



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

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CUMPLIMIENTO DE  
LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
CHACHAPOYAS, 2018**

**Autor : Bach. Bertha Marleny Gonzáles Chamorro**  
**Asesor : Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar**

**CHACHAPOYAS – PERÚ**

**2019**



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

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CUMPLIMIENTO DE  
LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
CHACHAPOYAS, 2018**

**Autora**

**Bach. Bertha Marleny Gonzáles Chamorro**

**Asesor**

**Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar**

**Registro:**

**CHACHAPOYAS – PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación en primer lugar a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, amor, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi amor, por haberme apoyado constantemente para lograr la meta trazada en mi carrera profesional.

A mis amigos quienes estuvieron a mi lado en todo momento, motivándome para culminar este trabajo de investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

Al personal que labora en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, por permitir mi ingreso a sus ambientes para poder realizar este trabajo de investigación.

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**DR. POLICARPIO CHAUCA VALQUI  
RECTOR**

**DR. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**DRA. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN  
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN**

**DR. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS**


## VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, **CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR**, identificado con **DNI N° 33958820**, domiciliado en el Jr. Grau N° 1160, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Doy el **VISTO BUENO**, al informe de tesis denominado, **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS, 2018”**. Elaborado por la Bachiller **Bertha Marleny Gonzáles Chamorro** para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

**Por lo tanto:**

Firmo la presente para mayor consistencia.

Chachapoyas, 08 de julio del 2019



---

**Dr. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR**  
(Asesor de tesis)

**JURADO EVALUADOR**



---

Ing. PATRICIA ESCOBEDO OCAMPO  
**PRESIDENTE**



---

Mag. ADOLFO CACHO REVILLA  
**SECRETARIO**



---

Ms C. RICARDO RAFAEL ALVA CRUZ  
**VOCAL**



**ANEXO 3-K**

**DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

Yo BERTHA MARILENY GONZÁLES CHAKORRO  
identificado con DNI N° 19700416 Estudiante( )/Egresado (X) de la Escuela Profesional de  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Facultad de:  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

**DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:**

1. Soy autor de la Tesis titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL Y CUMPLIMIENTO  
DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS, 2018

que presento para  
obtener el Título Profesional de: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, y para su realización se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La Tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La Tesis presentada no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. La información presentada es real y no ha sido falsificada, ni duplicada, ni copiada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la Tesis para obtener el Título Profesional, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la Tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que la Tesis para obtener el Título Profesional haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 09 de OCTUBRE de 2019

Firma del(a) tesista





**ANEXO 3-N**

**ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

En la ciudad de Chachapoyas, el día 09 de Octubre del año 2019, siendo las 2:30 pm. horas, el aspirante Bertha Marleny Gonzales Chamorro defiende en sesión pública la Tesis titulada: Clima organizacional y el cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la municipalidad provincial de Chachapoyas 2018

para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el Jurado Evaluador, constituido por:



Presidente : Ing. Patricia Escobedo Ocampo  
Secretario : Mg. Adolfo Cacho Revilla  
Vocal : Mg. Ricardo Rafael Alva Cruz

Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y método, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:  
Aprobado (  )      Desaprobado (  )

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 3:30 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

[Signature]  
SECRETARIO

[Signature]  
VOCAL

[Signature]  
PRESIDENTE

OBSERVACIONES: .....

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	v
VISTO BUENO DEL ASESOR.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
JURADOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DECLARACION JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ACTA DE EVALUACION DE SUSTENTACION DE TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	x
INDICE DE TABLAS .....	xi
INDICE DE FIGURAS .....	xii
INDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
I. INTRODUCCIÓN.....	16
II. MATERIAL Y MÉTODOS.....	26
2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	26
2.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO .....	26
2.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y PROCEDIMIENTO.....	27
2.3.1. MÉTODOS .....	27
2.3.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	27
2.3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	27
2.3.4. PROCEDIMIENTO .....	28
2.4. ANÁLISIS DE DATOS .....	28
III. RESULTADOS .....	29
IV. DISCUSIÓN.....	61
V. CONCLUSIONES.....	77
VI. RECOMENDACIONES .....	80
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS.....	83

## INDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Genero	29
Tabla 2	Edad	30
Tabla 3	Tiempo que lleva como funcionario público	31
Tabla 4	Grado de instrucción	32
Tabla 5	Dimensión 1: Realización personal	33
Tabla 6	Dimensión 2: Involucramiento laboral	35
Tabla 7	Dimensión 3: Supervisión	37
Tabla 8	Dimensión 4: Comunicación	39
Tabla 9	Dimensión 5: Condiciones laborales	41
Tabla 10	Tabla de contingencia: Genero vs Realización personal	43
Tabla 11	Tabla de contingencia: Genero vs Involucramiento laboral	45
Tabla 12	Tabla de contingencia: Genero vs Supervisión	47
Tabla 13	Tabla de contingencia: Genero vs Comunicación	49
Tabla 14	Tabla de contingencia: Clima organizacional vs Realización personal	51
Tabla 15	Tabla de contingencia: Clima organizacional vs Involucramiento laboral	53
Tabla 16	Tabla de contingencia: Clima organizacional vs Supervisión	55
Tabla 17	Tabla de contingencia: Clima organizacional vs Comunicación	57
Tabla 18	Tabla de contingencia: Clima organizacional vs Condiciones laborales	59

## INDICE DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
Figura 1	Genero	29
Figura 2	Edad	30
Figura 3	Tiempo que lleva como funcionario público	31
Figura 4	Grado de instrucción	32
Figura 5	Dimensión 1: Realización personal	33
Figura 6	Dimensión 2: Involucramiento laboral	35
Figura 7	Dimensión 3: Supervisión	37
Figura 8	Dimensión 4: Comunicación	39
Figura 9	Dimensión 5: Condiciones laborales	41
Figura 10	Tabla de contingencia: Genero vs Realización personal	43
Figura 11	Tabla de contingencia: Genero vs Involucramiento laboral	45
Figura 12	Tabla de contingencia: Genero vs Supervisión	47
Figura 13	Tabla de contingencia: Genero vs Comunicación	49
Figura 14	Tabla de contingencia: Clima organizacional vs Realización personal	51
Figura 15	Tabla de contingencia: Clima organizacional vs Involucramiento laboral	53
Figura 16	Tabla de contingencia: Clima organizacional vs Supervisión	55
Figura 17	Tabla de contingencia: Clima organizacional vs Comunicación	57
Figura 18	Tabla de contingencia: Clima organizacional vs Condiciones laborales	59

## **INDICE DE ANEXOS**

- Anexo n° 01      Cuestionario para medir el clima organizacional en la municipalidad provincial de chachapoyas

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo general de “Evaluar la incidencia del clima organizacional en el cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2018” y cuyos objetivos específicos fueron: Diagnosticar el clima organizacional y su incidencia en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Identificar el nivel de cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Analizar la relación existente entre el clima organizacional y las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Proponer estrategias para contribuir en el mejoramiento del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Llegando a la conclusión de que, en las diversas dimensiones, como; Realización personal, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales; se observó una serie de deficiencias que la autoridad municipal debería mejorarlo, por lo que se recomienda implementar acciones de capacitación para mejorar las acciones del liderazgo y comprometido con el desarrollo profesional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Para efectuar la presente investigación se tuvo que investigar diversos aspectos relacionados con el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas.

Palabras Claves: Evaluación, Clima organizacional, Funciones administrativas

## **ABSTRACT**

The present research work was conducted with the general objective of "Assess the incidence of organizational climate in compliance with the functions of administrative staff of the Chachapoyas Provincial Municipality, 2018" and whose specific objectives were: Diagnose the organizational climate and its impact in the administrative staff of the Provincial Municipality of Chachapoyas. Identify the level of compliance with the functions of the administrative staff of the Provincial Municipality of Chachapoyas. Analyze the relationship between the organizational climate and the functions of the administrative staff of the Provincial Municipality of Chachapoyas. Propose strategies to contribute to the improvement of the organizational climate in the Provincial Municipality of Chachapoyas. Coming to the conclusion that, in the various dimensions, like; Personal accomplishment, Labor Involvement, Supervision, Communication and Working conditions; a series of deficiencies was observed that the municipal authority should improve it, so it is recommended to implement training actions to improve the actions of the leadership and committed to the professional development of the administrative staff of the Chachapoyas Provincial Municipality. To carry out the present investigation, it was necessary to investigate various aspects related to the personnel that work in the Provincial Municipality of Chachapoyas.

