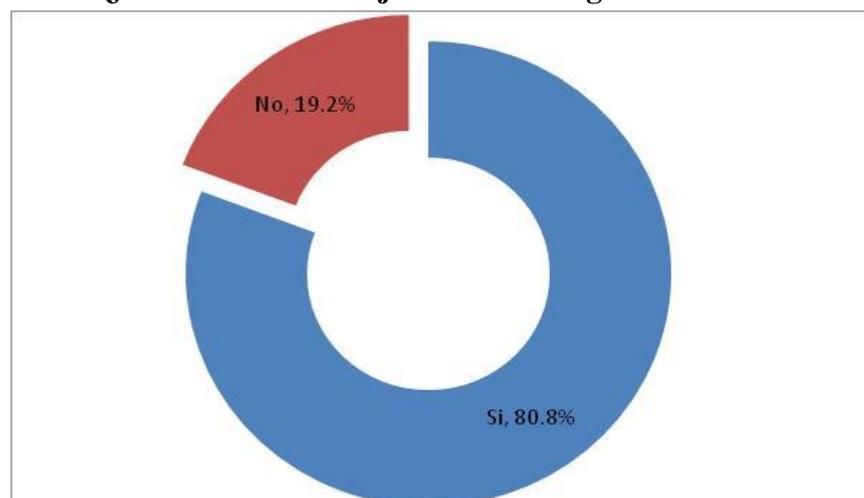
Figura 09: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

En la situación siguiente es muy preocupante ver que existe un alto índice de personas que no conocen los objetivos que persigue la institución (19.2%), sabemos que para que una organización camine de manera óptima, cumpliendo con sus objetivos y metas, el personal debe conocer perfectamente cuales son, porque de lo contrario cada uno trabajará en función de sí mismo, persiguiendo su propio beneficio y no el bien común.

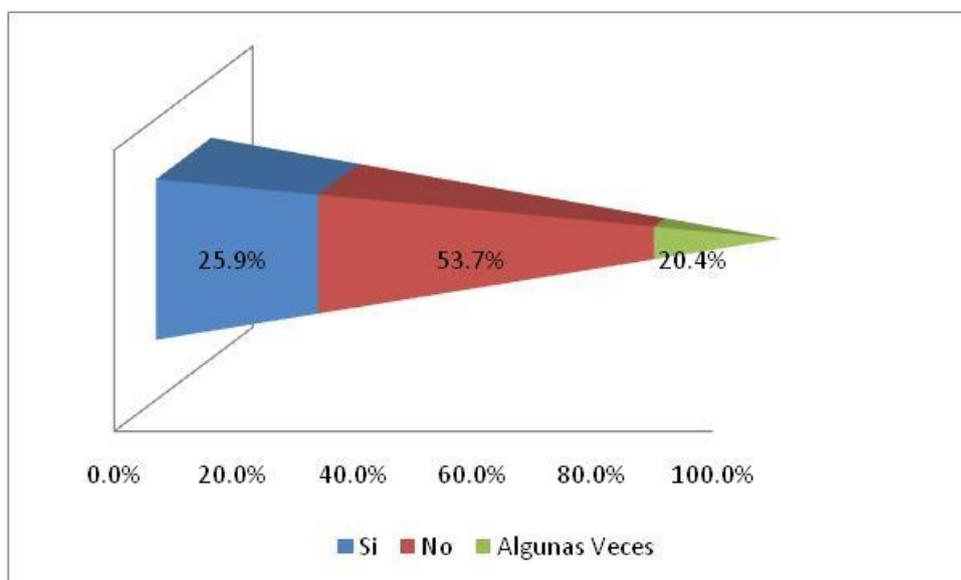
Figura 10: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta: ¿Conoce Ud. Los objetivos de su organización?



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

El 25.9% de los empleados afirma que lo único importante es cumplir con los objetivos trazados por el área específica en donde están trabajando, con los objetivos personales, porque afirma que para eso fueron contratados y para eso recibían una remuneración; el 53.7% no lo considera así, sino que antes de los objetivos personales están los de la institución, y que las metas de cada área deben estar en función de estos. Finalmente un 20.4% que se encuentra en una posición mediática.

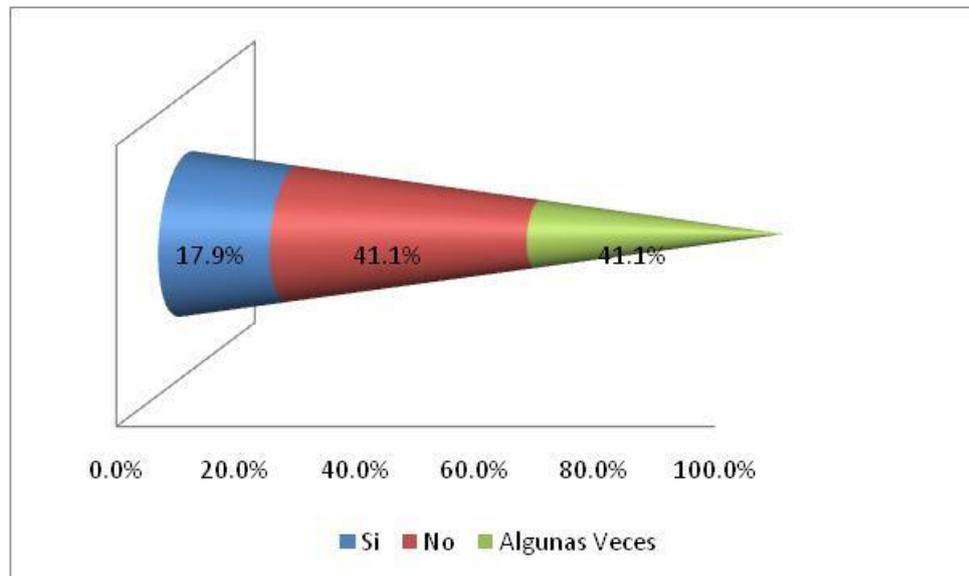
Figura 11: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Otro problema latente dentro de la municipalidad es también la evasión de las responsabilidades, cuando se presenta un conflicto siempre ocurre que los involucrados deslindan sus errores, por lo que los subordinados no saben a quién acudir para resolverlos, esto se demuestra en los resultados del gráfico que veremos a continuación donde solamente el 17.9% sabe que hacer o con quien ir para resolver una situación desfavorable, el 82.1% opina lo contrario y aseveran lo dicho líneas arriba.

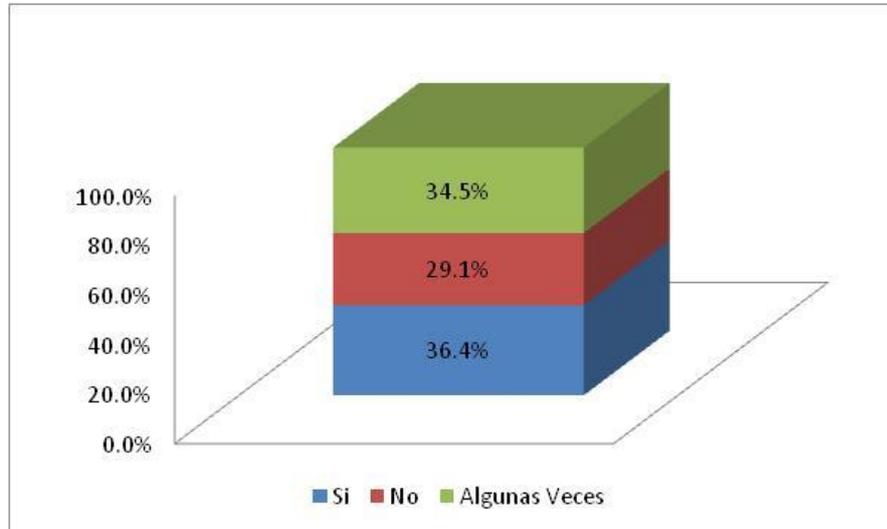
Figura 12: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Ocorre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Nuevamente el resultado es desfavorable en el clima organizacional en estudio, únicamente el 36.4% afirma que en la institución se preocupan por mantener al personal a la vanguardia de las técnicas para desempeñar mejor su trabajo, este grupo está conformado en su mayoría por las personas que ocupan cargos gerenciales; la otra parte de la población ha visto esta situación algunas veces o nunca.

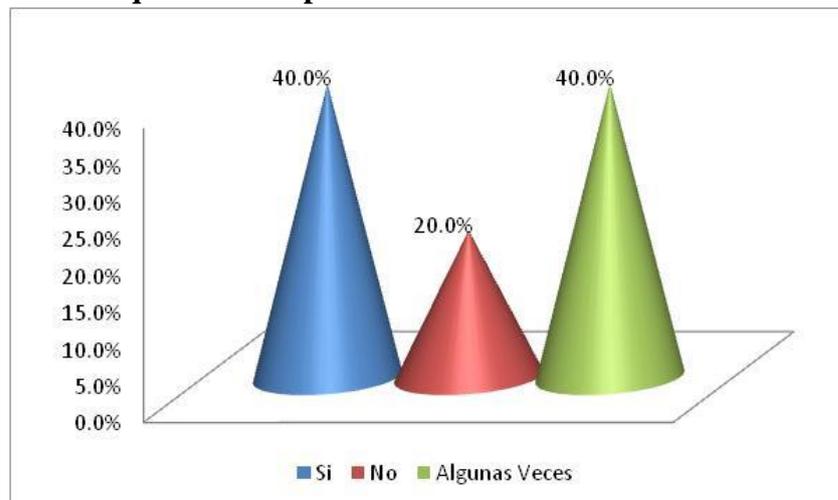
Figura 13: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Es interesante ver que el 40% sostiene que los problemas no se discuten de manera constructiva, sino que siempre se evaden las responsabilidades como vimos anteriormente y que existe desunión por parte del equipo de trabajo; el 20% opina que esta situación se da algunas veces de manera positiva o negativa; esto suma un porcentaje muy alto que no está conforme con la manera de resolver conflictos dentro de la institución.

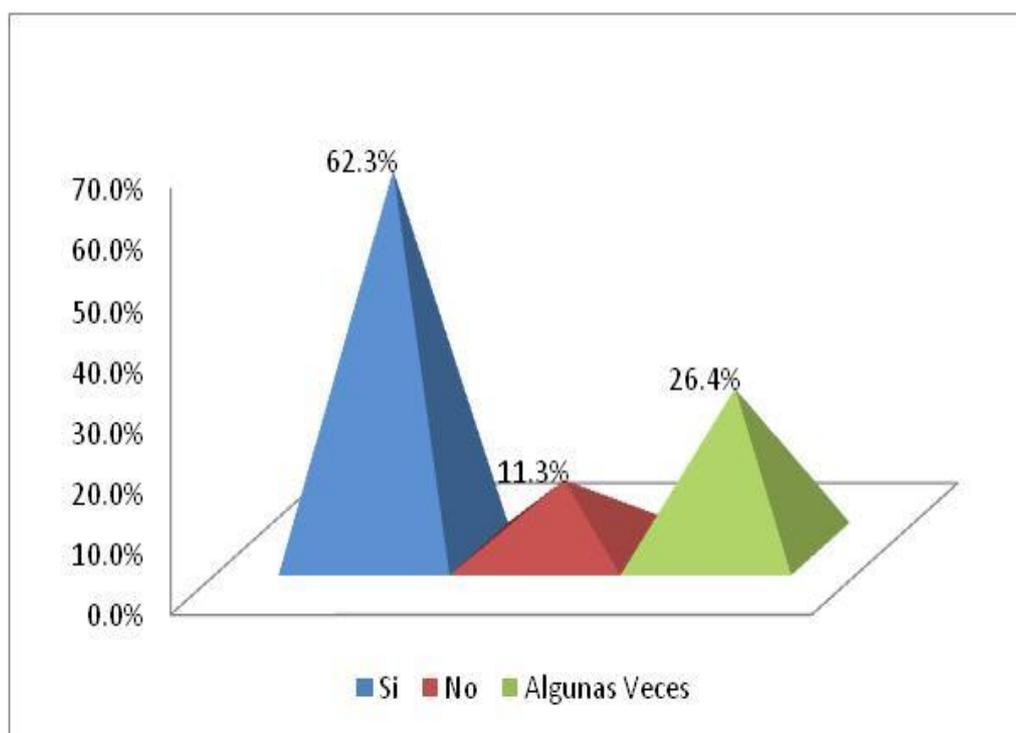
Figura 14: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Contrariamente a los resultados esperados por las situaciones vistas anteriormente en donde la mayoría se queja del clima laboral de la organización, al preguntarles si se sentían realizados profesionalmente en su centro de trabajo, el 62.3% contestó que sí. Este fenómeno puede ocurrir por el hecho de que los trabajadores no ven o no comparten los objetivos de la institución, más bien persiguen objetivos personales y cuando la remuneración es buena entonces sienten que es el mejor indicativo de su éxito.

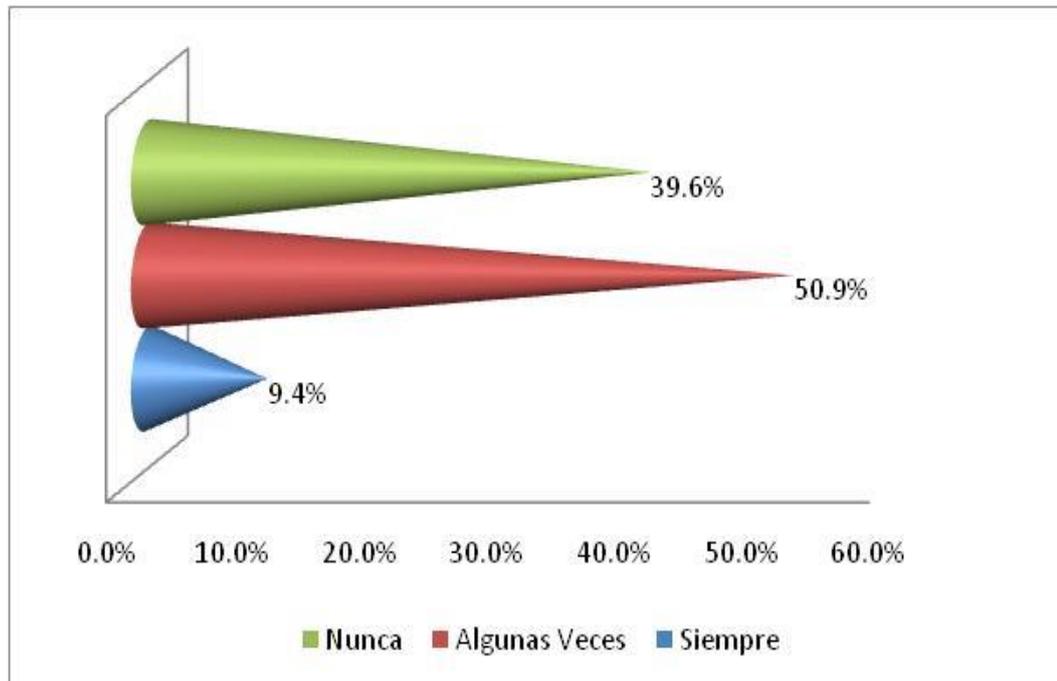
Figura 15: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: En este trabajo me siento realizado profesionalmente.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Nuevamente una situación de queja del ambiente institucional; el 39.6% dice que nunca se estimula a los que trabajan bien, no reciben ningún tipo de estimulación ni monetaria ni moral; el 50.9% sostiene que esta situación acontece de manera esporádica haciéndoles llegar un oficio circular; el 9.4% restante si ha recibido o visto que otros reciban incentivos por su buen desempeño.