**Key words:** Evaluation, Organizational climate, Administrative functions.

## I. INTRODUCCIÓN

Todo servidor público desea un buen clima organizacional y laboral para poder realizar su trabajo en armonía y respeto a los demás colaboradores, pero no todo es correcto debido a los cambios que periódicamente existe en la administración pública, por una parte, los cambios de gobierno municipal, rotación interna que hay en las diversas oficinas, la falta de profesionales o especialistas, la falta de equipos, influye en el buen accionar de las instituciones. Por otra parte, no tener buenas políticas públicas o no tener un buen plan de trabajo hace que toda autoridad proponga planes de trabajo para un periodo determinado, cuando lo correcto debería ser tener planes de trabajo o políticas a seguir en el siguiente periodo.

La motivación que persiguen los trabajadores en la administración pública es su vocación de servicio a la población, pero se encuentran ante diversos problemas que se repite en muchas instituciones públicas, como, por ejemplo: Oficinas pequeñas; desorden; procedimientos lentos y comunicación inadecuada; recelo en las informaciones brindadas; falta de compañerismo y empatía; falta de motivación y estrés.

A raíz de esta situación interna nos encontramos con el siguiente problema: ¿De qué manera incide el clima organizacional en el cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2018?, para lo cual se tuvo el siguiente objetivo general: Evaluar la incidencia del clima organizacional en el cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2018. Y como objetivos específicos: Diagnosticar el clima organizacional y su incidencia en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Identificar el nivel de cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Analizar la relación existente entre el clima organizacional y las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Proponer estrategias para contribuir en el mejoramiento del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. Llegando a diversas conclusiones y efectuando diversas recomendaciones en bien de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas.



Para poder llevar a cabo la presente investigación se tuvo que revisar información bibliográfica referido a las dimensiones del clima organizacional y de esta manera poder emitir una mejor información de las dimensiones; Realización personal o autorrealización, que tiene como indicadores al desarrollo personal y desarrollo profesional; involucramiento laboral, sus indicadores son identificación con la institución y compromiso con la institución; supervisión, sus indicadores son apoyo a las tareas y orientación a las tareas; comunicación, sus indicadores son fluidez en la comunicación y claridad en la comunicación y condiciones laborales, sus indicadores son elementos materiales, elementos psicológicos y elementos económicos; el mismo que ha servido para poder emitir opinión respecto a las condiciones de cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas y saber de qué manera repercute estas dimensiones del clima son características susceptibles a ser medidas dentro del ámbito de la institución y que estas influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Según Palma (2004); la realización personal es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. La supervisión, es la apreciación de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. La comunicación, es aquella actividad que consiste en intercambiar información clara y fluida y la mejor motivación y orientación para un empleado es la buena comunicación con su jefe, siendo importante también la comunicación con el cliente externo. El involucramiento laboral es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. condiciones laborales, es reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendada.

Para poder efectuar la presente investigación se acudió a diversas fuentes bibliográficas, las mismas que se detallan a continuación y las mismas que nos servirán para efectuar un análisis y discusión adecuada de los datos hallados y comparados con lo que indican diversos autores:

Serrato (2011), en su trabajo de investigación, indica que: El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999) es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento”. De allí la importancia para la mayoría de las organizaciones que en el mundo actual buscan un continuo mejoramiento del ambiente en su organización con el fin de aumentar la productividad, ser totalmente competitivos sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, el clima es la percepción personal que los trabajadores y directivos se forman de su organización y que incide directamente en los resultados de la misma. Para la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda., es de importancia el tema y sabe que el estudio del clima de la organización es un proceso complejo a raíz de su dinámica, de su entorno y del recurso humano que posee. De esta manera, las directivas observan una falencia con respecto al tema, especialmente en sus oficinas ubicadas en la ciudad de Bogotá. La Dirección de Recursos Humanos en los últimos meses detectó una serie de malestares en el ambiente de trabajo, pero no está preparado aun estructuralmente para diagnosticar y mejorar el clima que se está viviendo. Tiene evidencia de lo afectado que esta el clima laboral al interior de la compañía en lo que ha transcurrido los últimos cuatro años y las consecuencias negativas que esta situación ha dejado en sus empleados. Por esta razón se propone como tema de trabajo de grado, el crear estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda., partiendo de un completo análisis y diagnóstico de la situación actual. La empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda., debe contar con mecanismos de medición periódica de su clima que vaya ligado a la motivación del personal repercutiendo sobre su correspondiente desempeño y comportamiento laboral. Por ello se propondrán diferentes herramientas que ayuden a este proceso de investigación y que facilitará la conceptualización de la organización en el plano psicológico para medir exactamente lo que se requiere en la formulación del problema. El poseer una visión completa de la situación de la organización en este aspecto, es un indicador que permite proyectar y manejar la tendencia a seguir, los procedimientos de mantenimiento de las cosas buenas que hoy se tienen y el mejoramiento de las áreas débiles con que también cuenta. Estos indicadores deben permitir medir la eficiencia organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda., en un corto, mediano y largo plazo, y de esta manera

generar mecanismos de retroalimentación que permitan corregir los posibles errores dentro de un tiempo real de investigación y aprovechar las sinergias como un valor agregado dentro de la organización. El logro de los objetivos comunes de una organización, solo puede concretarse en la medida que las personas que interactúan en ella establezcan una interrelación y cumplan con sus proyectos de vida. La importancia de esta investigación radica entonces, en el estudio y la profundización de un tema que debe atenderse en todo tipo de organizaciones que consideren el talento humano como un recurso vital, y su alcance va hasta todas aquellas organizaciones que presenten deficiencias similares a las diagnosticadas en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda.

Conde y Coronado (2006), en su trabajo de investigación, indican que: Este proyecto está enmarcado dentro del área de comunicación organizacional, que es un género comunicacional que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional. Dentro de la comunicación organizacional se identifican varios aspectos que pueden ser objetos de estudio, uno de ellos es el clima organizacional que es el resultado de las relaciones que se desarrollan entre las personas que laboran en determinadas instituciones. En el presente proyecto se realizará un estudio del clima organizacional que se da dentro de una institución pública, específicamente el caso de la Ilustre Municipalidad de Valdivia. Es por eso que es bastante necesario entender qué es una organización y cómo influyen los agentes que la componen, en el clima que se desarrolla en cualquier institución. Las organizaciones son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas para contribuir a las metas de la organización. El clima organizacional que se desarrolla en esta Institución pública, de acuerdo a lo que plantea Campbell (1970) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Los factores mencionados anteriormente se ven influenciados por la comunicación en todos los sentidos que se producen, específicamente en esta institución. Este tema se eligió, principalmente, porque un diagnóstico de clima organizacional de la Municipalidad de Valdivia, ayudaría de manera importante a la optimización en la prestación de servicios

a la comunidad, ya que, mejorando la situación del público interno de la entidad, esta se reflejará en la atención al público externo.

Chávez (2017), indica que: El presente trabajo de investigación titulado “Relación entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Llapo, 2017”, se desarrolló con el objetivo general de establecer la relación entre el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital Llapo en el año 2017. Asimismo, se consideraron cinco objetivos específicos como, identificar el nivel del clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Llapo, 2017; identificar el nivel del desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Llapo, 2017; establecer la relación del clima organizacional en la dimensión liderazgo del personal administrativo, establecer la relación del clima organizacional en la dimensión motivación del personal administrativo, establecer la relación del clima organizacional en la dimensión relaciones interpersonales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Llapo respectivamente. Para el efecto, la muestra estuvo comprendida por 12 trabajadores administrativos, para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario. Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación básica, con un diseño no experimental, transversal, correlacional, porque no se realizará la manipulación de ninguna variable. Las variables que se han considerado en la investigación son: variable uno el clima organizacional y como variable dos el desempeño laboral. Al concluir la investigación, los resultados permitieron confirmar nuestra hipótesis y finalmente, se emiten conclusiones relacionadas con cada uno de los objetivos planteados

La Municipalidad Provincial de Huánuco (2015), indica en su documento de gestión; El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Huánuco, es un documento normativo de gestión administrativa institucional, que contiene las disposiciones generales de la Municipalidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades, precisa contenido y alcance, ámbito del reglamento, base legal, finalidad, objetivos, funciones, estructura orgánica, dependencias por órganos establecidos y relaciones de cada Unidad Orgánica de la Municipalidad. El presente documento de gestión se ha elaborado en base a los Lineamientos para la Elaboración y

Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones “ROF” aprobado por Decreto Supremo N° 043-2006-PCM de fecha 26/07/2006, como tal establece los campos funcionales previstos en la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972; Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658 y demás normas legales vigentes a la fecha. Las disposiciones que se prescriben en el presente reglamento, son de cumplimiento obligatorio para todos los funcionarios y servidores de la Municipalidad en cada uno de las Unidades Orgánicas y se orienta al logro de los fines y objetivos de la Municipalidad Provincial de Huánuco; formaliza la estructura de organización y funciones, estableciendo en forma coherente las acciones de dirección, control institucional y desconcentración de facultades. El presente reglamento consta de siete (7) Títulos, nueve (9) Capítulos y Ciento sesenta y cuatro (164) Artículos, tres (3) Disposiciones Complementarias y dos (2) Disposiciones Finales. Se ha elaborado con la participación activa de los Gerentes, Sub Gerentes, Jefes de Áreas y personal de las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad, quienes participaron en la actualización del documento y creación de las subgerencias. El presente ROF de la Municipalidad Provincial de Huánuco está actualizado al mes de Abril del 2015, proceso de actualización que se dio en amparo del Acuerdo de Consejo N°002-2015-MPHCO/O, del 08 de enero de 2015, donde se declara en situación de reorganización administrativa a la Municipalidad Provincial de Huánuco y acuerdo de consejo N°052-2015-MPHCO/O, del 19 de marzo de 2015, mediante el cual se amplía el plazo de reorganización administrativa, por el periodo de cuarenta y cinco (45) días.

Bonilla y Huamán (2012), indica en su trabajo de investigación, que: El objetivo de este estudio fue determinar cómo se relaciona el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica, 2011. Con este fin se aplicó un cuestionario de Clima Organizacional y un Cuestionario de Desempeño Laboral a un grupo de 90 Trabajadores de esta Institución. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación directa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli– Huancavelica, 2011. La principal conclusión de este estudio comprobó que hay relación entre las dos variables; es decir, el Clima Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral, es decir a medida, que mejora el Clima Organizacional de la Institución mejora Correlativamente el Desempeño Laboral. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que la

comunicación; Actitudes y Valores, se relacionan de manera positiva pero no significativa con el Desempeño Laboral. Y por último las condiciones laborales se relacionan de manera positiva y significativa con el desempeño laboral. Como se ha podido apreciar el Clima Organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si el Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli–Hvca,2011. El Desempeño Laboral es pues el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de personal, dependiendo del método de evaluación que se emplee, por lo cual en esta institución se tomara en cuenta el POI de la institución donde establece objetivos y metas por cada unidad orgánica, de tal manera que la estructura funcional programática como herramienta de planificación, refleja en términos presupuestarios y físicos la implementación de los objetivos institucionales a desarrollar durante el año fiscal. Tuvo como problema general: ¿Cómo se relaciona el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica, 2011?

Robles (2017), en su trabajo de investigación, indica que: El presente trabajo de investigación responde a la necesidad de mejorar el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, debido a las actitudes y comportamientos desfavorables que muestran sus integrantes relacionados con la falta de liderazgo, desmotivación, falta de reciprocidad e irresponsabilidad; que originan dificultad en el logro de sus objetivos y metas propuestas. Por lo que la investigación tuvo como propósito elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2016. Para su desarrollo se utilizó el tipo de estudio descriptivo – propositivo y diseño no experimental, transversal y descriptivo simple. Se trabajó con un muestreo probabilístico aleatorio simple, la muestra estuvo conformada por 125 trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario “Clima Organizacional Municipal”. Para el análisis de datos se utilizó tablas de distribución normal, gráfico de barras estadísticos descriptivos básicos. Los resultados determinaron que, el clima organizacional percibido por el 94 % de la población de estudio es poco satisfactorio. Así mismo las dimensiones

del clima organizacional: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación son percibidas de manera global como poco satisfactorio. Concluyendo que el nivel del clima organizacional percibido por los integrantes de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016, es poco satisfactorio; por lo que se justifica la propuesta de mejora.

Weepiu (2017), en su trabajo de investigación, indica que: Hoy en día los principales problemas en los cuales se enfrentan las organizaciones a nivel internacional, en relación con sus empleados, se refieren a la motivación y satisfacción laboral. La investigación "Parámetros Motivacionales para la Satisfacción Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2017", partió de la hipótesis que la determinación de parámetros motivacionales va a influenciar de forma adecuada en la satisfacción Laboral de los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui En cuanto a la metodología todo el trabajo se desarrolló a través de la técnica de entrevista y encuesta, la misma que permitió graficar, tabular e interpretar, los resultados finales. Los resultados de la investigación son significativos ya que los trabajadores en su mayoría están desmotivados concluyendo que existen dos tipos de parámetros motivacionales, una motivación interna y otra externa los mismos que están relacionados a los factores personales y a los factores extra personales, dentro de ellos destacan El Salario, la seguridad laboral, el reconocimiento y la formación profesional o capacitación, por otro lado tenemos La actitud del trabajador, el clima organizacional y las cualidades del jefe, representada en el Alcalde y el Gerente Municipal.

Tejada (2016), en su trabajo de investigación, indica que: La problemática considerada en la investigación ha sido la carencia de Estrategias que posibiliten la mejora en la Administración de los Recursos Humanos, con la interrogante: ¿Cómo la Propuesta de Estrategias permiten mejorar la Administración de los Recursos Humanos, en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua? para aumentar su producción y productividad, conocer y manejar instrumentos de gestión y estrategias de trabajo en la empresa municipal. Se formuló la hipótesis: "La propuesta de Estrategias si influye significativamente en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos en la gestión municipal"; como objetivo general: Proponer Estrategias en un Tablero de Mando para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos; como objetivos específicos: diagnosticar las debilidades y deficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores, diseñar la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando, y explicar la

utilidad de la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para la Municipalidad Provincial de Bagua. El diseño utilizado fue no experimental, no se sometió a prueba las variables de estudio, sólo se observó sus características en el personal laboral. La población de estudio fue de 63 trabajadores municipales nombrados. En la selección de muestra se aplicó un muestreo aleatorio simple a través de un sorteo, y para el tamaño de la muestra se utilizó el criterio del porcentaje, con el 50 % de la población. En la recolección de datos se utilizó: la lista de cotejo y la ficha de entrevista al personal laboral en cada Administración de los Recursos Humanos, para un mejor conocimiento y uso de estrategias de trabajo y de participación en la administración del personal laboral. área. Los datos recogidos se tabularon e interpretaron en cuadros estadísticos y gráficos estadísticos. Los resultados encontrados fueron: Nivel MALO (M) en el conocimiento y uso de Estrategias, y escala CASI NUNCA (CN) en la Administración de los Recursos Humanos. Las conclusiones precisan que la propuesta de Estrategias es viable y si influye de manera significativa en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos, para un mejor conocimiento y uso de estrategias de trabajo y de participación en la administración del personal laboral.

Santillán (2017), en su trabajo de investigación, indica que: 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. 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. ¿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? Los resultados obtenidos producto de su investigación 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.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista, (2014), el diseño de investigación corresponde al tipo no experimental, son estudios que se hacen sin la manipulación deliberada de variables y en los que se ven los fenómenos en su ambiente natural para después realizar un análisis de las variables en investigación. Los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de casualidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamiento e hipótesis correlacionales del mismo modo, cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basa en planteamiento e hipótesis causales. Para su desarrollo se utilizó el tipo de estudio descriptivo – propositivo y diseño no experimental, transversal y descriptivo simple. Se trabajó con un muestreo probabilístico aleatorio simple, la muestra estuvo conformada por 112 trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario para medir el “Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas”.

### 2.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

#### **Población:**

La población estuvo constituida por el personal administrativo de las diversas categorías y regímenes laborales de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, los mismos que actualmente al mes de enero del 2019 son 159 trabajadores.

#### **Muestra:**

La muestra aplicada estuvo constituida por 112 trabajadores los mismos que fueron seleccionados en forma aleatoria.