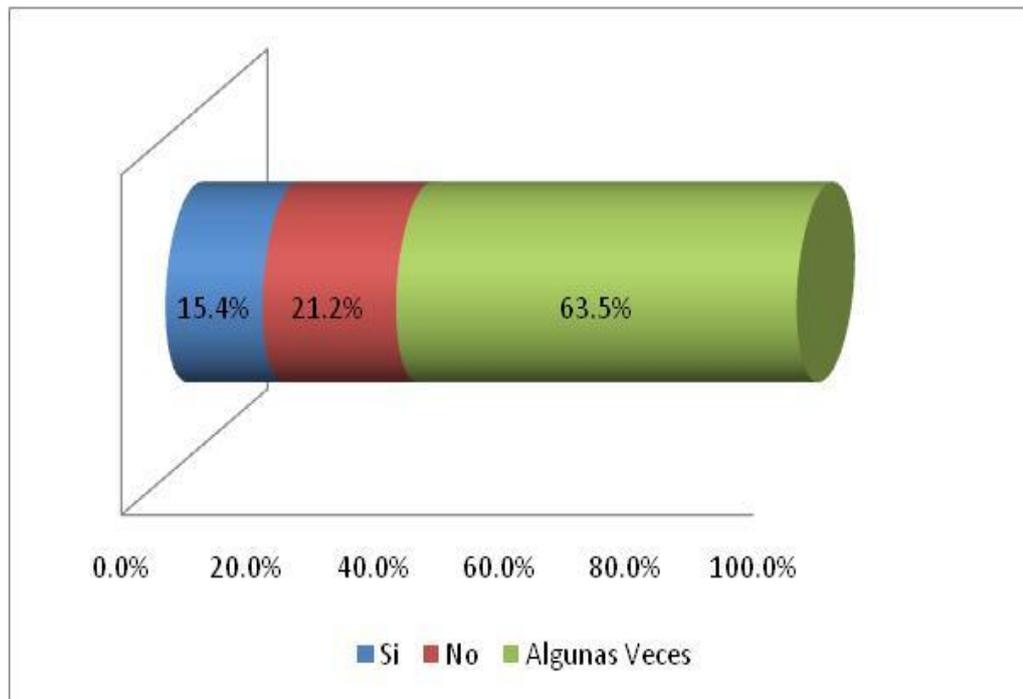
Figura 16: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: En esta institución se estimula al que trabaja bien.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Lo resaltante en los resultados siguientes es que el 74.6% considera que las ideas que aportan para mejorar el trabajo pocas veces o nunca son escuchadas; y la pequeña población restante que opina distinto está conformado por los que ocupan cargos gerenciales y que si tienen poder de decisión y por lo tanto sus ideas deben ser escuchadas y ejecutadas.

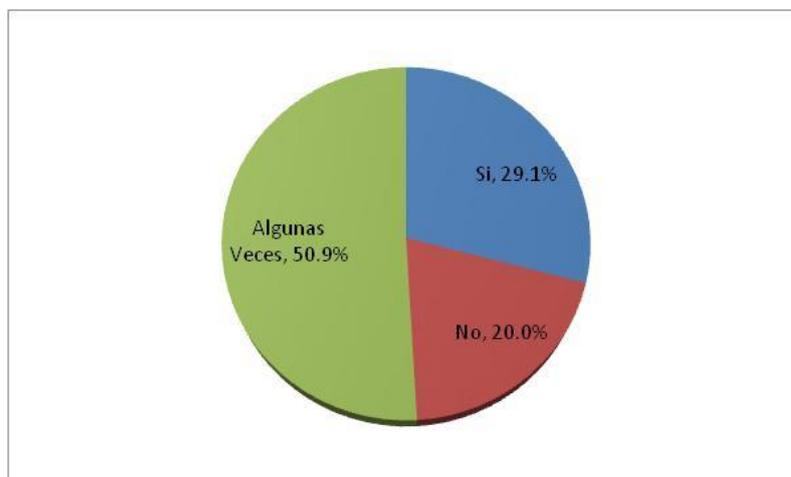
Figura 17: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Tenemos aquí la opinión con respecto al cumplimiento de las normas disciplinarias en caso de haberse transgredido, el 29% señala que estas si se cumplen con severidad y objetividad; el 50.9% arguye que si bien es cierto que a veces se dan las sanciones respectivas, muchas veces estas traspasan su influencia y terminan dañando a personas no involucradas, y el 20% es más pesimista en este tema, cree que las sanciones se aplican a las personas que están abajo del escalafón y nunca para las que ocupan los cargos más altos.

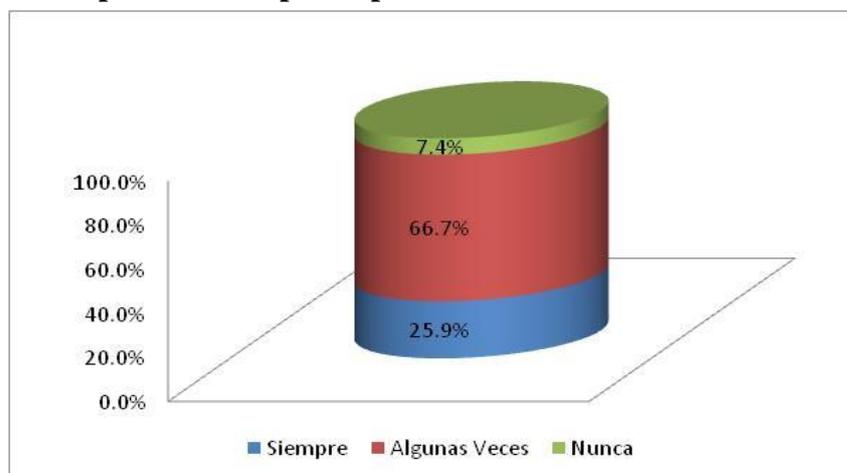
Figura 18: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Las normas disciplinarias se aplican con objetividad.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Para analizar la situación del trabajo en equipo entre las áreas de la institución se preguntó a los empleados si observaban una participación activa entre ellas; el 25.9% respondió de manera afirmativa; el 66.7% vio esta compenetración solo Algunas Veces y el 7.4% dijo que nunca se experimentaban estas situaciones, sino que las decisiones se tomaban por los gerentes y los demás únicamente deben acatar las instrucciones sin objeción.

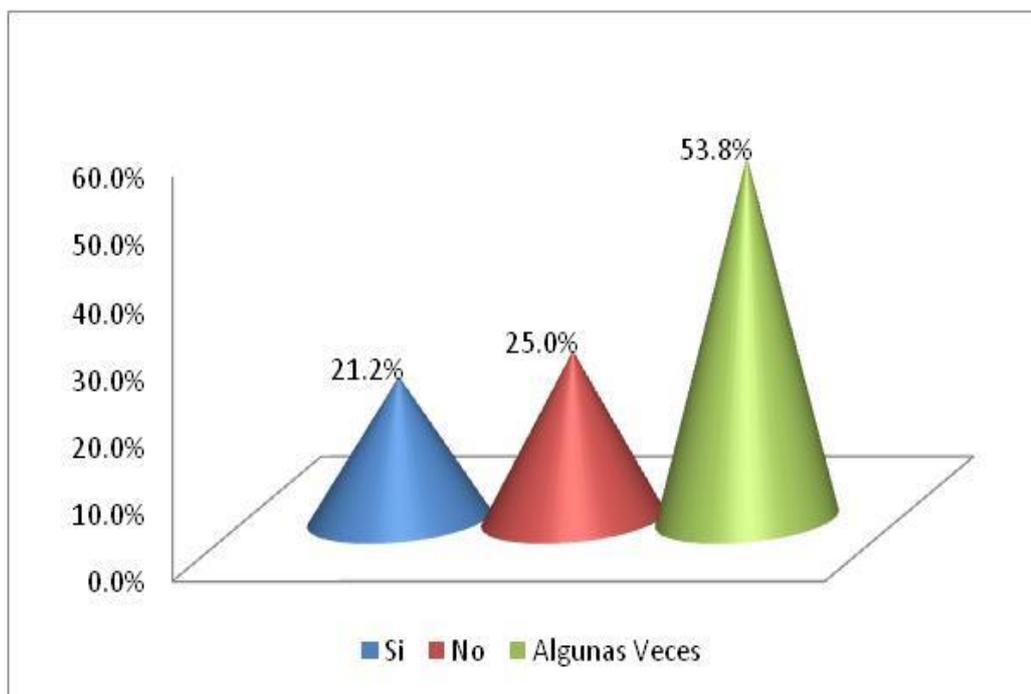
Figura 19: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Nuevamente volvemos a tocar el temas de las ideas propuestas y no escuchadas por los superiores, pero anteriormente se planteó de manera individual; es decir, que ocurría si una sola persona formulaba ideas; entonces se consideró oportuno indagar si se le daba el mismo trato a los grupos, puesto que en conjunto se puede contar con mayor respaldo de los compañeros, tristemente el resultado tampoco fue favorable en su totalidad, vemos que solamente el 21.2% considera que sus iniciativas, ideas o propuestas para emprender alguna actividad ha sido escuchada por sus superiores; el resto de la población no está contenta con el asunto.

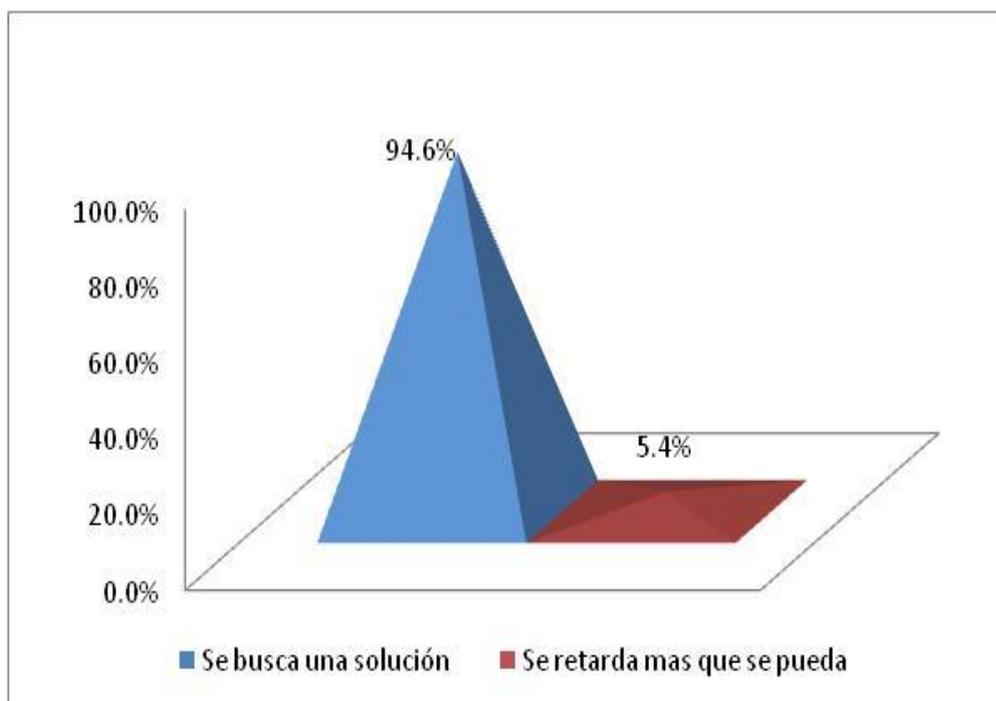
Figura 20: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

La situación siguiente es simple, solo se quiso saber qué es lo que hacían los trabajadores ante una situación difícil en su área de trabajo; el 96.4% respondió como era de esperarse: Se busca una solución; y los demás dijeron que este se retrasaba lo más que se pudiera hasta que se encontrara a la persona con las capacidades y facultades para resolverla.

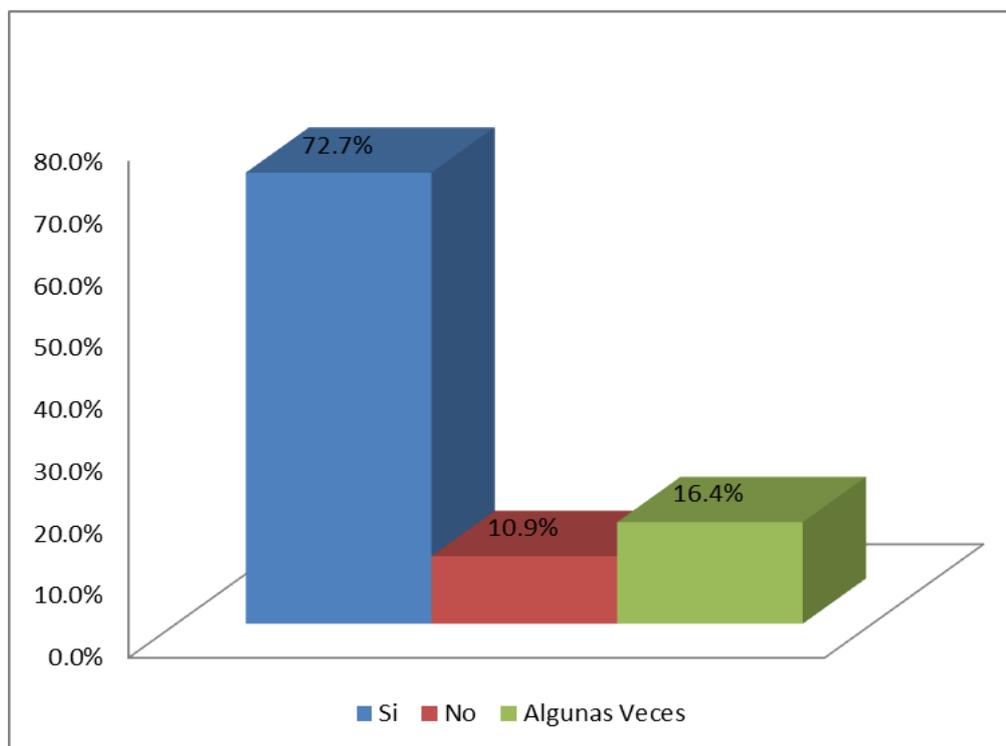
**Figura 21: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta:
¿Qué se hace dentro de su área si un trabajo parece difícil?**



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

En este momento analizaremos la relación entre subordinados y jefes; muchas veces tiene mucho temor a encarar a los superiores porque esto puede traer muchas consecuencias desagradables para el trabajador, por lo que esta situación es evitada el mayor tiempo posible. Esta idea se fundamenta al observar los resultados: el 72.7% señala que sólo le dice a su superior cosas que apoyen sus puntos de vista sin importar si tienen razón o no en sus planteamientos, se preocupan por quedar bien con su jefe para asegurarse un buen trato y la ausencia de situaciones desagradables; el 16.4% dice que hace esto algunas veces, de acuerdo a la situación que se esté atravesando, y el porcentaje menor sostiene que esto no ocurre y que siempre le dicen a superiores lo que piensan cuando creen que ellos están equivocados.

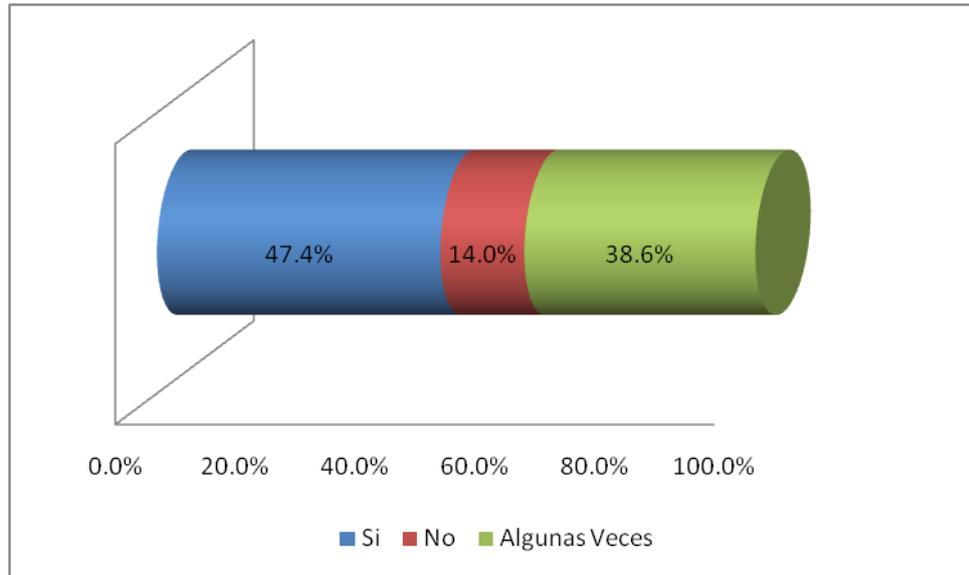
Figura 22: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

El trabajo en equipo es una estrategia para conseguir mejores resultados y lograr la maximización de los recursos. Dentro de la municipalidad el 47.4% cree que si se practica el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos, que estos siempre se forman cuando van a afrontar alguna nueva tarea que denote un desafío para la institución, el 38.6% dice que si bien se conforman estos equipos los resultados no siempre son efectivos y no se cumplen las metas por lo que su opinión no es positiva en su totalidad.