#### **Muestreo:**

Se utilizó el muestreo no probabilístico intencional; porque para la selección de la muestra “el procedimiento no es en base a fórmulas de probabilidad, sino depende de la decisión del investigador, es decir,” la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

## 2.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y PROCEDIMIENTO

### 2.3.1. MÉTODOS

Durante el proceso de investigación, se emplearán los siguientes métodos científicos (Méndez, 2011):

- **Método inductivo:** La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén “en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes”.
- **Método Deductivo:** El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelven explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

### 2.3.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de información cuantitativa sirvió para la medición de los indicadores en base a la data de los reportes estadísticos del programa, y para el análisis de variables importantes para la investigación.

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

- a. Encuestas.** - Se aplicó al personal de la muestra para obtener sus respuestas en relación a los principales aspectos de la investigación.
- b. Toma de información.** - Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información.
- c. Análisis documental.** - Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación.

### 2.3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

- a. Cuestionarios.** - Contenían las preguntas de carácter cerrado por el poco tiempo del que disponían los encuestados.

**b. Fichas bibliográficas.** - Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes.

**c. Guías de análisis documental.** - Se utilizaron como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se consideró en la investigación.

#### **2.3.4. PROCEDIMIENTO**

Se aplicaron los siguientes procedimientos:

**1. Análisis documental.** - Se aplicó para analizar la información obtenida de las referencias bibliográficas como los resultados del trabajo de campo.

**2. Indagación.** - Se utilizó para determinar cuáles son las teorías más adecuadas para el trabajo realizado. Así como para determinar cuáles son los indicadores y elementos más relevantes de cada una de las variables de la investigación.

**3. Conciliación de datos.** - Se utilizó para comparar las teorías consultadas, respuestas de los encuestados, resultados obtenidos y otros aspectos.

**4. Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.** Se utilizó para tabular la información obtenida de los autores; así como para analizar la información de los encuestados.

**5. Comprensión de gráficos.** Se aplicó para interpretar la información que se presenta en los gráficos.

#### **2.4. ANÁLISIS DE DATOS**

Para el procesamiento de los datos se ha empleado el programa SPSS última versión, Microsoft Word 2013 y Excel 2013 y una serie de técnicas estadísticas (distribución de frecuencias, representaciones gráficas, tablas de contingencia, y gráficos agrupados). Se realiza un análisis estadístico descriptivo que permite obtener los datos básicos del estudio, a la vez que se obtendrán conclusiones muy relevantes que permiten definir las condiciones laborales de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas.

### III. RESULTADOS

Luego de efectuar las encuestas correspondientes a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, se pudo determinar lo siguiente:

Datos generales:

Tabla 1:

*Género*

Género	fi	hi	HI
<b>Masculino</b>	53	47,3%	47,3%
<b>Femenino</b>	59	52,7%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas

Elaboración propia

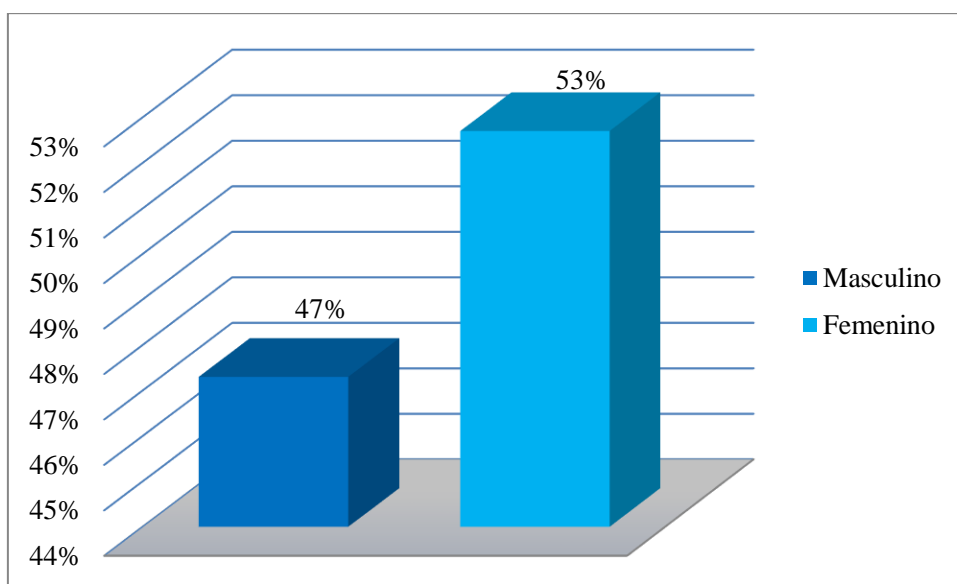


Figura 01: Género

#### Interpretación:

**En la tabla y figura 01:** En la presente tabla y figura se observa, que de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas y de acuerdo al diseño muestral, del total de encuestados 112 que representa el 100%; 53 pertenecen al género masculino y 59 al género femenino, el cual corresponde al 47.3% y 52.7%, respectivamente.

Tabla 2:

*Edad*

<b>Edad</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
<b>Menos de 25 años</b>	15	13,4%	13,4%
<b>De 26 a 30 años</b>	35	31,3%	44,6%
<b>De 31 a 35 años</b>	20	17,9%	62,5%
<b>De 36 a 40 años</b>	11	9,8%	72,3%
<b>De 41 a más</b>	31	27,7%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

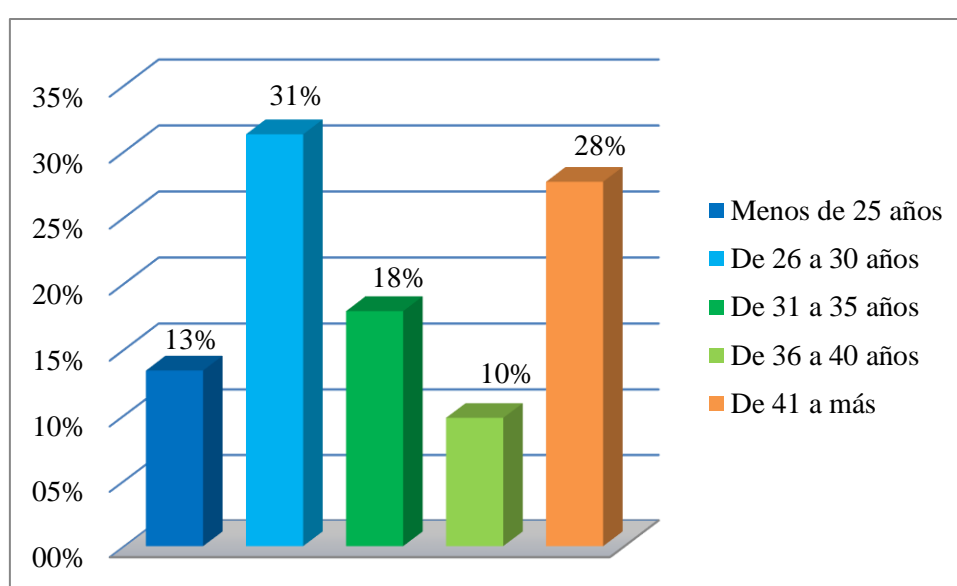


Figura 02: Edad

### **Interpretación:**

**En la tabla y figura 02:** En la presente tabla y figura se observa, que de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas hay trabajadores menores de 25 años y mayores de 41 años; pero, prevalecen trabajadores entre 26 y 30 años, que representan el 31.3% (35) y trabajadores mayores de 41 años, que representa el 27.7% (31).

Tabla 3:

*Tiempo que lleva como Funcionario Público.*

	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
<b>Menos de 5 meses</b>	54	48,2%	48,2%
<b>De 6 a 11 meses</b>	2	1,8%	50%
<b>De 12 a 17 meses</b>	6	5,3%	55,3%
<b>De 18 a 23 meses</b>	2	1,8%	57,1%
<b>De 24 a más</b>	48	42,9%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

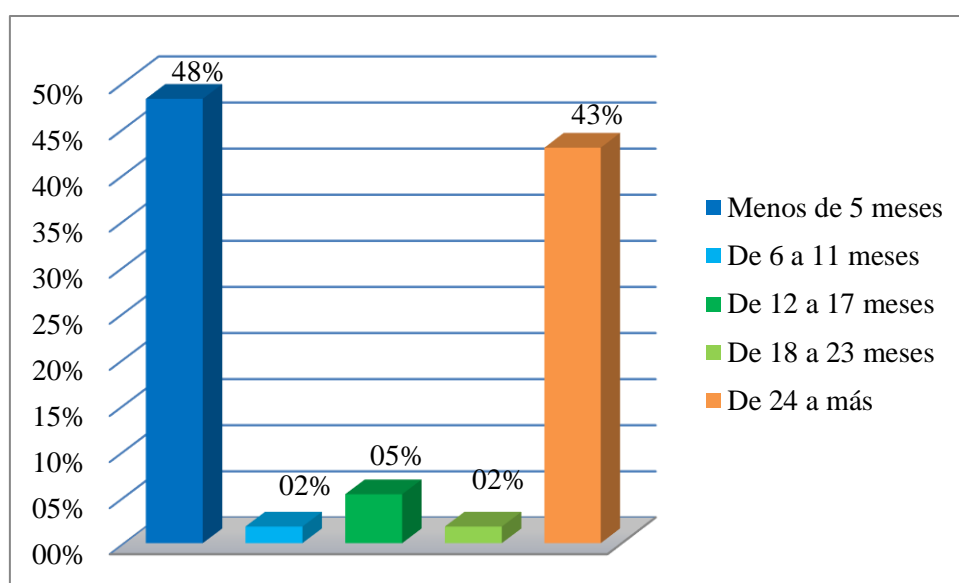


Figura 03: Tiempo que lleva como Funcionario Público

### **Interpretación:**

**En la tabla y figura 03:** En la presente tabla y figura se observa, que, de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, se tienen funcionarios públicos con menos de 5 meses, el cual representa el 48.2% (54) y trabajadores con amplia experiencia realizando labores de funcionario público y que tienen más de 24 meses (2 años), el cual representa el 42.9% (48).

Tabla 4:

*Nivel de instrucción*

	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
<b>Universitario</b>	85	75,9%	75,9%
<b>No Universitario</b>	15	13,4%	89,3%
<b>Secundaria</b>	12	10,7%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas

Elaboración propia

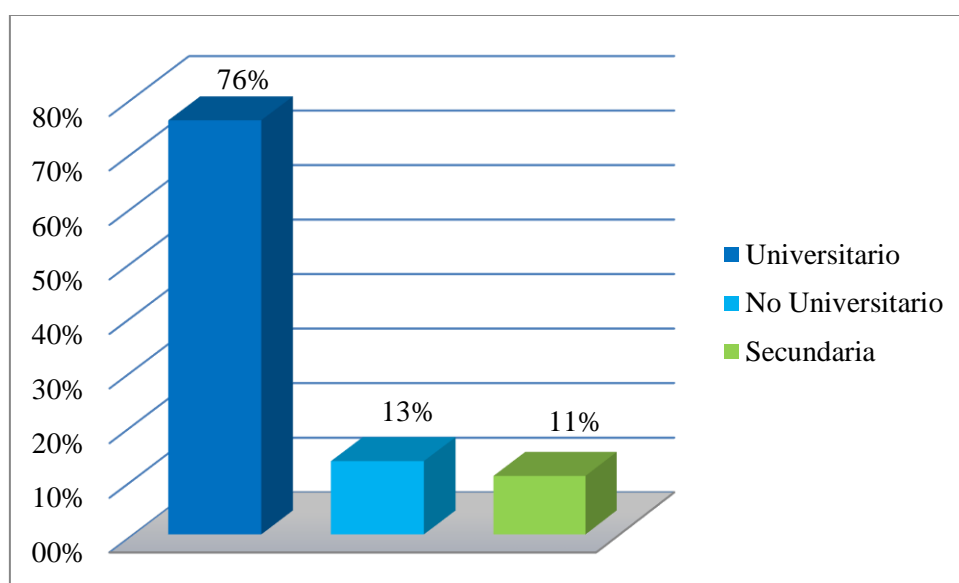


Figura 04: Nivel de instrucción

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 04:** En la presente tabla y figura se observa, que, de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, se tienen colaboradores (trabajadores) con un nivel de instrucción superior, el cual representa el 75.9% (85), lo cual indica que actualmente las instituciones públicas ofertan trabajo para personas con un grado de instrucción superior, también se observa personal con estudios secundarios, el cual representa el 10.7% (12).



Tabla 5:

*Realización personal*

	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
<b>Poco</b>	5	4,5%	4,5%
<b>Regular</b>	36	32,1%	36,6%
<b>Mucho</b>	65	58%	94,6%
<b>Siempre</b>	6	5,4%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

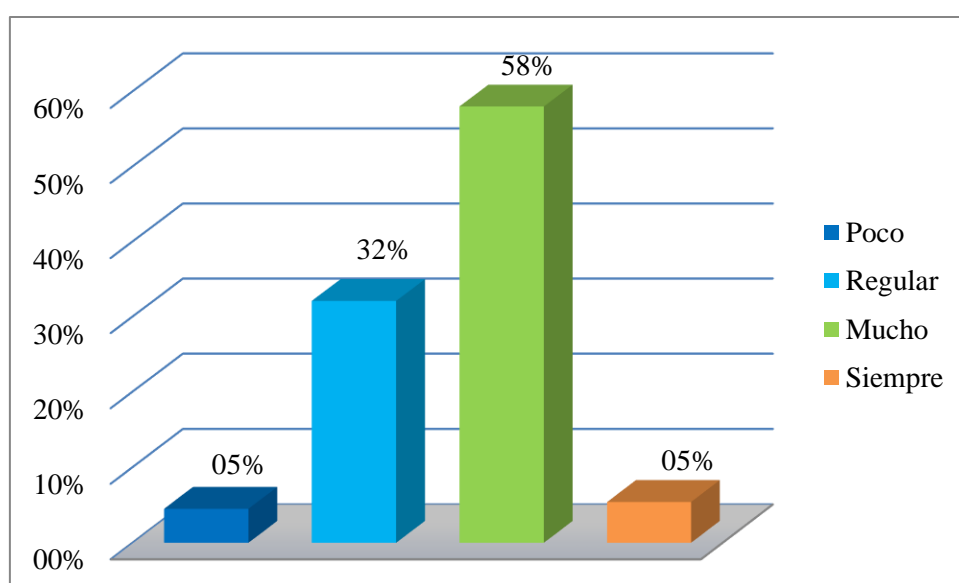


Figura 05: Realización personal

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 05:** En la presente tabla y figura se observa, que, de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, a la pregunta formulada y que abarco la dimensión: Realización personal, sobre; Si, existen oportunidades de progresar en la institución, Si, se siente comprometido con el éxito en la organización. Si, el superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. Si, se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. Si, los compañeros de trabajo cooperan entre sí. Si, el jefe se interesa por el éxito de sus empleados. Si, cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. Si, en la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. Si, en mi

oficina, la información fluye adecuadamente. Si, los objetivos de trabajo son retadores; 101 trabajadores que corresponden el 90.1%; indicaron entre poco u regular la realización de ellos, ya que al ser una nueva gestión aún no se tienen bien definidos los objetivos que persigue la Municipalidad Provincial de Chachapoyas y que falta tener bien claro que es lo que desea la institución los próximos cuatro años.