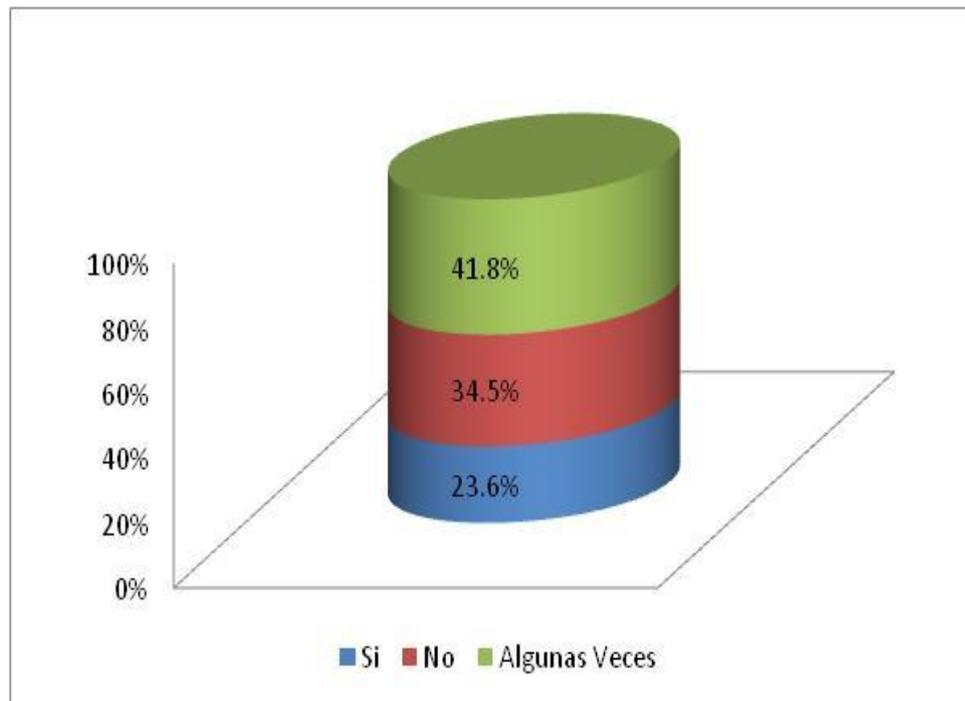
Figura 23: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Se practica el trabajo en equipo.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Se consideró necesario conocer la opinión de los trabajadores en cuanto a si sentían que el sistema que como vimos anteriormente no sabía reconocer los logros y no los incentivaba, más bien, solo se fijaba en sumar los errores que cometían para sancionarlos. El 23.6% respondió que sí, pero que se sancionaba solamente a los trabajadores de planta, los contratados y a los que no podían quejarse por temor a las represalias; el 41.8% opinó de manera similar y que estas sanciones se daban a algunas personas pero que otras parecían inmunes a ellas, en especial los que ejercían cargos de confianza; finalmente el 34.5% no lo piensa así y sostiene que tanto los errores como los aciertos eran reconocidos por igual.

Figura 24: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Aquí únicamente están pendientes de los errores.



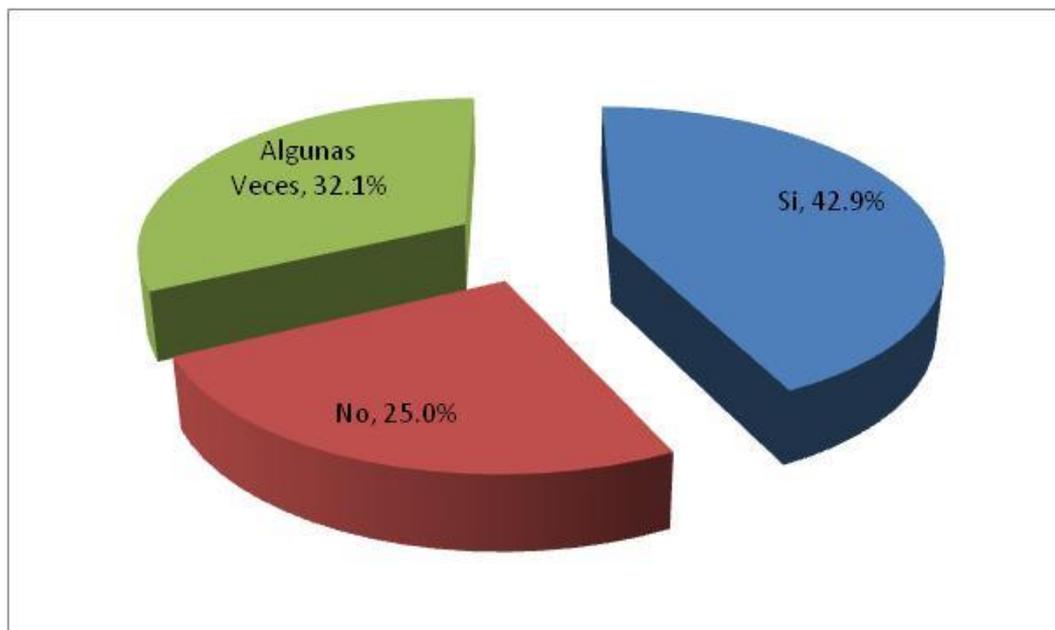
*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

En el sector público los despidos de empleados no se suelen dar de manera muy frecuente, porque existen ciertas normas procedimentales y administrativas a las cuales los penalizados pueden acogerse y entablar demandas contra la institución que les esté provocando el despido. La rotación se trata de manera distinta; se hace mayormente con el personal nombrado y que llevan muchos años laborando en el mismo centro, es por ello que se suele rotarlos para no incurran en la automatización y en el sedentarismo y se les da la oportunidad de explorar otras áreas. Esto último no es negativo realmente, puede significar una opción para el crecimiento profesional del empleado. Ante esta situación el 25% de la población contestó que no porque se trata de profesionales especializados y que fueron contratados para desempeñar ese cargo en específico y que no pueden ser trasladados a otras áreas porque se perdería el sentido de sus funciones.

El 32.1% que contestó Algunas Veces, lo hizo porque muchas veces se ha dado la situación de que existe algún problema en alguna de las áreas entre compañeros de línea o superior-subordinado y que no se pueden solucionar, por lo que la rotación se hace obligatoria para eliminar la tensión en el departamento.

El grupo que contestó que sí, es el personal de planta o nombrado que si se rota cada determinado periodo de tiempo (un año como mínimo) por las razones más arriba explicadas.

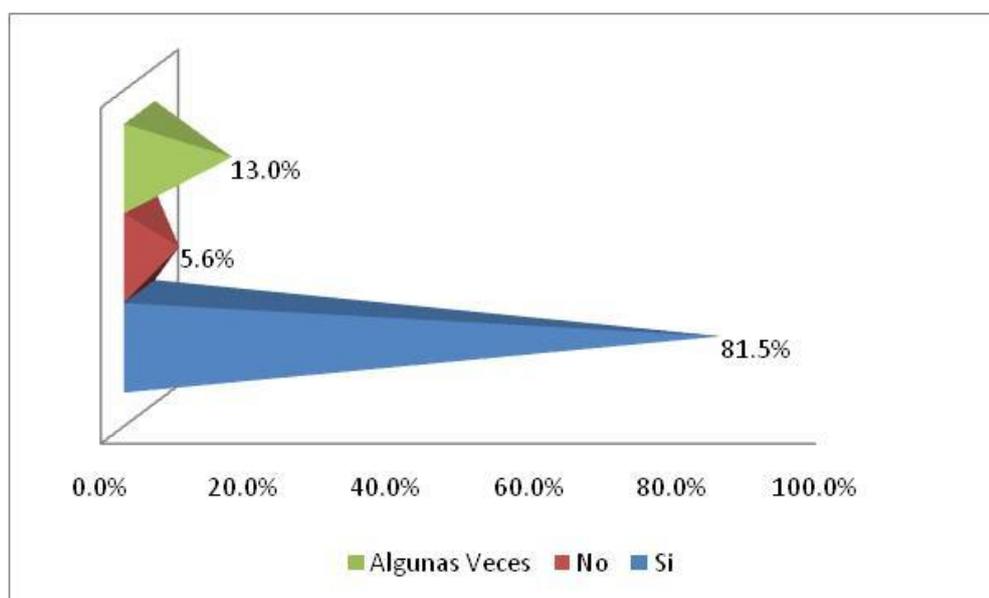
Figura 25: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Aquí se rota o se despide al trabajador con facilidad.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Es alentador ver que al 81.5% de los colaboradores de la municipalidad provincial si les interesa el prestigio de la institución, a pesar de las situaciones y las riñas que puedan existir, la imagen institucional es la que debe preservarse en perfecto estado, sin detrimento alguno porque el prestigio de ésta también afecta el prestigio de las personas que laboran en él.

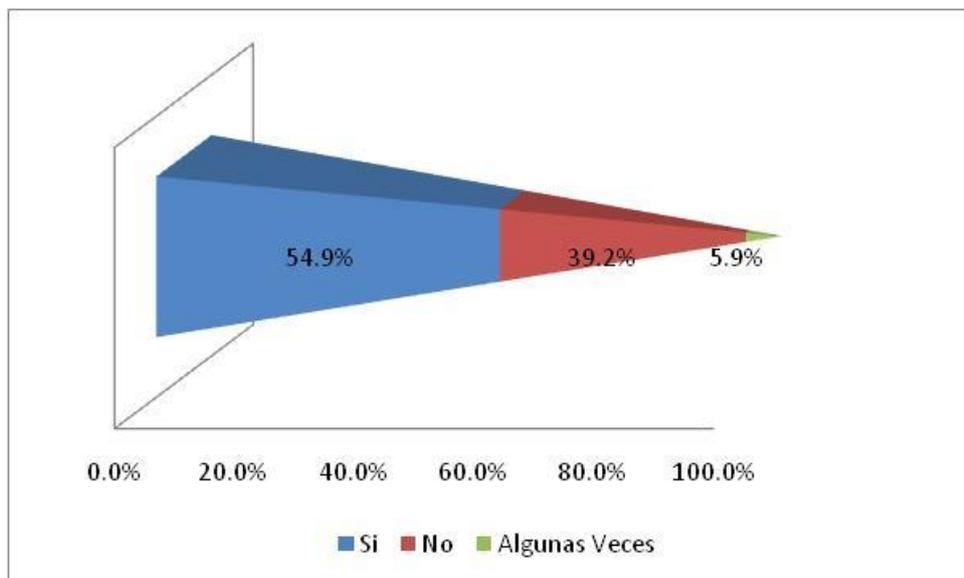
Figura 26: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Realmente nos preocupa el prestigio de la organización.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Más de la mitad de los empleados (59.4%) opina que el poder está concentrado en solo unas cuantas personas, y era de esperarse ya que se trata de una de las principales instituciones estatales de la ciudad, en donde el principal personaje y con todos los poderes es el alcalde provincial, seguido por sus regidores y los altos gerentes. El 39.2% que contestó que no, se trata de trabajadores nombrados encargados de las jefaturas de ciertas áreas en donde gozan de cierto nivel de poder de decisión y a los que no les afecta los cambios de mando y los gobiernos de turno.

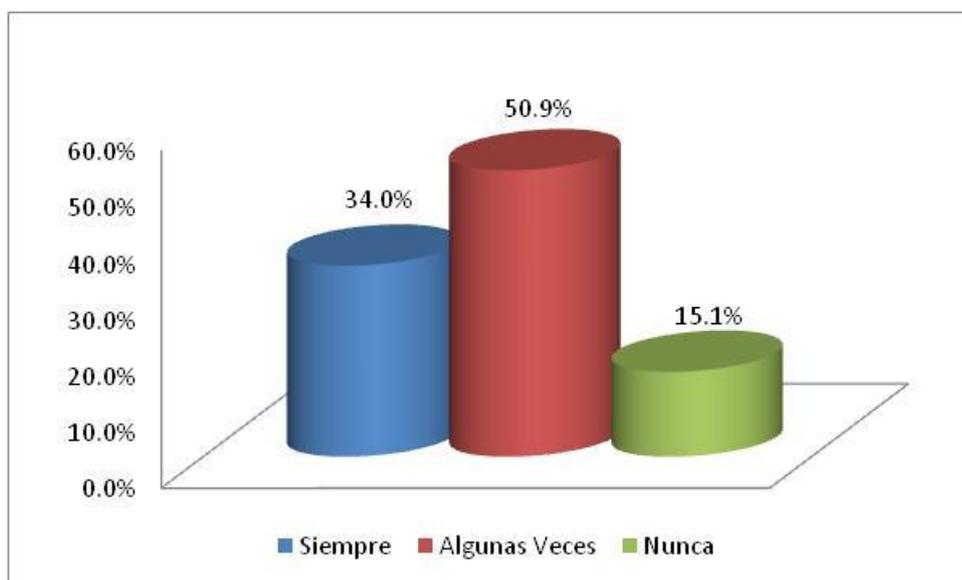
Figura 27: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: Aquí el poder está concentrado en pocos departamentos.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Ahora nos centraremos en el ambiente físico en el que labora el personal; en otras palabras, nos referimos a la infraestructura, el mobiliario y otros enseres con los que cuentan para desempeñar bien su trabajo. El 34% se siente satisfecho con este ambiente; el 50.9% no se siente bien en su totalidad y argumenta que estas condiciones podrían mejorarse. El 15.1% que no está contento es por razones diversas como espacio, distancia entre otros aspectos que serán analizados más adelante.

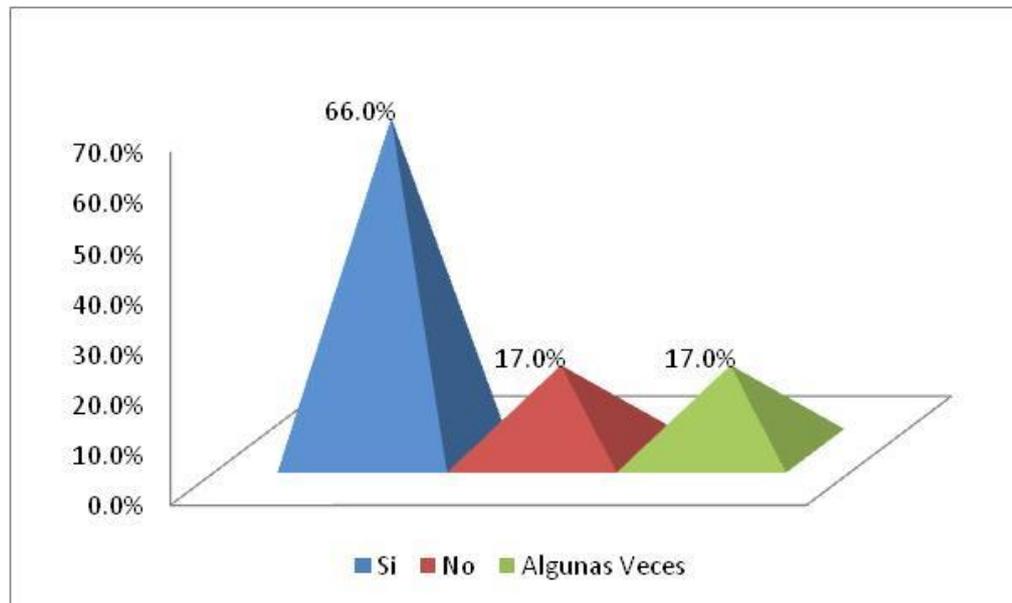
Figura 28: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: La mayoría de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

La oposición a los cambios, o el miedo a los mismos es muy frecuente entre el personal en especial de las entidades públicas, principalmente porque las personas que ya llevan muchos años trabajando en lo mismo se han acostumbrado a realizar las cosas de determinada manera y no están abiertos a nuevas ideas y sienten pánico cada vez que se sienten amenazados por una reforma. Esto se comprueba una vez más dentro de la organización en estudio; el 66% afirma que existen personas que se oponen rotundamente a los cambios y se niegan a aplicar nuevos esquemas que podrían contribuir a mejorar su productividad. El 34% restante está dividido entre dos mitades: los que opinan que la actitud de estas personas temerosas al cambio se puede cambiar con ciertos métodos como las charlas de información, capacitaciones, entre otros, pero que se trata de un problema solucionable, y la otra mitad que no ve estas oposiciones y que opinan que el temor a los cambios no significa precisamente el oponerse a ellos.