Tabla 6:

*Involucramiento laboral*

	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
<b>Nunca</b>	1	1%	1%
<b>Poco</b>	6	5,3%	6,3%
<b>Regular</b>	44	39,3%	45,6%
<b>Mucho</b>	48	42,8%	88,4%
<b>Siempre</b>	13	11,6%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

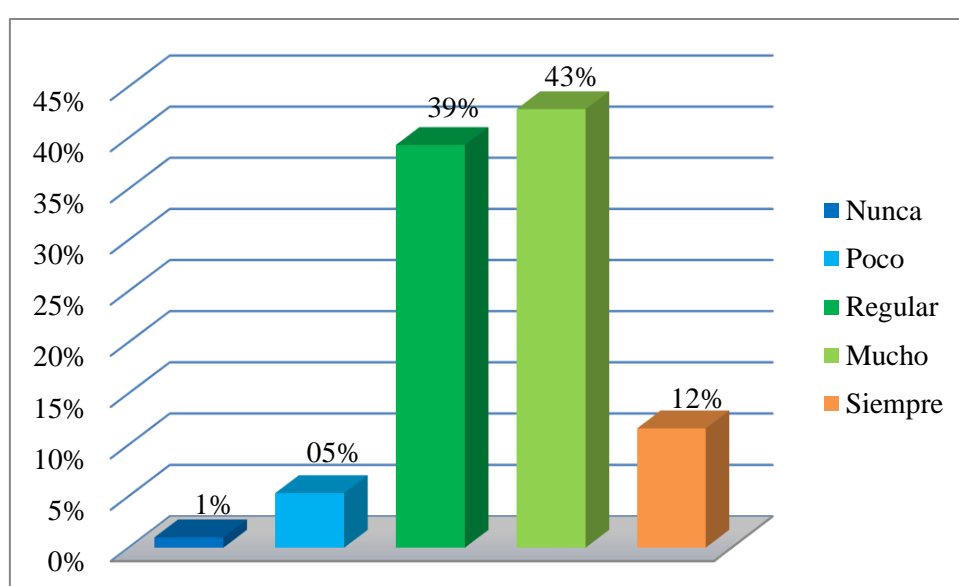


Figura 06: Involucramiento laboral

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 06:** En la presente tabla y figura se observa, que, de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, a la pregunta formulada y que abarco la dimensión: Involucramiento laboral, sobre; Si, se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. Si, cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. Si, la evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. Si, en los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. Si, los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades. Si, se valoran los altos niveles de desempeño. Si, los

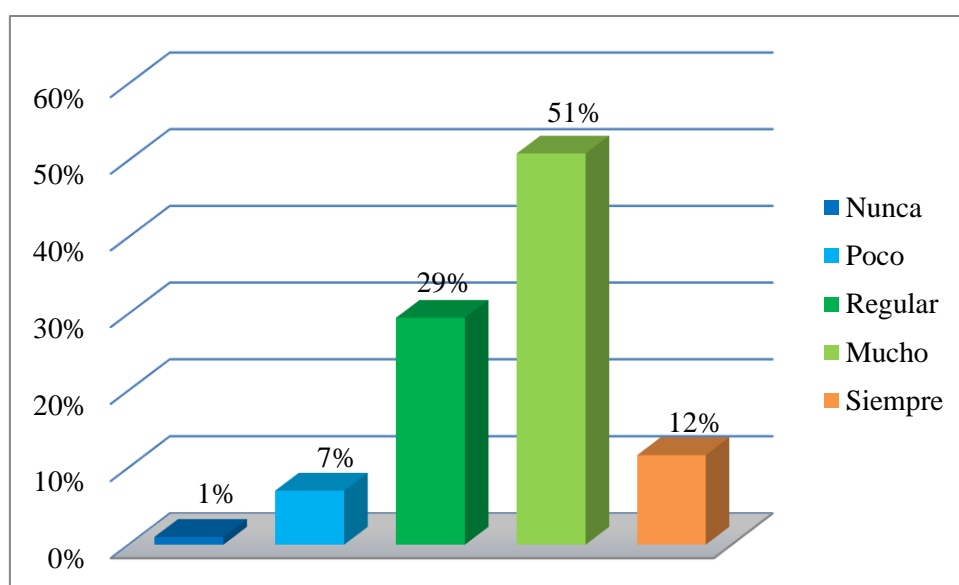
trabajadores están comprometidos con la organización. Si, se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. Si, existen suficientes canales de comunicación. Si, el grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado; 92 trabajadores que corresponden el 82.1%; indicaron entre regular y mucho el involucramiento laboral en el que hacer de los objetivos trazados por la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, ya que, como se dijo en la tabla anterior existen colaboradores que no se les permite aportar ideas para la conducción de la institución, y se tiene que pensar que los trabajadores son parte de la institución y siempre sus aportes son buenos e interesantes para la consecución de los objetivos que persigue la institución.

Tabla 7:

*Supervisión*

	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
<b>Nunca</b>	1	1%	1%
<b>Poco</b>	8	7%	8%
<b>Regular</b>	33	29,5%	37,5%
<b>Mucho</b>	57	50,9%	88,4%
<b>Siempre</b>	13	11,6%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia



*Figura 07: Supervisión*

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 07:** En la presente tabla y figura se observa, que, de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, a la pregunta formulada y que abarco la dimensión: Supervisión, sobre; Si, los supervisores expresan reconocimientos por los logros. Si, en la oficina, se hacen mejor las cosas cada día. Si, las responsabilidades del puesto están claramente definidas. Si, es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. Si, se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. Si, las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. Si, cumplir con las tareas diarias en el trabajo,

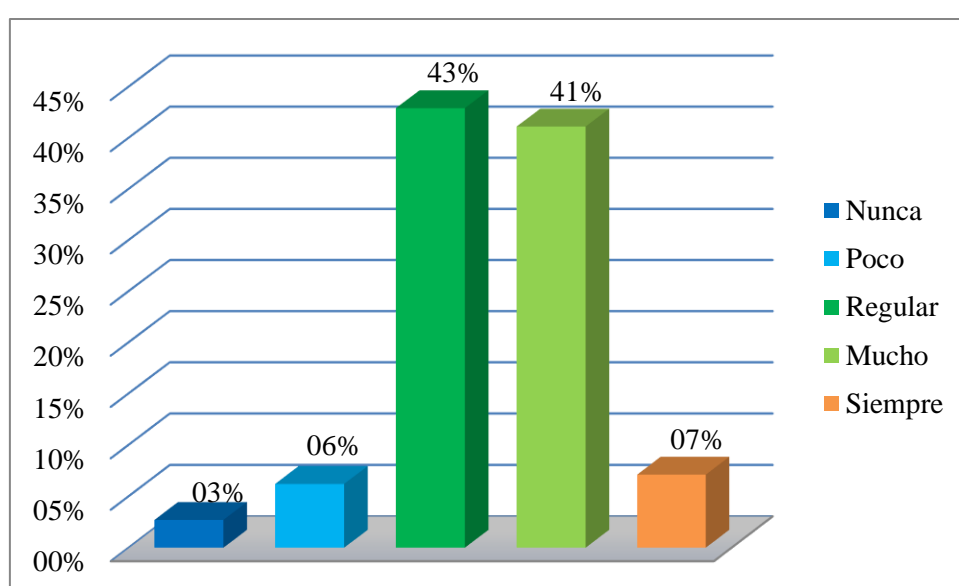
permite el desarrollo del personal. Si, se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. Si, en la institución, se afrontan y superan los obstáculos. Si, existe buena administración de los recursos; 90 trabajadores que corresponden el 80.4%; indicaron entre regular y mucho sobre la supervisión que realiza la Municipalidad Provincial de Chachapoyas a sus colaboradores debido a que aún es prematuro indicarlo, en primer lugar, por el corto tiempo que aun tiene las nuevas autoridades y no pueden evaluar los logros de la gestión y se espera un plazo mayor para poder emitir un juicio al respecto.

Tabla 8:

*Comunicación*

	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
<b>Nunca</b>	3	2,7%	2,7%
<b>Poco</b>	7	6,2%	8,9%
<b>Regular</b>	48	42,9%	51,8%
<b>Mucho</b>	46	41,1%	92,9%
<b>Siempre</b>	8	7,1%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia



*Figura 08: Comunicación*

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 08:** En la presente tabla y figura se observa, que, de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, a la pregunta formulada y que abarco la dimensión: Comunicación, sobre; Si, los jefes promueven la capacitación que se necesita. Si, cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. Si, existen normas y procedimientos como guías de trabajo. Si, la institución fomenta y promueve la comunicación interna. Si, la remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones. Si, la institución promueve el desarrollo personal. Si, los productos y/o servicios de la organización, son motivo de

orgullo del personal. Si, los objetivos del trabajo están claramente definidos. Si, el supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. Si, los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución; 94 trabajadores que corresponden el 84.0%; indicaron entre regular y mucho sobre la comunicación que existe en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas con sus colaboradores, quizás debido como en las tablas anteriores se pudo indicar el corto tiempo que aún tiene las nuevas autoridades y aun no tienen bien definidos los objetivos que persigue la institución y se debe esperar un plazo mayor para poder señalar como está la comunicación autoridades y colaboradores.