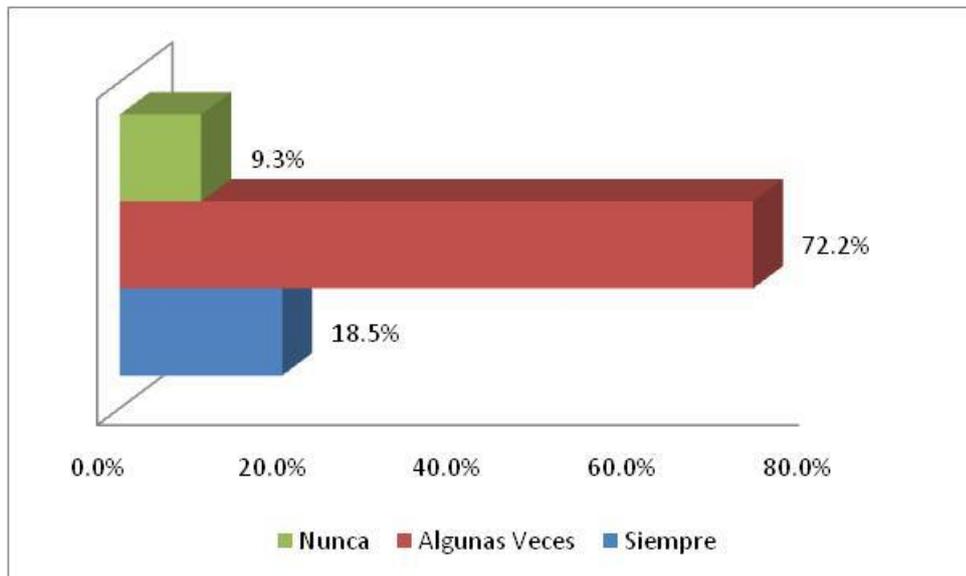
Figura 29: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Los bienes públicos son bienes de todos los ciudadanos, otorgados por el estado y para el uso de los servidores públicos que valga la redundancia están al servicio de los ciudadanos, por lo que deben ser cuidadosos con esos bienes asignados. Es preocupante observar que solo el 18% cuida de estos y que los maneja y trata de manera adecuada; el 81.5% no los cuida o lo hace Algunas Veces, vemos que existe una pobre conciencia acerca de la conservación de los bienes públicos, que a pesar de trabajar en la sede de la alcaldía no saben que estos nos pertenecen a todos y que pagamos por ellos con nuestros impuestos y que deberían ser mejor conservados.

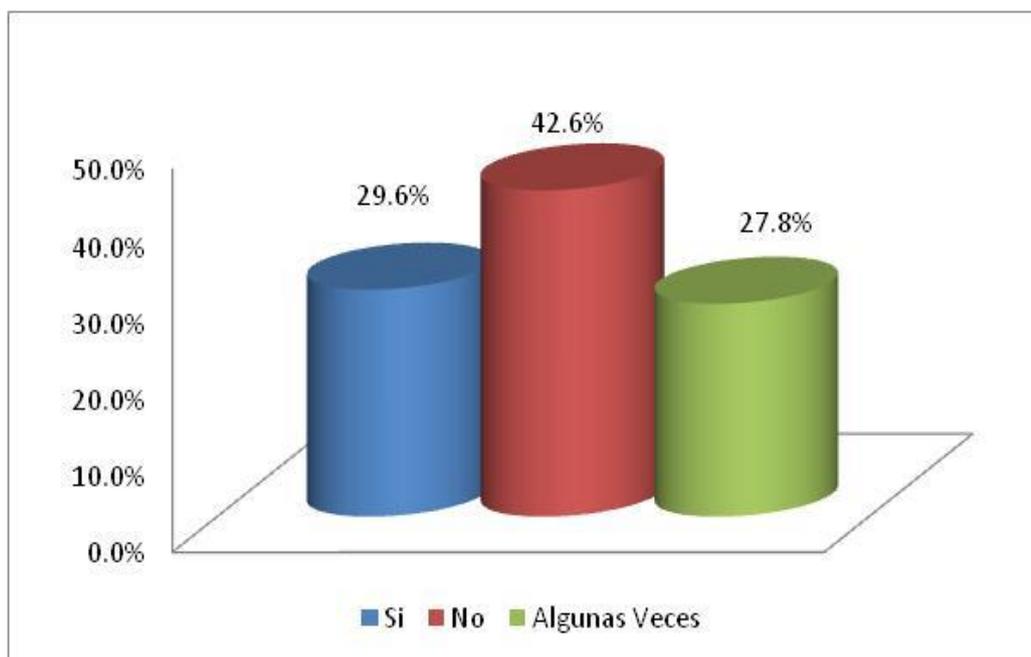
Figura 30: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización.



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Con respecto a la evaluación justa de los resultados de desempeño laboral, tenemos que el 29.6% si cree que se realiza de manera justa, dándole a cada uno su propio merito; sin embargo el más alto porcentaje (42.6%) opina todo lo contrario, que como se señaló anteriormente no se le da el mismo trato a un trabajador de planta que a uno que ocupe alguna de las gerencias, que el tema se parcializa mucho cuando de ellos se trata, por último el 27.8% apoyo la versión recientemente descrita pero que algunas veces las evaluaciones de desempeño si eran justas, no reciben incentivos por ellos pero que se les consideraba como metas cumplidas (según el trabajo que estén realizando).

Figura 31: Distribución de la Población según respuesta ante el enunciado: El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.

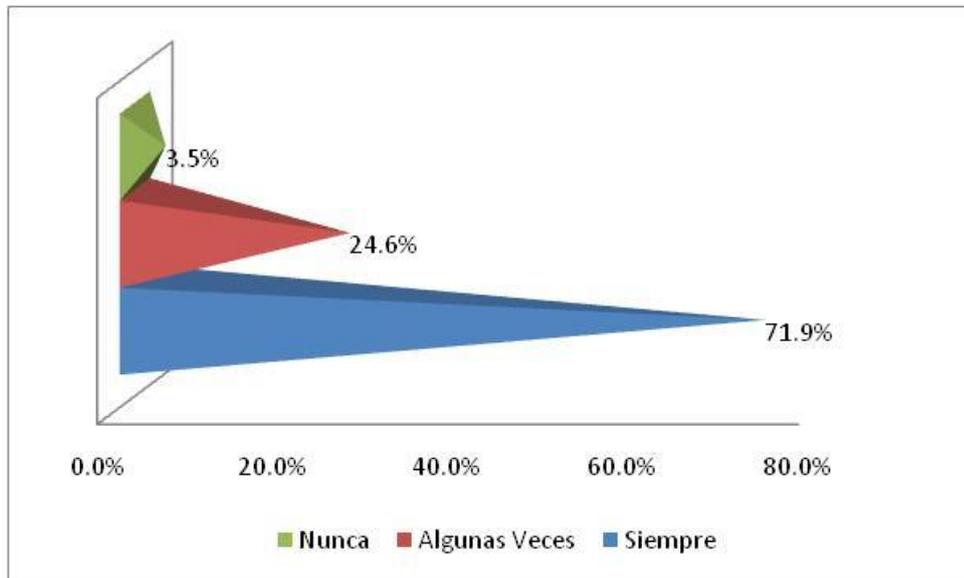


*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Los últimos gráficos están destinados a mostrar aspectos relacionados más con la ergonomía y con las condiciones ambientales físicas del centro de labores; dejamos atrás el tema de recursos humanos y relaciones interpersonales para adentrarnos dentro del campo material, puesto que para que un empleado se sienta cómodo y goce de un clima organizacional óptimo también son necesarias ciertas condiciones físicas como las que veremos a continuación:

Para empezar tomaremos en cuenta las condiciones del área específica de trabajo, en otras palabras: la oficina o el ambiente en donde realice sus funciones. Con respecto a la iluminación del ambiente, el 71% está conforme, porque la infraestructura cuenta con salas amplias y con grandes ventanas que permiten gozar de la luz natural que es la más saludable para la salud visual. Existen también ambientes, que son la minoría pero que también albergan personas, que no tienen esta posibilidad y que deben tener prendida la luz eléctrica durante todo el día, y son los que conforman el grupo que no está contento con la iluminación de su espacio.

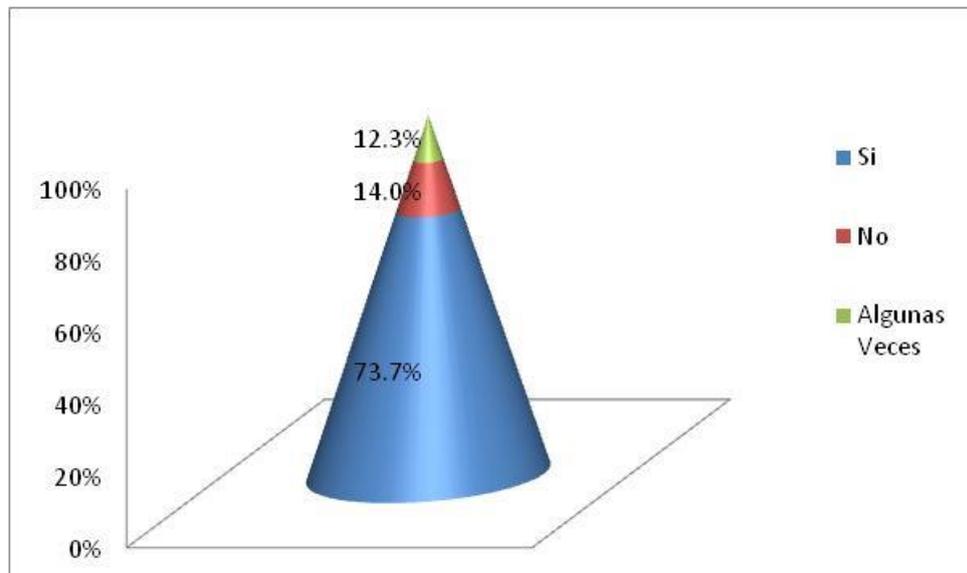
**Figura 32: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta:
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?**



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

El puesto de trabajo le resulta cómodo a la mayoría (73.7%), los ambientes son amplios y se le asigna a cada trabajador un escritorio y una silla de oficina para su uso personal, además de una computadora y otros materiales de oficina.

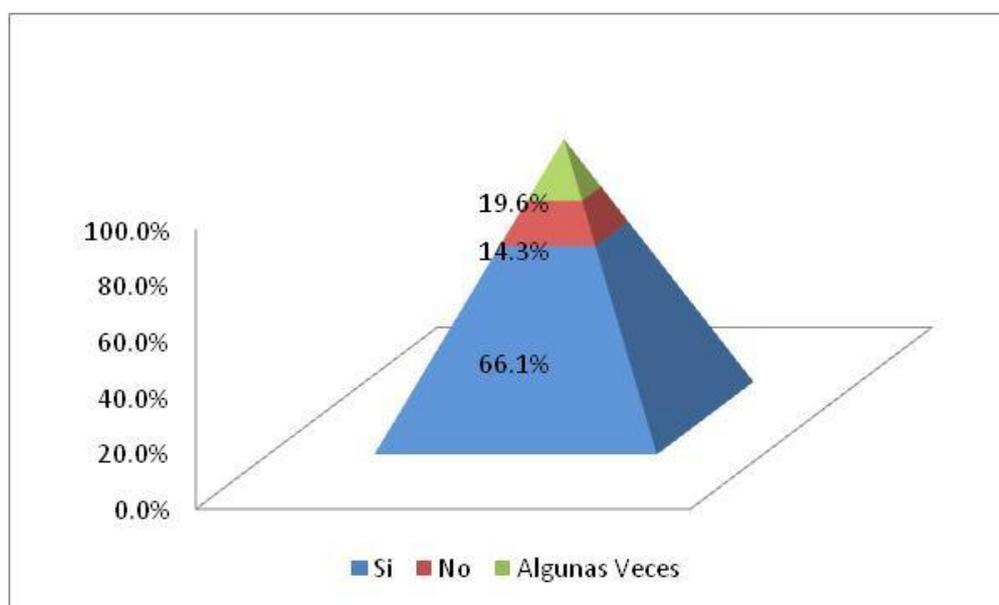
**Figura 33: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta:
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?**



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

El 66.1% está satisfecho con la temperatura en su espacio, las oficinas tienen ventilación, dejan pasar la luz natural y no se siente calor en las épocas cálidas en la ciudad que dicho sea de paso no son muy frecuentes. Los porcentajes restantes manifestaron su incomodidad por condiciones de ubicación de sus respectivas oficinas.

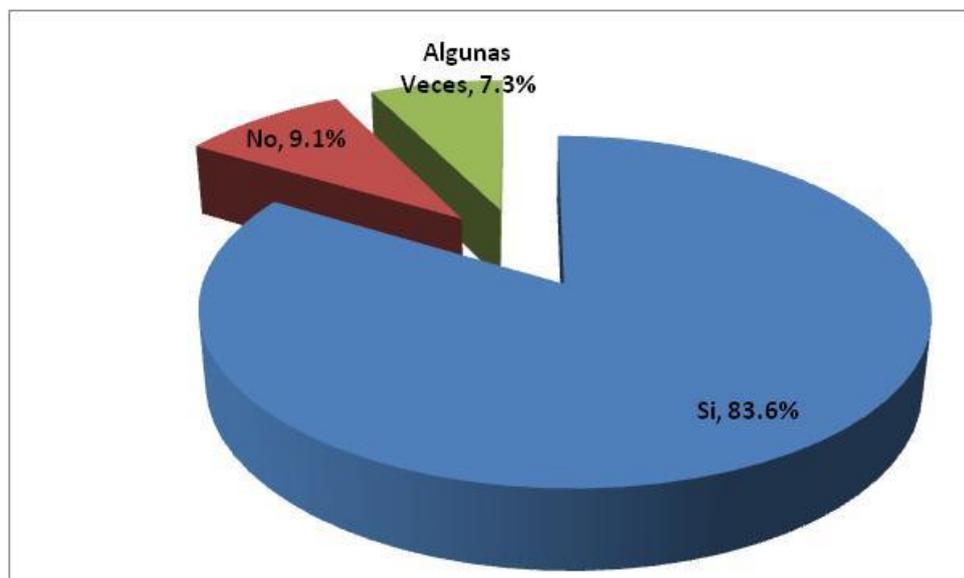
**Figura 34: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta:
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?**



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

El nivel de ruido es fácilmente soportable porque no existen factores contaminantes en las cercanías de la municipalidad, salvo algunas temporadas en las que se realicen trabajos en las inmediaciones, por lo que al 83.6% no le molesta el ruido; los demás contestaron de esa manera nuevamente por condiciones de ubicación o de trabajo, ya que los que están en contacto con el público ciertamente van a tener un mayor índice de contaminación sonora.

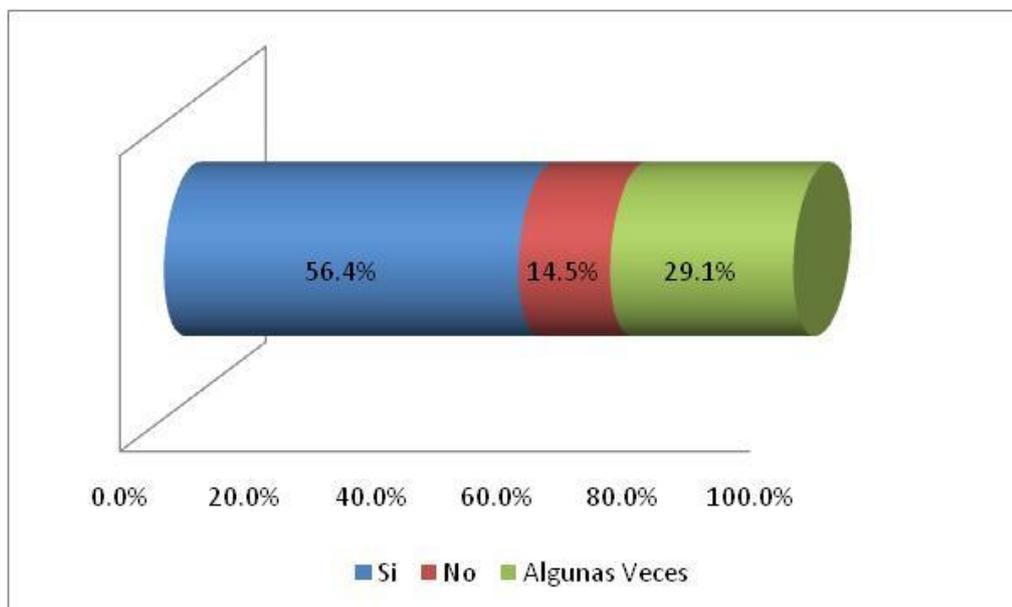
**Figura 35: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta:
¿El nivel de ruido es soportable?**



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Los servicios higiénicos son otro punto importante a tratar, porque todas los trabajadores hacen uso de ellos al menos una vez al día por lo que hay que tener especial cuidado en conservarlos limpios y no causar incomodidades; el 56.4% está convencido de que los baños están en buenas condiciones; el 29.1% afirma que le falta mejorar en ciertos aspectos pero que cumple con su principal función; mientras que el 14.5% no tolera el estado de los servicios y creen que se debería mejorar.

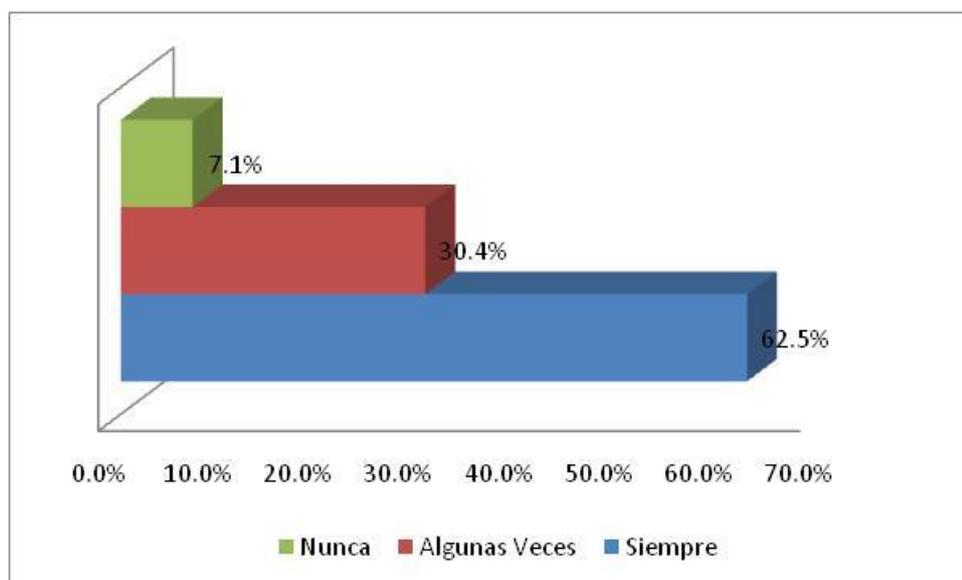
**Figura 36: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta:
¿Los servicios higiénicos están limpios?**



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

La computadora se ha convertido hoy en día en una de las principales herramientas de trabajo, en especial para el personal que trabaja en oficina, y la rapidez y lentitud de procesamiento de estos terminales también influyen en el desempeño y muchas veces en el estado de ánimo de quien la manipula. Vemos que el 62.5% si parece contento con nodo, el 30.4% de manera regular, y le achaca este problema a la lenta señal de internet; y el 7.1% que contestó que nunca, se queja de problemas de tiempo de uso de la máquina, el escaso mantenimiento y al software que no se renueva de acuerdo a las exigencias del entorno.

**Figura 37: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta:
¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?**

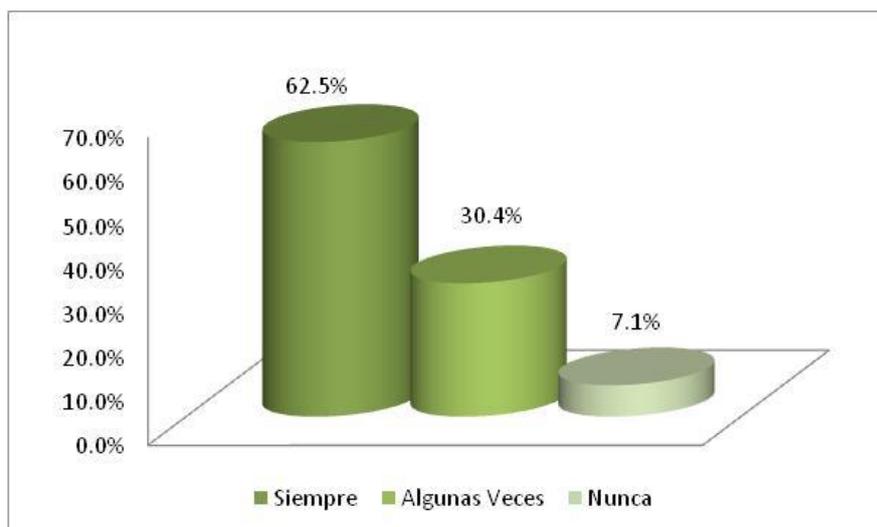


*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

La posición del cuerpo al sentarse es trascendental, tanto para la salud física como la mental y la emocional, diversos estudios han comprobado que una mala postura al momento de sentarse puede conllevar a serios problemas para las personas, por lo que es importante tener una buena silla, confortable y ergonómica, porque se pasará muchas horas instalados en ellas y definitivamente hay que prever las consecuencias porque estas afectarán el desempeño laboral de los empleados.

El resultado es positivo a gran escala, el 62.5% respondió que siempre estaba contento con su lugar y con el mueble asignado; el grupo restante que no contestó de la misma manera lo atañe a temas de ubicación más que a la funcionalidad de las sillas.

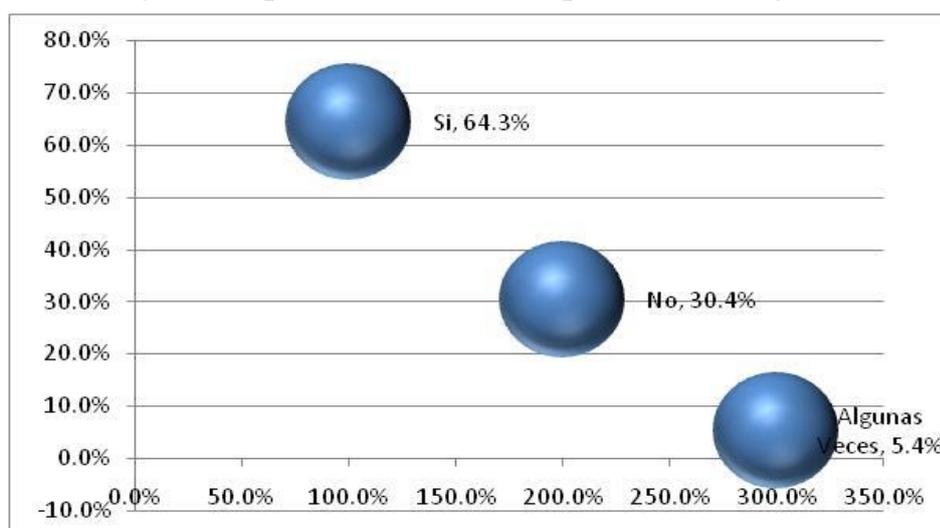
**Figura 38: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta:
¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo?**



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

Finalmente se les preguntó si estaban de acuerdo con el espacio que se les había asignado para su trabajo y tránsito; el 64.3% dijo que si, el 5.4% que algunas veces dependiendo de la cantidad de trabajo que deba realizar, y el 30.4% considera que era insuficiente porque tienen que manejar cierta cantidad de documentos y otros materiales y que el espacio asignado era muy reducido y les afecta en su desempeño laboral.

**Figura 39: Distribución de la Población según respuesta a la pregunta:
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?**



*Fuente: Elaboración Propia
Encuesta aplicada a los mismos trabajadores*

V. DISCUSION

Los estudios de clima organizacional integran la evaluación de la satisfacción de los empleados, se pretendió en este caso conocer el nivel de satisfacción de las personas que integran la institución municipal. Este conocimiento aportó las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas y el clima laboral mejoren permanentemente. La información recogida permitió plantear estrategias relativas al clima organizacional y al grado de satisfacción del personal, y desplegar las acciones necesarias para desarrollarlas.

La lógica que subyace es que el clima organizacional y la satisfacción del personal es clave en una organización sea esta de carácter público o privado, al incidir en las actitudes de los empleados y, por tanto, en sus conductas, mejorando su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Por eso se hizo importante establecer mecanismos de medición de la satisfacción del personal para planificar y ejecutar los proyectos de mejora oportunos que mejoren la motivación y la percepción que el personal posee de la organización.

Las organizaciones tienen algo en común. Son el contexto primordial del comportamiento organizacional. Las organizaciones dependen de las personas, al mismo tiempo que afectan la vida de las mismas. Por este motivo se puede afirmar que la satisfacción de las partes interesadas, es clave para la efectividad organizacional. Para ello, la organización debe tener un sentido de comunidad. Es un espacio donde las personas interactúan emocionalmente unas con otras y no se sienten inhibidas de hablar acerca de lo que sienten, de los temores, desilusiones y aspiraciones. Dado que esta circunstancia les permite cuidar y contenerse mutuamente. Es un espacio donde existe una auténtica comunicación, disposición y compromiso para hablar de manera franca y respetuosa.

Como vimos en el Marco Teórico, la motivación laboral de la persona está relacionada con la satisfacción en el trabajo y las relaciones que se dan de carácter personal. Es necesario puntualizar que la motivación no es independiente del ámbito laboral o la vida personal del empleado. Hay una

relación dinámica entre la motivación, la satisfacción en el trabajo y las relaciones personales.

La satisfacción en el trabajo es una respuesta emocional y afectiva de la persona a diversos aspectos del trabajo que realiza. Lo que no significa que sea un concepto único, dado que un trabajador puede estar satisfecho con un aspecto de su trabajo e insatisfecho con uno o más aspectos adicionales. Esta área tiene consecuencias en la organización muy importantes, dado que la relación de satisfacción en el trabajo, con otras variables puede afectar el desarrollo de la organización.

Por supuesto que la satisfacción en el trabajo es en primera instancia individual, pero la misma tiene influencia en la satisfacción del grupo. Se puede considerar a ésta como una actitud multidimensional y aplicar a cada una de las partes que componen el trabajo del individuo. La satisfacción en el trabajo debe considerar diversos aspectos que son importantes y que en el trabajo predisponen al empleado a comportarse de cierta manera. Algunos aspectos de la satisfacción laboral incluyen el sueldo, el jefe que se tenga, la naturaleza de las tareas desempeñadas, los compañeros o el equipo y fundamental las condiciones de trabajo inmediatas.

Desde una perspectiva multidimensional de la satisfacción en el trabajo, hay que advertir que los responsables deben estar atentos a que una alta satisfacción del empleado en un aspecto, no se vea cancelada, por una alta insatisfacción en otro. Siendo necesario prestar atención a aquellos elementos que están directamente relacionados con el contenido del trabajo (naturaleza del trabajo) y aquellos que forman parte del contexto laboral (empresa, jefe y compañeros).

Se sabe que la satisfacción en el trabajo, es parte de la satisfacción de la vida, esto es debido a que el empleo constituye una parte importante de la vida de los trabajadores. Esta satisfacción o nivel de satisfacción laboral dentro de los grupos no es constante, sino que está relacionada con diversas variables. Una de las variables que se considera de gran relevancia y que influye para que aparezca

la insatisfacción en los trabajadores, se da en las organizaciones grandes, en especial en las estatales. Estas tienden a abrumar a la gente, enredar los procesos de apoyo y limitan el grado de cercanía personal y amistad. Algunas de estas grandes organizaciones generan la insatisfacción en su personal, al no mantener la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.

Llegado a este punto se debe analizar el clima organizacional al que apelan las organizaciones y en función de qué parámetros es instrumentado. Considero que se debe abordar el análisis del clima organizacional aceptando que este puede ser positivo o negativo y de acuerdo al mismo será el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados.

Muchas organizaciones que por tamaño exceden el ámbito local, constituyendo una empresa de carácter nacional, se sienten en el deber de mostrar hacia el interior (trabajadores) y exterior (clientes) un compromiso con sus empleados. Para ello, organizan jornadas de capacitación, con el fin de lograr la excelencia en la gestión del clima organizacional. Es interesante pensar que es para la organización la gestión de un buen clima, puede ser que lo asignen a la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento y el desarrollo laboral y personal de todo el personal. Pero como alcanzar esta propuesta, cuando la realidad cotidiana tapa lo importante con lo urgente. Maximizar las ganancias de la empresa que en caso de las entidades estatales no se miden en términos monetarios, sino como rentabilidad social, exigiendo a los empleados cumplir con objetivos que en muchos casos excede la naturaleza de su trabajo. Hay que aclarar que el establecimiento de objetivos es importante y un factor motivacional, que debe ser compartido y conocido por todo el personal y deben tener un significado personal, para que se lo enfoque en lo pertinente e importante.

Estas iniciativas, que en su espíritu pueden ser loables, en la mayoría de los casos no se visualizan o se aplican en la gestión diaria. Si bien, se reconoce el esfuerzo del responsable del área, hace mucha falta un encargado especializado en Gestión de Recursos Humanos en la municipalidad, para instrumentar un

mejor clima laboral, desarrollando actitudes y aptitudes en los jefes de área y así, estos puedan impulsar la satisfacción de sus colaboradores y reconocer también, su responsabilidad en la satisfacción de los mismos.

Todas las organizaciones tienen Valores, cabe preguntarse cuáles son los valores de la misma y porque causa se deben realizar programas para transmitir los mismos, tal vez porque estos no se ejercen. Se despliega un discurso de compromiso y valorización del personal, se propone mejorar el balance entre la vida personal y la laboral. Ahora, cómo se mejora ésta, si al empleado muchas veces no se le respetan las horas de trabajo que marca la Ley y tampoco las que exceden el horario son pagadas.

Haciendo una breve revisión de la información obtenida, se puede observar que hubo ciertas variaciones en los aspectos explorados dentro de la institución, los cuales se relacionaron principalmente con la comunicación entre empleado-jefe, la motivación hacia las necesidades de logro y la relación entre compañeros de trabajo.

Con respecto a los antecedentes, se tomó en cuenta precisamente estos casos para tener luces acerca de las similitudes y diferencias que existen entre los climas organizacionales de entidades estatales y privadas; el primer caso se trata de una investigación realizada en la ciudad de Barquisimeto en Venezuela, en una universidad donde se generaban internamente procesos diversos y funciones multidimensionales de carácter complejo que afectaban el clima laboral, además del cambio activo del entorno inmediato. Un punto en común con la presente investigación es que en ambos estudios se buscó conocer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores con respecto a su propio clima organizacional y para ello se siguió la misma metodología; ambas fueron investigaciones de carácter descriptivo.

En cuanto a las diferencias entre los estudios es que en Barquisimeto se analizaron los resultados bajo un enfoque prospectivo; es decir, que se tomaron situaciones actuales para realizar proyecciones, para intentar describir el futuro

de la organización en base al nivel de satisfacción de los colaboradores. En este informe sin embargo, se realizó un diagnóstico situacional a profundidad para intentar entender las actitudes de las personas y en base a ellas poder formular estrategias que ayuden a mejorar el clima laboral en el presente y no bajo un enfoque pasivo y futurista.

Tocando el tema de la investigación visto en los antecedentes nacionales, nuestros objetivos guardan cierto parecido entre sí, la diferencia es que se trata acerca de un estudio aplicado a empresas privadas, por lo que lo que se intenta medir de primera mano es la satisfacción del personal y el modo en como este afecta o favorece la productividad empresarial, razón de ser de este tipo de organizaciones. Otro aspecto en común es que concluyeron que sí existe un grado de asociación implícita entre: satisfacción laboral y productividad; y que el éxito o fracaso de la organización depende de la salud en todo el sentido de la palabra de sus colaboradores, por ser ellos los primeros clientes que harán uso de los servicios.

La diferencia fundamental radica en que en el estudio mostrado en los antecedentes internacional y nacional se concluyó además que los niveles de satisfacción en relación a las empresas de estudio estaban por sobre la media en un nivel aceptable de satisfacción con diferencias poco significativas entre las mismas, en cambio en la municipalidad provincial de Chachapoyas este indicador se encuentra por debajo del promedio aceptable al igual que en el caso de la Caja de Ahorro y Crédito Trujillo en la ciudad de Chachapoyas, en donde como ya se evaluó los colaboradores no se sienten cómodos por distintos factores como la percepción de poca valoración de sus superiores para con su trabajo, los ambientes físicos no aptos, y la agresividad y falta de respeto y confianza entre el personal, lo que como se puede constatar fácilmente se ha traducido en un mal servicio hacia sus clientes que a la larga le producirán pérdida de rentabilidad y/o aceptación según sea el caso.

VI. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN.

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación, en esta sección se planteará una propuesta para mejorar el clima organizacional partiendo de los resultados encontrados. Se busca formular estrategias que contribuyan a fortalecer los puntos fuertes y superar los débiles, para maximizar el desempeño laboral de los trabajadores.