Tabla 9:

*Condiciones Laborales*

	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
<b>Nunca</b>	2	1,8%	1,8%
<b>Poco</b>	12	10,7%	12,5%
<b>Regular</b>	54	48,2%	60,7%
<b>Mucho</b>	38	33,9%	94,6%
<b>Siempre</b>	6	5,4%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

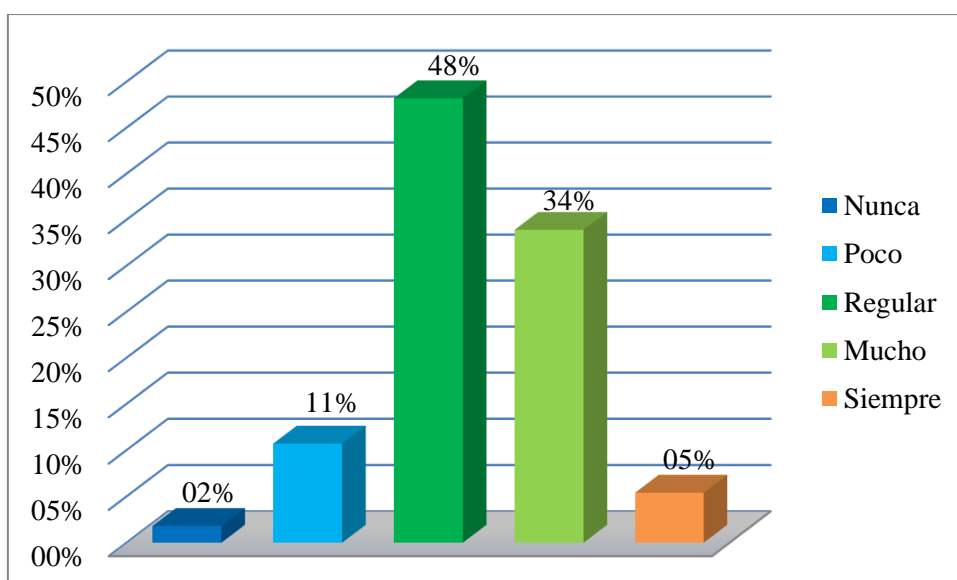


Figura 09: Condiciones Laborales

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 09:** En la presente tabla y figura se observa, que, de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, a la pregunta formulada y que abarco la dimensión: Condiciones laborales, sobre; Si, se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. Si, hay clara definición de visión, misión o planes estratégicos. Si, el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. Si, existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. Si, se dispone de tecnología que facilite el trabajo. Si, se reconocen los logros en el

trabajo. Si, la organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. Si, existe un trato justo en la institución. Si, se conocen los avances en las otras áreas de la organización. Si, la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros; 104 trabajadores que corresponden el 92.8%; indicaron entre poco, regular y mucho sobre las condiciones laborales que existe en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas que ofrecen a sus colaboradores, quizás debido como en las tablas anteriores se pudo indicar el corto tiempo que aún tiene las nuevas autoridades y aun no tienen bien definidos los objetivos que persigue la institución y se debe esperar un plazo mayor para poder señalar como está la condiciones laborales y de esta manera poder dar una respuesta a esta dimensión, la cual se considera importante para los logros que persigue la institución.

## TABLAS DE DOBLE ENTRADA

Tabla 10:

*Género vs. Realización personal*

Género	D1: Realización Personal								Total	
	Poco		Regular		Mucho		Siempre		fi	hi
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
Masculino	2	1,8%	15	13,4%	32	28,6%	4	3,6%	53	47,3%
Femenino	3	2,7%	21	18,8%	33	29,5%	2	1,8%	59	52,7%
Total	5	4,5%	36	32,1%	65	58,0%	6	5,4%	112	100%

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

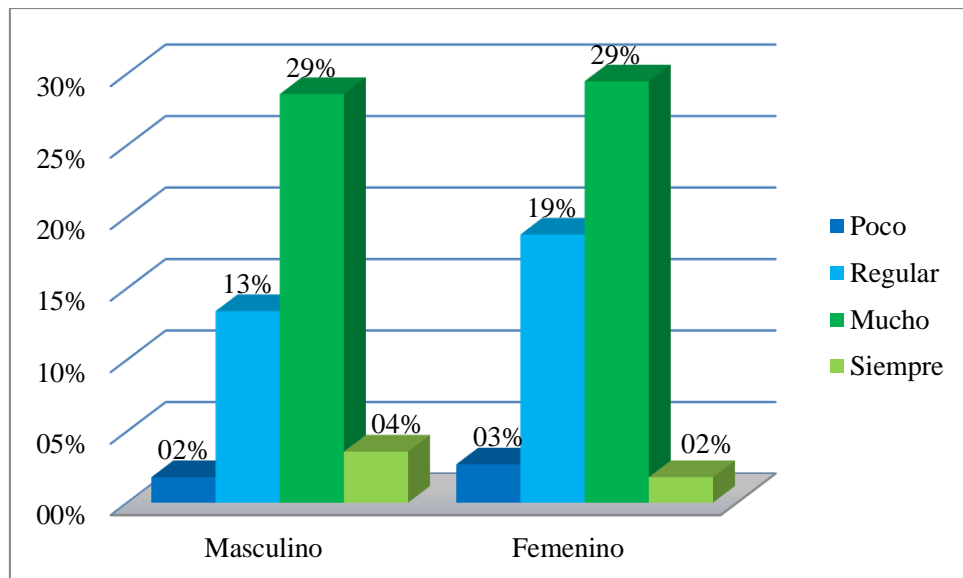


Figura 10: Género vs. Realización personal

### Interpretación:

**En la tabla y figura 10:** En la presente tabla y figura, se observa que, de acuerdo a la muestra tomada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Género vs. Realización personal”, donde, 65 trabajadores que corresponden al 58%, de los cuales, 32 y 33 entre varones y mujeres, consideran que esta relación del género frente a la dimensión realización personal; Si, existen oportunidades de progresar en la institución, Si, se siente comprometido con el éxito en la organización. Si, el superior

brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. Si, se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. Si, los compañeros de trabajo cooperan entre sí. Si, el jefe se interesa por el éxito de sus empleados. Si, cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. Si, en la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. Si, en mi oficina, la información fluye adecuadamente. Si, los objetivos de trabajo son retadores; consideran que su realización personal es mucho a pesar de que recién empieza su labor administrativa el alcalde y los regidores, quienes recién asumieron sus funciones el pasado mes de enero del presente año y aún no definen los fines y objetivos que persigue la institución.

Tabla 11:

*Género vs. Involucramiento laboral*

Género	D2: Involucramiento Laboral										Total	
	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre		fi	hi
Masculino	1	0,9%	2	1,8%	13	11,6%	30	26,8%	7	6,3%	53	47,3%
Femenino	0	0,0%	4	3,6%	31	27,7%	18	16,1%	6	5,4%	59	52,7%
Total	1	0,9%	6	5,4%	44	39,3%	48	42,9%	13	11,6%	112	100%

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

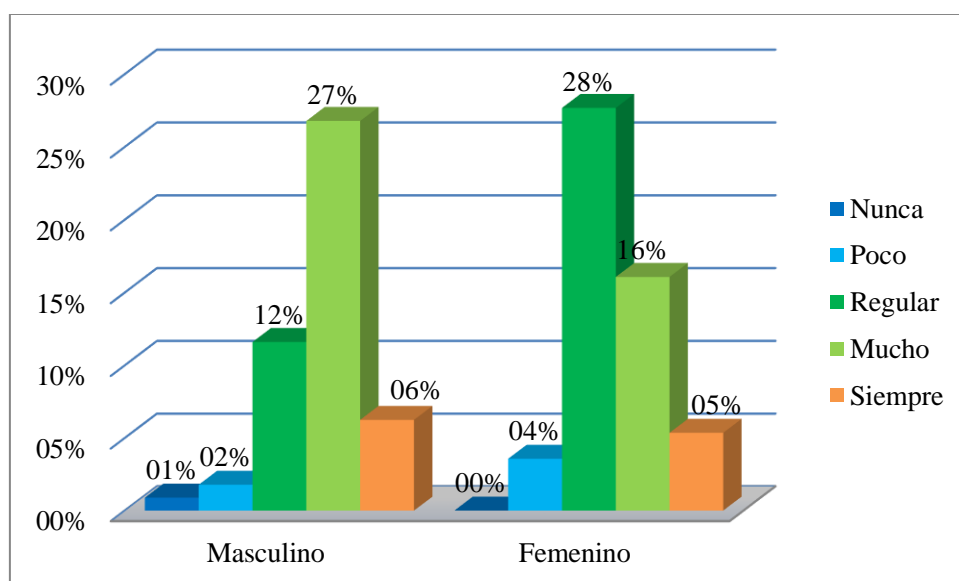


Figura 11: Género vs. Involucramiento laboral

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 11:** En la presente tabla y figura, se observa que, de acuerdo a la muestra tomada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Género vs. Involucramiento laboral”, donde, se nota claramente que 30 trabajadores del sexo masculino y que representa el 26,8%, así como, 31 trabajadores del sexo femenino y que representa el 27,7%, consideran que esta relación del género frente al involucramiento laboral; Si, existen oportunidades de progresar en la institución, Si, se siente comprometido con el éxito en la organización. Si, el superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. Si, se cuenta con acceso a la información