Las estrategias para gozar de una buena salud no son las mismas para dejar de estar enfermos, las técnicas para motivar al personal no son las mismas que se requieren para dejar de desmotivar, y las que se requieren para mejorar un clima laboral no son las mismas para al menos tener un clima laboral aceptable, por ejemplo, no podemos hablar de estimular el crecimiento, si las políticas y la administración son una “traba” latente, por ello pensaremos primero en dejar de estimular la competencia desleal y luego en estrategias para estimular la competencia leal y en las siguientes técnicas se reconocerá ésta estrategia enfocada en lo primordial.

1. El que se reconozca el trabajo individual más que el grupal es un buen punto a analizar ya que si así sucede se promueve el desempeño individual y un efecto secundario es limitar el conocimiento tácito; aquel que no se obtiene en capacitaciones formales sino de compañero a compañero en el diario vivir y es responsable del aprendizaje en la organización requerido para nuestro desempeño. Si el empleado identifica que debe trabajar más en promover lo grupal porque así lo permite la naturaleza del trabajo debe comenzar por corregir – modificar lo que recompensa y reconocer que exista un enfoque individual, luego trabaje en el reconocimiento grupal.
2. Revisar y reflexionar, si se teme considerar las ideas de todos por igual, sean buenas o malas, o termina apoyándose sobre las mismas personas de experiencia; si las últimas promociones o reconocimientos se mantienen en un círculo pequeño de personas; si así se identifica hay que comenzar

por dejar de hacerlo antes de comenzar a realizar reuniones de equipo completo.

Para motivar al equipo a una competencia sana, una estrategia es lograr que “todos caminen hacia el mismo lugar” y esto se logra mediante el fortalecimiento de la visión y misión de la organización, se presenta entonces un ejercicio que se puede realizar, pregunte al menos a 5 subordinados (aleatoriamente) sobre la visión y misión...

¿Cuántos lograron especificar?

Este ejercicio que se debe realizar periódicamente, si el resultado es 1 de 5 por ejemplo, este es un indicador que habla sobre la individuación que puede existir. Los valores y misión no son un cuadro enmarcado, aquellas empresas sobresalientes trabajan en base a ellos y las organizaciones estatales deben hacer lo mismo, así por ejemplo si un valor es la satisfacción al cliente las decisiones que pueden tomar los subordinados están en función de ello y en una emergencia no deben preocuparse por la autorización de su líder si no está presente, son un faro que guían el comportamiento y cuando todos los tienen claros y han trabajado en esa cultura, van para el mismo lugar lo cual ayuda a disminuir el trabajo individual, la reservación de lo que cada uno sabe o simplemente hacer las cosas a su propia manera sin importarle el otro.

Por otro lado la confianza es un elemento deteriorado en ambientes competitivos hostiles e imprescindible para el trabajo en equipo, la confianza determina a su vez el nivel de conexión y contenido emocional en las relaciones y para desarrollarla, una buena estrategia es enfocarse en la cooperación. El contacto con otras personas hace posible que las conozcamos y nos involucremos emocionalmente con ellas, en ambientes competitivos negativos trabajar sobre la base de cooperación sea directa o indirectamente ha mostrado ser eficaz para ser más productivos. Aquí es donde las prácticas de socialización como celebrar juntos, realizar actividades extra-laborales o team buildings tienen su aporte, la confianza

construida incluso fuera del trabajo se manifiesta dentro del trabajo y viceversa, así que un buen consejo es programar algún tipo de actividad para el primer mes.

3. Otra estrategia para estimular el contacto cercano entre otros es el proceso de capacitación de tres, que no solo lleva como propósito un mayor aprovechamiento de la inversión en capacitación sino en estimular mayor contacto con compañeros.

Por ejemplo: para poder realizar las reparaciones electrónicas de artefactos electrónicos de una empresa privada, sus colaboradores debían asistir a unas capacitaciones muy monótonas y aburridas, tanto así que se podía observar personas que parecían tener una lucha entre dormir y mantenerse despiertos y lo peor aún es que cuando se realizaban las evaluaciones para observar el nivel de aprovechamiento era muy poco y aquellos que lograban tomar anotaciones las mantenían prácticamente para conocimiento personal.

Luego de esto, se pudo comprender que **“aprendemos más cuando lo enseñamos”** y adjunto a ello **“creamos más apoyo entre compañeros”**. Así, ahora no todos asistían a las capacitaciones, eran sólo de 2 – 6 personas recibiendo la capacitación de la primera fuente, luego ellos se encargaban de llevar el entrenamiento a las demás personas, aunque al principio había rigidez en las relaciones, con el tiempo estos centros de capacitación se convirtieron en una fuente de realización para quienes preparaban y capacitaban a sus compañeros y quienes recibían éstas capacitaciones fueron sintiendo el apoyo de sus compañeros, lo curioso es que este acercamiento entre ellos se extendía también a planta productiva y al contacto con el cliente.

4. Si nos ponemos a pensar que si nos mudamos a vivir a un nuevo vecindario en el que hay aproximadamente 800 familias, ¿Con cuáles de las 800 familias se establecerá relaciones de mayor confianza?, pues

definitivamente que con las que estén más cercanas a uno, es igual en el trabajo, se tiende a establecer relaciones de mayor confianza con quienes se tiene un mayor acercamiento físico por la frecuencia del contacto, esta es una estrategia que se puede aprovechar pero que sin embargo se debe realizar con sutileza, sabiendo en qué casos aplica y cuál es el tiempo adecuado: hay que rotar a las personas y si esta rotación implica el aprendizaje de otras responsabilidades mucho mejor. En teoría de grupos se conoce que los roles se vuelven rígidos en un promedio de dos años, por ello algunas organizaciones rotan a sus directivos en un periodo similar, a otros niveles de la jerarquía organizacional la posibilidad es de menor tiempo, al promover la cercanía con diferentes integrantes del grupo, para establecer nuevos niveles de confianza y esto puede ser un factor que facilite el apoyo entre compañeros y por qué no ser una estrategia preventiva en la rivalidad entre compañeros.

5. Analizar la actual circunstancia. Si una persona va donde el doctor por una gripe y sin hacerle exámenes o verificaciones le recetara medicamentos ¿cómo se sentiría? A pesar de su experiencia el doctor debe comprobar dónde realmente está la causa, en el mundo organizacional no es muy diferente, se podrá comenzar a trabajar en determinados aspectos que por su experiencia se puede deducir que son la principal causa; sin embargo, en varias ocasiones se ha visto cómo los líderes organizacionales al hacer verificaciones se sorprenden quizá de descubrir algunos factores que habían pensado.

Éstas verificaciones de la circunstancia actual se pueden realizar mediante encuestas de satisfacción laboral apoyándose en Recursos humanos o una persona fuera del equipo que se encargue de realizarla confidencialmente; es decir, que les garantice a las personas que sus respuestas se mantienen seguras y solo quien aplica tendrá los cuestionarios, ya que este tipo de confidencialidad permite tener datos más sinceros, generalmente la información de resultados generales es lo que conocerán los líderes organizacionales.

Una encuesta le enfocará en trabajar inteligentemente no sólo en lo principal sino también le permitirá “curarse” más rápido, en caso de no realizar este importante paso, se podría caer en el error de pensar que la causa de la insatisfacción y la competencia desleal sean resentimientos por problemas personales, cuando lo más cercano a la realidad es que hay un interés por el nuevo posible puesto, causas diferentes que ameritan intervenir diferente.

Cabe hacer una advertencia, si se decide realizar una encuesta hay que tener presente que se hará una inversión de tiempo y esfuerzo que se puede desvalorizar si termina apoyándose en un instrumento (cuestionario o test) que no contenga validez y confiabilidad, el primero que indica la capacidad de poder medir lo que dice medir y el segundo que garantiza la consistencia de los datos, para ello hay que apoyarse en las personas correspondientes que sean confiables.

6. Lo que parece ser un problema de las personas, muchas veces lo es de las circunstancias. Las frases positivas del tipo: “*si se puede muchachos*”, es tan sólo una parte de la energía que mueve a las personas a actuar, lo que se sabe en comportamiento humano es que personas frustradas, negativas o deprimidas no siempre lo son por su forma de ser, por sus aspectos de personalidad. En la mayoría de ocasiones es más efectivo trabajar las circunstancias en las que las personas están que intentar cambiarlas a ellas, la competencia desleal también se podría entender por la permanencia de personas difíciles, inseguras o celosas en el equipo de trabajo, pero lo podrían ser por las circunstancias en las que están todos los días. Tal como dice el experto en motivación intrínseca Edward Decía: “*La pregunta incorrecta es ¿cómo motivo a mi personal?, la correcta ¿cómo puedo crear condiciones en las que las personas encuentren motivación?*”

Modificar las circunstancias podría ser una estrategia más inmediata que cambiar el pensamiento de las personas, por ejemplo se puede tomar unos

30 minutos para reflexionar ¿qué circunstancias magnifican un trabajo individualizado? ¿qué aspectos se podrían modificar?, ¿qué circunstancias del trabajo permiten que las personas visualicen preferencias?, ¿qué condiciones estimulan la competencia desleal?, estos 30 minutos podrán dar suficiente información en mejoras que se puedan aplicar inmediatamente, pero claro está este es un trabajo individual porque sólo los jefes conocen la peculiaridad de su grupo y las tareas que desempeñan, a manera de ejemplo se ha podido visualizar con este análisis que si una persona es dueña de un solo procedimiento (una pequeña parte del proceso o servicio) en lugar de poder ejecutar una rutina completa, estará más individualizada y con el tiempo no permitirá que nadie le amenace su campo, en cambio cuando se cambia las circunstancias para que ejecute una rutina más completa e interactúa con más personas, adquiere más habilidades y logra mayor autonomía, el resultado es una sensación de autorrealización, cuyo estado psicológico está lejos de la frustración, el enojo y la envidia, y como se puede ver el cambio se logra variando condiciones, no personas.

7. La carga de responsabilidades, los apuros, los altos niveles de exigencia también tienen su cuota en un ambiente competitivo que puede terminar siendo perjudicial si las relaciones entre compañeros no han alcanzado un nivel suficiente de camaradería, de no ser así el señalar el retraso, los errores y manifestar cómo se afecta el proceso son actitudes más frecuentes, dando mantenimiento a un círculo vicioso en donde “nadie aguanta nada”. La acumulación de este ambiente suele pasar su factura, para algunos en fatiga, para otros con irritación, en fin si igualmente no se hace nada al respecto es la institución la que pierde. Actualmente las empresas ayudan a sus colaboradores a “descargar” toda esta presión, ya sea mediante centros de recreo, deportivos, algunas membresías, contratación de instructores de yoga, pilates, etc. Con ello logran que sus colaboradores equilibren sus vidas, pero la cruel realidad es que este tipo de ayuda logra equilibrar y tener una mejor predeterminación hacia los estresores, pero no aumenta el control que se pueda tener sobre los

estresores, veámoslo con un ejemplo de la vida real, si uno tiene alta irritación por sus problemas económicos, entonces puede tomar algunas clases de ejercicios relajantes, ir de vacaciones o recibir un buen masaje y habrá logrado bastante; sin embargo, su problema económico sigue presente y si no hace algo al respecto, volverá pronto a tener los niveles de estrés del cual se había recuperado.

Para contrarrestar los ambientes competitivos-negativos que no se pueden solucionar inmediatamente, se podría ayudar a los colaboradores a manejar adecuadamente las cargas de estrés que les provocan. El primer error sobre este concepto es que las personas lo definen según sus consecuencias, “estrés es esta tensión en el cuello”, “es cuando ando que nadie me aguanta” o “cuando ando con gripes constantes”, lo cierto es que esto son consecuencias del estrés, así que habría que preguntarse más profundamente sobre el estrés para poder ejercer acciones que realmente ayuden.

La pregunta que podría ayudar a entender el punto maestro es: ¿por qué dos personas ante las mismas circunstancias no responden igual?

Bien, esto se debe a que han tenido experiencias diferentes y actualmente piensan diferente ante los acontecimientos buenos o malos y la técnica para cambiar lo que pensamos de determinadas situaciones es mirar el fenómeno desde varias perspectivas posibles, para ello practicar y enseñar al personal a preguntarse ¿qué haría “x” personas para lidiar con ello?, ¿qué errores de lógica tiene lo que estoy pensando?, ¿cuáles son las alternativas que tengo? Volvamos al ejemplo del problema económico, la persona que está irritada porque tiene todas las cuentas por pagar en esta quincena, podría preguntarse qué haría “x” persona (x = alguna persona que admire por su éxito) y encontrar una forma mejor de enfrentar el estrés, o darse cuenta que entre sus alternativas están pedirle prestado a su mejor amigo o hermano o concientizar que puede pagar una multa por retraso y el mundo no se derrumbará, ayudar al control y manejo adecuado del estrés que ocasiona las presiones en el trabajo

igualmente ayuda a la satisfacción experimentada, a la pre-determinación con que se enfrenta las responsabilidades, a la calidad de relaciones que se suele establecer y la forma y calidad en cómo se involucran con sus compañeros.

8. Enseñar comunicación asertiva. Para este caso vamos a suponer la historia de una persona que ha implantado una base de baja autoestima, inseguridad y envidia hacia los demás; mismas características que se manifiestan en el trabajo manteniéndose alerta a cualquier ataque o buscando atacar primero para hacer ver mal a otros antes que a él y aparentar ser un conocedor del proceso y de lo que está mal, sus métodos serán el enojo, la manipulación o el culpabilizar, lo cual queda claro es una forma vaga de canalizar sus temores. Una forma de ayudar es el entrenamiento de habilidades sociales, ya que podríamos considerar obvio que la persona sabe a ciencia cierta que está haciendo daño y creando un mal ambiente con sus respuestas; sin embargo, no siempre es así. Muchas de nuestras conductas molestas para los demás son imperceptibles para nosotros, cuando hay que enseñar habilidades sociales a las personas le hay que darle las herramientas más adecuadas para que canalicen sus temores, egoísmo o envidia. La comunicación asertiva es la base de cualquier relación, tanto de pareja, padre-hijo o laboral, lograr sensibilizar la forma en que hacemos llegar nuestro mensaje puede hacer la diferencia en las repuestas de otras personas a pesar que el mensaje no sea un halago, veamos la diferencia entre:

- ¡Lo estás haciendo mal otra vez! ¡Deme campo, lo haré yo!
- ¿Qué crees que pudiste olvidar? ¿Quieres que te ayude?

Para poder comprender la diferencia debemos hacer referencia a los estudios del Doctor Albert Mehrabian de la Universidad de California quien logra identificar 3 elementos en la comunicación, el primero el aspecto verbal que sólo influye en un 7% en la otra persona cuando comunicamos sentimientos y actitudes, un aspecto vocal (entonación, proyección, resonancia, énfasis) que influye en un 38% y el aspecto visual

(gestos, movimientos, postura) que influye un 55%, esto quiere decir que un 93% se refiere a aspectos más allá de las palabras, lo cual nos da una vez más que no es lo que dices, sino cómo lo dices.

Para evitar perder la atención de la otra persona o que comience a defenderse inmediatamente, por ejemplo se puede comenzar mencionando algo real y positivo de ella, así por ejemplo “Me encuentro muy extrañado de algo que observé, porque usted ha sido muy colaborador con todos y es algo que admiro de usted...”. Iniciando con algo positivo se permite que la persona mantenga su atención y que reciba el siguiente paso con mejor aceptación. Segundo paso es describir lo que se cree que está mal (-), con lo que no está de acuerdo o en lo que gustaría que mejorara, por ejemplo “apreciaría que consideraras el hecho de...”. Para terminar se debe agregar nuevamente un aspecto positivo (+) como “la verdad es que su ayuda ha sido fundamental para nosotros y queremos que lo siga siendo...”. La información científica hoy es más accesible que nunca, pero falta que le saquemos provecho, basta que realice unas dos o tres prácticas con los colaboradores con este procedimiento para que puedan impactar positivamente la forma en cómo las personas se dicen las cosas.

Cuando se habla de que el ambiente de competencia contra compañeros tiene su explicación en las personalidades, se puede al igual que el entrenamiento en habilidades sociales, centrarse en las necesidades y no siempre en la solución. Cuando pensamos en necesidades de una conducta egoísta, podríamos tener como respuesta escasez, cuando pensamos en la de temor, podríamos tener falta de confianza, si pensamos en envidia, quizá la necesidad de éxito personal, a partir de éstas tres respuestas se abre un nuevo abanico de posibilidades para evitar tales conductas que perpetúan el atacar al otro. Una persona se puede mostrar egoísta con lo que sabe porque es lo único que lo mantiene en su puesto y cualquier amenaza a ello será suficiente motivo para sabotear, otra en cambio muestra envidia porque no es él quien logra sobresalir o ser admirado y para no “sufrir el éxito de otro” es mejor no dejarlo llegar, así que la

necesidad de uno es poder tener más, la de otro es ser reconocido o conseguir seguridad. En el primer caso (tener más) podemos involucrarlo en más capacitaciones, brindarle otras oportunidades de desarrollo o responsabilidades, en el segundo caso (ser reconocido) es estar atento a cualquier índice de buen desempeño para hacerle llegar una felicitación o invitación y en el tercer caso (conseguir seguridad) mostrarle confianza con lo que hace y brindarle el apoyo requerido, pero todas estas estrategias son posibles identificarlas cuando pensamos en necesidades.

9. El entendimiento del grupo de trabajo como un sistema. La competencia desleal comprende poco sobre lo que es un sistema, por el mismo hecho de una estructura que fomenta lo individual.

Los elementos de un sistema se influyen unos con otros tanto haciendo como dejando de hacer, imaginemos a nuestro cuerpo como un sistema donde existen órganos encargados de realizar su función pero que no pueden estar desligados de lo que hacen los otros, así cuando el cerebro percibe peligro un sistema hormonal se activa y prepara a los demás órganos para hacer frente al peligro, o solamente imaginemos que un órgano deje de aportar al sistema, todo el cuerpo se siente mal.

Cuando este funcionamiento se visualiza y entiende también en la organización, es más fácil saber qué hacemos un daño cuando negamos una ayuda, cuando nos reservamos herramientas o información. Motivar a las personas a una competencia sana es hacerlos comprender la importancia del aporte de cada uno al sistema y no sólo al crecimiento individual. Para ello hay que utilizar “historias de éxito” en donde fácilmente se pueda observar que el aportar al grupo ha permitido el triunfo y se debe realizar no con historias inventadas sino con historias del mismo grupo a cargo para que sean convincentes, estas “historias de éxito propias” sirven para recordar que las cosas son más fáciles si se trabaja como sistema y no como partes individuales.

Si la competencia desleal se caracteriza por personas “serruchapisos” que no desperdician el mínimo error para cantarlo a los vientos, para señalar lo que está mal, también se puede pensar en contrarrestar esto desarrollando e incentivando la habilidad del reconocimiento. La tendencia por demás en nuestra cultura ha sido poner el ojo en los defectos más que en las virtudes de las personas y eso lo mantenemos de adulto, un ejercicio sencillo con el que se ejemplifica esto es al preguntarles a los líderes sobre 10 cosas por mejorar y luego preguntarles por 10 virtudes que los diferencian, veremos que es más fácil detectar lo que nos falta que lo que tenemos.

Un elemento esencial de la inteligencia emocional para poder poseer habilidades sociales, consciencia social y autocontrol es la autoconsciencia y aquí viene la pregunta clave ¿es el reconocimiento una habilidad? La investigación científica ha revelado la importancia de reconocer lo bueno en los demás para reforzar comportamientos adecuados, pero también ha revelado que es una habilidad pobremente adquirida y considerada; sin embargo, cuando no sólo trabajamos en la brecha de “lo que está mal y como debería hacerse bien” sino en la de “lo que está bien y cómo potenciarlo” podemos establecer climas organizacionales más positivos, menos rencorosos y más interconectados.

Vale también una advertencia aquí, reconocer no se refiere exclusivamente a recompensar con dinero o acciones que le signifiquen un gasto económico, nos referimos a una habilidad que se debe adquirir, como el acercarse a su compañero después de exponer una idea en una reunión y manifestarle lo bien que se escuchó y el potencial de su idea, o agradecer a su compañero por no haberse enojado con usted por el error que cometió. Para desarrollar esta habilidad es necesario que no sólo se piense en los grandes logros sino también en reconocer el progreso, aprendemos habilidades por medio de la repetición, tal como aprendimos la habilidad de andar en bicicleta debemos aprender la del reconocimiento, no hay que esperar a las evaluaciones de desempeño o a

la celebración del empleado del mes, aproveche las oportunidades del día a día para dar reconocimiento sincero, que si esta habilidad comienza por el líder no es de extrañar si se registra a otros haciendo lo mismo.

10. Cuide la ansiedad ante la exigencia del cambio. Al identificar que en el grupo se dan roces, conductas mal intencionadas y “empujones” se debe solucionar el problema; pero algo que se debe comprender es que las personas no son números; es decir, en el trabajo con las personas 1 + 1 no siempre será dos; lo que con algunos es funcional con otros no lo es.

Adquirir habilidades y nuevos hábitos positivos no es fácil, una cultura de roces y empujones no se cambia de la noche a la mañana y con sanciones y castigos se logrará ver resultados rápido pero no permanentes; eso sí, entre más rápido se comience a hacer algo al respecto mejor será. Los procesos de cambios con las personas no son lo mismo que cambiar un proceso o política, que mientras se justifique con números será bien aceptado, en las personas las razones y justificaciones a lo largo de la investigación no ha mostrado ser tan eficaz, para que descubra una muestra firme, pregunte a un compañero o amigo que fuma si sabe que fumar provoca cáncer, esa persona podrá incluso conocer sobre sus efectos y usted desgastarse explicándole todas las consecuencias, pero aun así el cambio no es efectivo si es que se da; ahora preguntémosnos, cuando a un fumador el doctor le dice que está poniendo en riesgo su vida o que está a un pasito de la muerte, ¿por qué existe una mayor disposición al cambio? Parece que radica en que ya no hay escape y tenemos las consecuencias de frente y todo esto tiene un gran significado emocional para nosotros; sí, lo emocional parece ser una mejor estrategia para el cambio en las personas que las justificaciones, con ello ahora se sabe que la ansiedad por el cambio inmediato puede llevar a dar discursos en una dimensión racional del porqué deberían cambiar, del porqué es importante o de las consecuencias a las que se atienen si no cooperan entre sí, pero ahora se tiene claro que será tiempo perdido si no llega a “sus corazones”, cuando se les habla no de los beneficios para la producción o para la

organización, sino de los beneficios para ellos, para su desarrollo personal, para su maestría, del aporte que lograrían darle a otras personas, lo que están construyendo juntos, es más fácil que llegue a los corazones y obtenga mejores resultados en su equipo de trabajo, es probable que si seguimos profundizando en la causa de la competencia desleal lleguemos a concluir que es un grito de las personas por ser admirados y apreciados y que lo malo sea el medio que utilizan, pero cuando se logra satisfacer esa necesidad por otros medios, una vez más: todos salen ganando.

VII. CONCLUSIONES

- 1.** Los trabajadores de la Municipalidad San Juan de la Frontera de los Chachapoyas no se sienten satisfechos con el Clima Organizacional que existe dentro de la institución.
- 2.** Las ideas del personal en las posiciones bajas en la jerarquía no son escuchadas y tomadas en cuenta, por lo tanto los trabajadores sienten que sus esfuerzos no son lo suficientemente reconocidos.
- 3.** Las opiniones de la mayoría de los colaboradores no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, sino que el poder está centrado solo en un grupo de personas.
- 4.** Los empleados perciben que se tienen más en cuenta sus errores que sus aciertos.
- 5.** La mitad de la población no se siente realizada profesionalmente dentro de la institución.
- 6.** La mayoría de los empleados persiguen objetivos personales que los comunes y que beneficien a toda la institución.
- 7.** La imagen institucional es importante para los trabajadores porque también los representa a ellos y viceversa.
- 8.** Los colaboradores están contentos con las condiciones físicas de su trabajo (infraestructura, iluminación, ergonomía entre otros).

VIII. RECOMENDACIONES

1. La gerencia de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas debería contratar los servicios de un especialista en Gestión de Recursos Humanos para liderar esta área con mayor eficiencia.
2. El área de recursos humanos de la MPCH deben fomentar la participación de todos los miembros del personal, en la elaboración de un sistema de objetivos personales y organizacionales coincidentes, que permitan obtener la armónica articulación entre valores personales y objetivos institucionales elevando así la motivación de todos los participantes del proceso.
3. Los líderes de la institución deben capacitar y actualizar en forma permanente a todos los trabajadores que ejercen funciones en las diferentes áreas de la institución para promover su desarrollo personal y profesional.
4. El alcalde de turno debería crear una comisión encargada de realizar evaluaciones periódicas que permitan registrar la productividad y eficiencia del personal a fin de mejorar la acción gerencial en la organización.
5. En la Municipalidad Provincial de Chachapoyas se podría establecer un sistema de incentivos y reconocimientos que eleven la motivación del personal en cuanto a su participación en el logro de los objetivos institucionales, ya que la no existencia de reconocimiento y evaluación de desempeño del recurso humano genera el riesgo, que en algún momento el personal que realiza eficientemente sus funciones, se limite sólo a cumplirlas sin hacer ningún empeño en ejecutarlas a nivel de excelencia.
6. Los jefes de área deben involucrar a todos los miembros del personal en la toma de decisiones, a través de la realización en forma periódica de asambleas de coordinación y de trabajo por áreas de conocimiento, que permitan la integración en equipos o grupos de trabajo, utilizando sus ideas, propuestas y recomendaciones para ser planteadas en las reuniones con la alta gerencia de la municipalidad.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1. Libros Consultados

- ÁLVAREZ, M., 1998. **Conducción y acción dinámica del grupo.**
- ARDOUIN, BUSTOS, GAYÒ y JARPA, 2000. Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Holl.
- BEACH .1980. Misión, visión y valores en la organización de hoy. Ediciones Heading. Argentina.
- BUELOT COMECA, Mariela. 2011. Clima laboral del colaborador de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo Agencia Chachapoyas. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Chachapoyas. Perú.
- DAVIS y NEWSTROM. 1999. Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED.
- GALVÁN, 2001. La agresión, los problemas y el conflicto. Ediciones Miranda. Perú.
- IBÍDEM, 2001. Comportamiento Organizacional. Octava edición. Prentice Hall.
- KOLB, D. 1977. Comunicación, Confianza y Cooperación.
- LAWLER y PORTER. 1967. La organización humana. New Cork, Mc. Grow – Hell.
- LITWIN y STINGER. 1978. El Clima de Trabajo en las **Organizaciones.** Editorial Trillas. México.
- LOCKE, J. 1976. Desarrollo de una cultura de calidad. Cuarta Edición. Egraw – Hill.
- MARTÍNES, B. 2001. Manual de Psicología de la Organización. Herder: Barcelona.
- RUBIO NAVARRO, Elena. 2000. Valores del empresario en: dirección estratégica.
- TUBÁN, R.J. 1996. Test Psicológicos y Evaluación. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.: México.

8.2. Sitios en Red

- La Satisfacción Laboral de los Trabajadores y su Repercusión en Productividad de las Empresas de la ciudad de Arequipa, disponible en: <http://es.scribd.com/doc/56928952/satisfaccionlaboralyrepercusionproductividad.html>
- Satisfacción Laboral de los Docentes del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centrooccidental “Lisandro Alvarado” con Relación al Clima Organizacional, Bajo un Enfoque Prospectivo, disponible en: <http://www.eluniverso.com/2012/04/27/1/1422/satisfaccionlaboraldecanatucla.html>
- SIKULA, 2001. **Medición de clima organizacional**. Recuperado enero, 2003 disponible en: [http://www. Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml](http://www.Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml)

8.3. Instituciones Visitadas

- Biblioteca de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Municipalidad Provincial de Chachapoyas.

ANEXOS

Anexo 02: Lista de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas distribuidos según régimen y condición laboral.

N°	Cargo	Nombre	Régimen Laboral	Condición
1	Alcalde	ZVALETA TENORIO, Diógenes Humberto	DL 276	Elegido
2	Secretario General	RUIZ MONTANO, Jorge Luis	DL 276	Designado
3	Jefe de Trámite Documentario y Archivo	MONTALDO ECHAI, María Magdalena	DL 276	Contratado
4	Relacionista Público	CRUZ TEJEDO, Elizalde	DL 276	Contratado
5	Orientación al Ciudadano	ALVAREZ TRIGOSO, Asunta	DL 276	Contratado
6	Operador de Equipo Electrónico	PAZOS REATEGUI, Manuel	DL 276	Contratado
7	Jefe de la Oficina de Comunicación Social y Relaciones Públicas	SANTILLÁN PUERTA, Jose Víctor	DL 276	Designado
8	Chofer	PORTOCARRERO AGUILAR, Egmer Eliseo	DL 276	Contratado
9	Auditor	TERRONES JAUREGUI, Marciano Victorino	DL 276	Contratado
10	Secretaria	MIO HERRERA, Erika Karina	DL 276	Contratado
11	Técnico en Finanzas	LLAJA ZELADA, Carlos Alberto	DL 276	Contratado
12	Oficinista	GUELAC MENDOZA, Violeta del Rosario	DL 276	Contratado
13	Especialista en Racionalización	MILLONES ROJAS, Miriam	DL 276	Contratado
14	Auxiliar Administrativo	SOLSOL PIMPINCOS, Magdalena del Carmen	DL 276	Nombrado
15	Auxiliar Administrativo	YOPLAC DIAZ, Susana	DL 276	Contratado
16	Cajero	SALAZAR ROJAS, Oscar Antonio	DL 276	Nombrado
17	Auxiliar Administrativo	MORI SANCHEZ, Milagros Amparo	DL 276	Nombrado
18	Procurador Municipal	SOTOMAYOR TELLO, Eloy	DL 276	Designado
19	Auxiliar Administrativo	SIFUENTES MINEZ, Doris Mariel	DL 276	Contratado
20	Secretaria	SALAZAR MOSCOL, Paula Elena	DL 276	Contratado
21	Técnico Administrativo - Jefe encargado	GUIOP LOPEZ, Marco Antonio	DL 276	Contratado
22	Operador de Equipo Electrónico	SANCHEZ MUÑOZ, Will	DL 276	Contratado
23	Técnico Administrativo	BUSTAMANTE ROJAS, José Aranibal	DL 276	Contratado
24	Jefe de Tesorería	FERNANDEZ DAMIAN, Rosa Herminia	DL 276	Contratado

25	Técnico Administrativo	TRUJILLO CULQUE, Milagros	DL 276	Contratado
26	Secretaria	SALAZAR TAFUR, Alicia	DL 276	Contratado
27	Ingeniero Agrónomo	CRUZALEGUI FERNANDEZ, Robert Javier	DL 276	Contratado
28	Encargado de Biblioteca	REATEGUI CHAVEZ, Walter Bernardo	DL 276	Contratado
29	Auxiliar Administrativo	VILCARROMERO MUÑOZ, Milagros E.	DL 276	Contratado
30	Jefe de Personal	ANGULO CASTRO, Fidel Antonio	DL 276	Contratado
31	Auxiliar de Registros Civiles	PORTOCARRERO SALAZAR, Rosa Ysabel	DL 276	Nombrado
32	Secretaria	TORREJON OCAMPO, Rocio del Carmen	DL 276	Contratado
33	Chofer	MORI GARCIA, Víctor Rolando	DL 276	Contratado
34	Chofer	ARCE MEZA, Ivan	DL 276	Contratado
35	Operador de Equipo Pesado	CORONEL OCMIN, José Víctor	DL 276	Contratado
36	Operador de Equipo Pesado	MONTENEGRO MASLUCAN, Víctor Segundo	DL 276	Contratado
37	Arquitecto	MIMBELA CACHAY, Miguel Angel	DL 276	Contratado
38	Ingeniero	CARDOZO BUSTAMANTE, Lili Yojana	DL 276	Contratado
39	Operador de Limpieza Pública	ZUTA YOPLAC, Francisco	DL 276	Contratado
40	Administrador de Mercados	QUILO CHUQUIPIONDO, Eleodoro	DL 276	Contratado
41	Auxiliar Administrativo	PINEDO MONTOYA, Nora Elsa	DL 276	Contratado
42	Operario de Parques y Jardines	GRANDEZ LLANCA, German	DL 276	Contratado
43	Operario de Parques y Jardines	VALDIVIA ANGELES, Josefát Gustavo	DL 276	Contratado
44	Chofer	SANCHEZ GONGORA, Manolo	DL 276	Contratado
45	Policia Municipal	CALAMPA SOPLA, Santos Narciso	DL 276	Contratado
46	Policia Municipal	TRIGOSO PUERTA, José del Carmen	DL 276	Contratado
47	Policia Municipal	GUEVARA GALLARDO, Gustavo Miguel	DL 276	Contratado
48	Policia Municipal	SALON CULQUI, Isaias	DL 276	Contratado
49	Policia Municipal	LLAJA SANTOS, Jorge Armando	DL 276	Contratado
50	Operador de Limpieza Pública	CHAVEZ CHAVEZ, Marcos Antonio	DL 276	Contratado
51	Operador de Limpieza Pública	MAZUELOS REYNA, Nelson Hernan	DL 276	Contratado