necesaria para cumplir con el trabajo. Si, los compañeros de trabajo cooperan entre sí. Si, el jefe se interesa por el éxito de sus empleados. Si, cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. Si, en la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. Si, en mi oficina, la información fluye adecuadamente. Si, los objetivos de trabajo son retadores; consideran que su realización personal es mucho y regular, respectivamente, a su involucramiento laboral, debido mayormente a pesar de que recién empieza su labor administrativa el alcalde y los regidores, quienes recién asumieron sus funciones el pasado mes de enero del presente año y aún no definen los fines y objetivos que persigue la institución.

Tabla 12:  
Género vs. Supervisión

Género	D3: Supervisión										Total	
	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre		fi	hi
Masculino	1	0,9%	3	2,7%	13	11,6%	29	25,9%	7	6,3%	53	47,3%
Femenino	0	0,0%	5	4,5%	20	17,9%	28	25,0%	6	5,4%	59	52,7%
Total	1	0,9%	8	7,1%	33	29,5%	57	50,9%	13	11,6%	112	100%

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

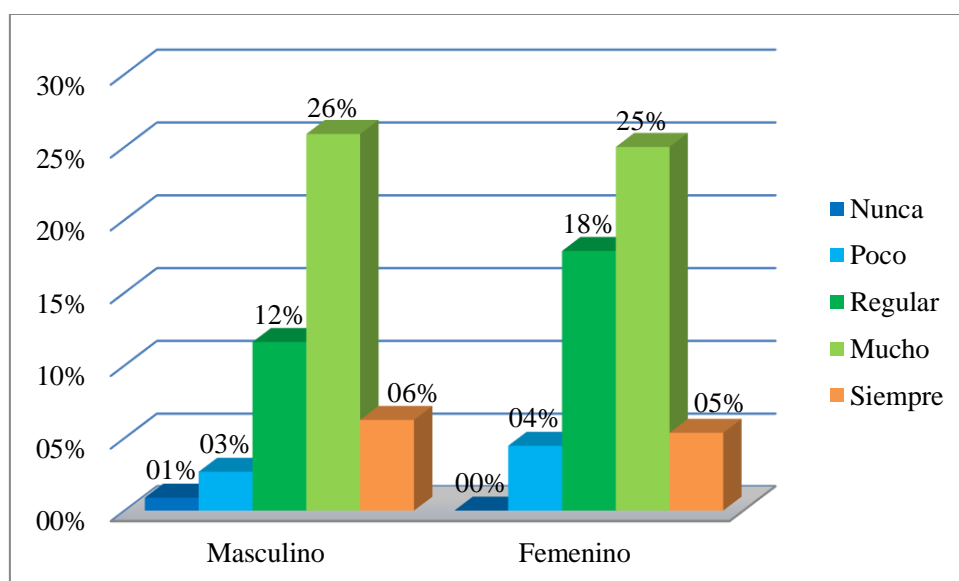


Figura 12: Género vs. Supervisión

### Interpretación:

**En la tabla y figura 12:** En la presente tabla y figura, se observa que, de acuerdo a la muestra tomada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Genero vs. Supervisión”, donde, 57 trabajadores que corresponden al 50.9%, de los cuales, 29 y 28 entre varones y mujeres, consideran que esta relación del género frente a supervisión; Si, los supervisores expresan reconocimientos por los logros. Si, en la oficina, se hacen mejor las cosas cada día. Si, las responsabilidades del puesto están claramente definidas. Si, es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. Si, se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. Si, las

actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. Si, cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal. Si, se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. Si, en la institución, se afrontan y superan los obstáculos. Si, existe buena administración de los recursos; consideran que su realización personal es mucho sobre la supervisión que realiza la Municipalidad Provincial de Chachapoyas a sus colaboradores debido a que aún es prematuro indicarlo, en primer lugar, por el corto tiempo que aún tiene las nuevas autoridades y no pueden evaluar los logros de la gestión y se espera un plazo mayor para poder emitir un juicio al respecto.



Tabla 13:  
*Género vs. Comunicación*

Género	D4: Comunicación										Total	
	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre		fi	hi
Masculino	2	1,8%	2	1,8%	18	16,1%	26	23,2%	5	4,5%	53	47,3%
Femenino	1	0,9%	5	4,5%	30	26,8%	20	17,9%	3	2,7%	59	52,7%
Total	3	2,7%	7	6,3%	48	42,9%	46	41,1%	8	7,1%	112	100%

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

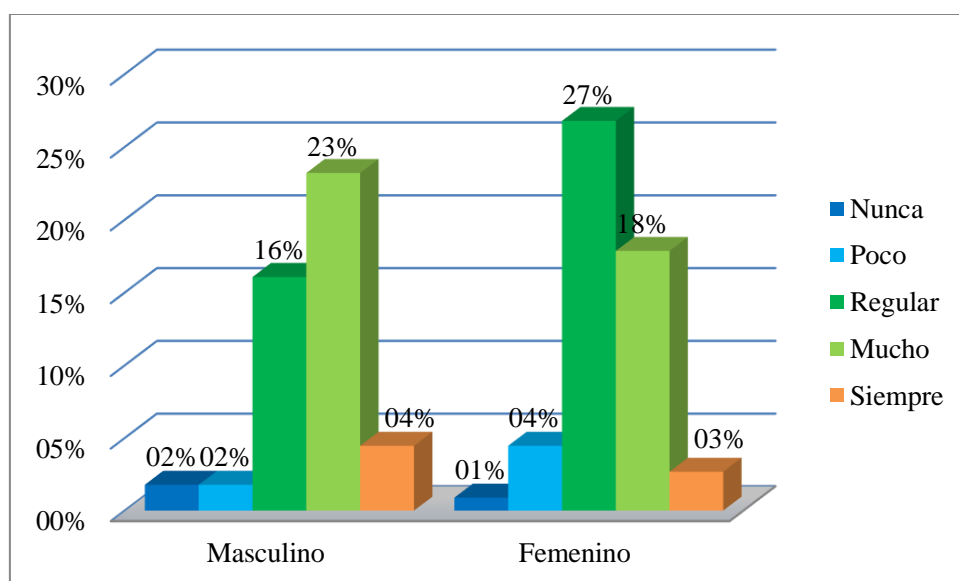


Figura 13: Género vs. Comunicación

### Interpretación:

**En la tabla y figura 13:** En la presente tabla y figura, se observa que, de acuerdo a la muestra tomada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Género vs. Comunicación”, donde, se nota claramente que 26 trabajadores del sexo masculino y que representa el 23,2%, así como, 30 trabajadores del sexo femenino y que representa el 26,8%, consideran que esta relación del género frente a la comunicación; sobre; Si, los jefes promueven la capacitación que se necesita. Si, cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. Si, existen normas y procedimientos como guías de trabajo. Si, la institución fomenta y promueve la comunicación interna. Si, la

remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones. Si, la institución promueve el desarrollo personal. Si, los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal. Si, los objetivos del trabajo están claramente definidos. Si, el supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. Si, los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución; consideran que su realización personal es mucho y regular, respectivamente, a su comunicación, quizás debido como en las tablas anteriores se pudo indicar el corto tiempo que aún tiene las nuevas autoridades y aun no tienen bien definidos los objetivos que persigue la institución y se debe esperar un plazo mayor para poder señalar como está la comunicación autoridades y colaboradores.

Tabla 14:