52	Operador de Limpieza Pública	GOLAC NEYRA, Carmen	DL 276	Contratado
53	Auxiliar Administrativo	RAMIREZ CHUQUIZUTA Nicol	DL 276	Contratado
54	Personal de Servicios	CHAVEZ PUSCAN, Gissela	DL 276	Contratado
55	Auxiliar Administrativo	VILLAVICENCIO YOPLAC, Susan	DL 276	Contratado
56	Chofer	JARA GUIMAC, Florentino Segundo	DL 276	Contratado
57	Técnico Administrativo	CHAVEZ PIZARRO, Gilberto	DL 276	Contratado
58	Auxiliar Administrativo	LLAJA VALQUI, Elizabeth	DL 276	Nombrado
59	Auxiliar Administrativo	PILCO MASLUCAN, Magnolia	DL 276	Nombrado
60	Ejecutor Coactivo	NORIEGA HUAMAN, Eneida Madeleyne	DL 276	Contratado
61	Auxiliar Coactivo	ZUTA CULLAMPE, Carlos Eliseo	DL 276	Contratado
62	Auxiliar Administrativo	ALVA TAUCA, Irma	DL 276	Contratado
63	Jefe de División de Programas Alimentarios	CHECAN JIMENEZ, Rodomiro	DL 276	Contratado
64	Contador II	CASTAÑEDA GALLAC, Julia Anastacia	DL 276	Contratado
65	Auditor II	LOPEZ FERNANDEZ, Guillermo Aparicio	DL 276	Contratado
66	Gerente	CARRANZA GUEVARA, ROSAS	DL 276	Designado
67	Gerente de Administración Tributaria	VILLAR LOPEZ, Jely Mónica	DL 1057	Designado
68	Operador de Equipo Pesado	TOMANGUILLA REVILLA, Acipión Anibal	DL 728	Contratado
69	Personal de Servicios	SANTILLAN LOPEZ, Roberto Alejandro	DL 728	Contratado
70	Auxiliar en mantenimiento	VELA MAS, Carlos Alberto	DL 728	Contratado
71	Operador de Limpieza Pública	TEJADA CASTAÑEDA, Exaltación Martin	DL 728	Contratado
72	Operador de Barrido de Calles	VASQUEZ BRAVO, José Belermino	DL 728	Contratado
73	Operador de Barrido de Calles	CASTILLO VILCA, Amaximandro	DL 728	Contratado
74	Chofer	GUIOP CRUZ, Víctor Santiago	DL 728	Contratado
75	Personal de Servicios	GONZALES ALVARADO, Herman	DL 728	Contratado
76	Técnico	VALQUI OLIVARES, Ermelita	DL 276	Contratado
77	Técnico	VALLE LOPEZ, Erika	DL 1057	Contratado
78	Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica	VALQUI CHUQUIZUTA, Victor Rafael	DL 1057	Contratado

79	Especialista en Contabilidad	ALVARADO ROJAS, Yesica	DL 1057	Contratado
80	Gerente de Desarrollo Humano y Promoción Social	ESCOBEDO GUIELAC, Manuel	DL 1057	Designado
81	Conserje	LLAJA OCMIN, Eli Geiner	DL 1057	Contratado
82	Gerente Municipal	LOJA ALVA, Ever Domingo	DL 1057	Designado
83	Jefe de División Cooperación Internacional	PILCO DIAZ, Percy	DL 1057	Contratado
84	Empadronador De Unidad Local De Focalización	REVILLA HIDALGO, Santos Elias	DL 1057	Contratado
85	Jefe de OMAPED	MUÑOZ ASTECKER, Carin Junett	DL 1057	Contratado
86	Gerente General IVP	CASAS AGUILAR, Edgar	DL 1057	Designado
87	Monitor Vial IVP	JULCA NORIEGA, Bignolo	DL 1057	Contratado
88	Jefe de la División de Catastro y Control Territorial	NOLASCO TARRILLO, Celinda Margarita	DL 1057	Contratado
89	Jefe del Área de Equipo Mecánico	JALK OROSCO, Percy	DL 1057	Contratado
90	Jefe de la División de Transportes y Circulación Vial	RAMIREZ MAYTA, Soifer Rosel	DL 1057	Contratado
91	Inspector de Transporte y Circulación Vial	SALAZAR SALAZAR, Larry	DL 1057	Contratado
92	Jefe de la División de Obras Públicas	GAMERO CABREJOS, Cinthya	DL 1057	Contratado
93	Jefe de la División de Estudios y Proyectos	RIMACHI CRUZ, Dolores de Jesús	DL 1057	Contratado
94	Topógrafo	TUESTA OROSCO, Emerson Ivan	DL 1057	Contratado
95	Operador Equipo Pesado	LOPEZ MENDOZA, Alejandrino	DL 1057	Contratado
96	Operador Equipo Pesado	MAYLLE TRAUCA, Jamiston	DL 1057	Contratado
97	Chofer de Vehículos Pesados	MONTENEGRO CHUQUI, Eli	DL 1057	Contratado
98	Chofer de Vehículos Pesados	LINARES WONG, Mario Adolfo	DL 1057	Contratado
99	Chofer de Vehículos Pesados	ROJAS DAMACEN, Dalmer	DL 1057	Contratado
100	Almacenero de Pool de Maquinarias	DIAZ TAUMA, Daniel	DL 1057	Contratado
101	Auxiliar de Control de Maquinaria	VILLA MENDOZA, Jhovana	DL 1057	Contratado
102	Guardían Terminal Terrestre	ORTIZ PUERTA, Luis	DL 1057	Contratado
103	Sereno Municipal	GUEVARA ALVARADO, Paul Martín	DL 1057	Contratado
104	Sereno Municipal	CANTA HUAMAN, Jeremias	DL 1057	Contratado
105	Sereno Municipal	VILLAR MENDOZA, Ronel	DL 1057	Contratado

106	Sereno Municipal	GARCIA INFANTE, Daniel Ezequiel	DL 1057	Contratado
107	Sereno Municipal	AMPUERO CHAVEZ, Gustavo	DL 1057	Contratado
108	Sereno Municipal	SANTILLAN SALAZAR, Julian	DL 1057	Contratado
109	Sereno Municipal	REYES ZUTA, Segundo Pedro	DL 1057	Contratado
110	Sereno Municipal	OCAMPO COLLANTES, José Luis	DL 1057	Contratado
111	Sereno Municipal	TUESTA SANTILLÁN, Luis Antonio	DL 1057	Contratado
112	Sereno Municipal	ROBLES OLIVA, Carlos Antonio	DL 1057	Contratado
113	Sereno Municipal	CUBAS BARBOZA, Carlos	DL 1057	Contratado
114	Sereno Municipal	VALQUI REVILLA, Docinda	DL 1057	Contratado
115	Sereno Municipal	CABAÑAS CHAVEZ, Marlo	DL 1057	Contratado
116	Gerente de Medio Ambiente y Servicios Públicos	CANELO DAVILA, Carlos Alberto	DL 1057	Designado
117	Personal para servicio de Limpieza	CHOCTALIN CULQUI, Candelaria	DL 1057	Contratado
118	Personal para servicio de Limpieza	CULQUI SOPLA, Yola Jesús	DL 1057	Contratado
119	Personal para servicio de Limpieza	CULQUI CAMAN, Luz Evangelista	DL 1057	Contratado
120	Personal para servicio de Limpieza	EPIQUIEN ARAUJO, Bilaura Isabel	DL 1057	Contratado
121	Personal para servicio de Limpieza	EPIQUIEN RODRIGUEZ, Santa Sofia	DL 1057	Contratado
122	Personal para servicio de Limpieza	MENDOZA CHUQUIZUTA, Ylmerza	DL 1057	Contratado
123	Personal para servicio de Limpieza	PINEDO CULQUI, Francisca	DL 1057	Contratado
124	Personal para servicio de Limpieza	TAFUR PELAEZ, Teresa de Jesus	DL 1057	Contratado
125	Personal para servicio de Limpieza	VILLEGAS MONTOYA, Sonia	DL 1057	Contratado
126	Personal para servicio de Limpieza	MASGO HUAMAN, Mónica Rosalía	DL 1057	Contratado
127	Auxiliar de Limpieza y Barrido de Calles	VEGA CULQUI, Nancy Emilia	DL 1057	Contratado
128	Auxiliar de Limpieza y Barrido de Calles	PUIQUIN CULQUI, Herlinda	DL 1057	Contratado
129	Auxiliar de Baja Policia	TRIGOSO PUERTA, Jorge Arturo	DL 1057	Contratado
130	Auxiliar de Baja Policia	BRICEÑO VILCA, Jaime	DL 1057	Contratado
131	Auxiliar de Residuos Sólidos	QUILO ILIQUIN, Abisay	DL 1057	Contratado
132	Auxiliar de Manejo de Residuos Sólidos	TUESTA SANTILLAN, Ronald Alexander	DL 1057	Contratado

133	Auxiliar de Manejo de Residuos Sólidos	MEJIA MARIN, Alfonso	DL 1057	Contratado
134	Jardinero	VILCA CHUMBE, Israel	DL 1057	Contratado
135	Guardián del Camal Municipal	PORTOCARRERO RIVA, Eduardo Miguel	DL 1057	Contratado
136	Inspector de Transporte	SANCHEZ ZOCON, Helmi Humberto	DL 1057	Contratado
137	Asistente Administrativo	CARRION TAPIA, Gaby Raquel	DL 1057	Contratado
138	Gerente de Infraestructura y Desarrollo Urbano	HUAMAN MORI, Manfredi	DL 1057	Designado
139	Jefe de la División de Proramas Sociales	BURGA MONTOYA, Nixon Alexander	DL 1057	Contratado
140	Responsable de la Unidad Local de Focalización	ZAVALETA VILCHEZ, Wagner	DL 1057	Contratado
141	Almacenero Programas Sociales	GUADALUPE ZABALETA, Jeysen	DL 1057	Contratado
142	Auxiliar en Farmacia	SANCHEZ ARCE, Carmen Emperatriz	DL 1057	Contratado
143	Auxiliar en Botica Municipal	IZQUIERDO ILIQUIN , Rocio	DL 1057	Contratado
144	Médico Veterinario	RODRIGUEZ VASQUEZ, Harold	DL 1057	Contratado
145	Guardián del Mercado Central	MELENDEZ INGA, Celso	DL 1057	Contratado
146	Policia Municipal	MONTENEGRO BAUTISTA, Albino Walter	DL 1057	Contratado
147	Técnico en Computación e Informática	ROJAS BRICEÑO, Wander	DL 1057	Contratado
148	Gerente de Presupuesto, Planificación y Racionalización	COLLAZOS GRANDEZ, Jose Juver	DL 1057	Designado
149	Asesor Técnico	CARAMUTTI CASTAÑEDA, Felipe Ysaac	DL 1057	Contratado
150	Apoyo en trámite documentario	ARANA BUELOT, Edgar Alfonso	DL 1057	Contratado
151	Responsable en Archivo Central	TOMANGUILLA MUÑOZ, Luisa Gonzaga	DL 1057	Contratado
152	Personal de Apoyo Oficina de Comunicación Social y Relaciones Públicas	MAYORGA SOPLA, Julio Roddy	DL 1057	Contratado
153	Auxiliar Administrativo	SAUCEDO SANTILLAN, Consuelo	DL 1057	Contratado
154	Jefe de la División de Comercialización	FINAFLOR FERNANDEZ, Eduardo Humberto	DL 1057	Contratado
155	Fiscalizador Tributario 2	LAPIZ PINEDO, Hersen	DL 1057	Contratado
156	Fiscalizador Tributario 2	MONTENEGRO TUESTA, Oscar Alberto	DL 1057	Contratado
157	Fiscalizador Tributario 1	SANTILLAN PEREZ, Edgard Gustavo	DL 1057	Contratado
158	Jefe de Unidad	ARELLANOS CHAVEZ, Einstein	DL 276	Contratado
159	Chofer	SALDAÑA RABANAL, James	DL 276	Contratado

160	Chofer	VICENTE AURIS, Jhon	DL 276	Contratado
161	Guardian	MELENDEZ PUSCAN, Idelfonso	DL 276	Contratado
162	Auxiliar de Manejo de Residuos Sólidos	REYNAGA CHAVEZ, Robinson Alexander	DL 1057	Contratado
163	Auxiliar de Manejo de Residuos Sólidos	VILCARROMERO VILLANUEVA, Martiniano	DL 1057	Contratado
164		ZAGACETA CHUQUIPIONDO, Cinthya Karina	DL 276	Contratado
165	Auxiliar de Manejo de Residuos Sólidos	DENIS GRANDEZ COLLAZOS	DL 1057	Contratado
166	Jefe de la División de Medio Ambiente y Limpieza Pública	VARGAS BACA, LAURA ISABEL	DL 1057	Contratado
167		REATEGUI ALVA, SANDRITA JANMARI	DL 1057	Contratado
168	Jefe de la Unidad de Estadística e Informática	CARHUATANTA VARGAS, SELFA MAYUELA	DL 1057	Contratado
169	Jefe de Adquisiciones	COTRINA VASQUEZ, MARIA ROSELA	DL 1057	Contratado
170	Jefe de Patrimonio	CHAVEZ PUSCAN, ELIAZAR	DL 1057	Contratado
171	Asistente Administrativo	MEJIA MARIN, HENRY	DL 1057	Contratado

Consolidado:

Total DL 276	72
Total DL 728	8
Total DL 1057	91
Total General	171

Anexo 02: Formato de Encuesta aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial San Juan de la Frontera de los Chachapoyas

ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS SOBRE CLIMA LABORAL.

Objetivo: La presente encuesta busca conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto al clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y serán analizadas de forma agregada.

Datos Informativos.

Edad:

Género:

Instrucciones:

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos. Por favor marca con un aspa la respuesta que usted crea conveniente en c/u de las preguntas. Ayúdanos a Mejorar!!!

1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo, se aporten ideas y sea de calidad (ingenio y creatividad)
 - a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca
 2. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
 - a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
 3. La mayoría del trabajo de esta organización exige esfuerzo mental?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
- Para qué tipo de trabajos?.....
4. En esta organización se permite que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
 - a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca
- Qué tipo de decisiones?.....
5. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
 - a. Siempre
 - b. Algunas veces.
 - c. Nunca.
 6. Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación para todos los departamentos?
 - a. Siempre
 - b. Algunas veces.
 - c. Nunca.
 7. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización.
 - a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces.

Cuáles son los problemas mas comunes?.....

Como se resuelven?.....

8. Conoce Ud. Los objetivos de su organización?

- a. Si
- b. No

Cuales son?.....

9. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces.

10. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces.

11. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces.

Que medios de información se utiliza?.....

12. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces.

13. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces.

Por que?.....

14. En esta institución se estimula al que trabaja bien.

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Nunca.

De que manera?.....

15. Nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces.

16. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces.

17. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces.

Por que?.....

18. Las normas disciplinarias se aplican con objetividad.

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces.

19. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.

- a. Siempre

- b. Algunas veces
 - c. Nunca.
- 20.** Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca.
- 21.** Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces.
- 22.** Si un trabajo parece difícil:
- a. Se busca una solución
 - b. Se retarda más que se pueda.
- 23.** A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces.
- 24.** No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces.
- 25.** Se practica el trabajo en equipo.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
- O los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces.
- Por que?.....
- 26.** Los programas de desarrollo de esta organización preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces.
- 27.** Aquí únicamente están pendientes de los errores.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces.
- 28.** Aquí se rota o se despide al trabajador con facilidad.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces.
- 29.** Realmente nos preocupa el prestigio de la organización.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces.
- 30.** Aquí el poder está concentrado en pocos departamentos.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces.
- Cuales?.....
- 31.** Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.

- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
32. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
33. La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca
34. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces

Por qué cree Ud.?.....

35. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca
36. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros son:
- a. Siempre sinceras
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca
37. En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca
38. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces

De qué manera se evalua?.....

Ergonomía y condiciones ambientales:

39. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca
40. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
41. ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
42. ¿El nivel de ruido es soportable?
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
43. ¿Los servicios higiénicos están limpios?
- a. Si

- b. No
 - c. Algunas veces
- 44.** ¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
- 45.** ¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo?
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca
- 46.** ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Nunca
- 47.** ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces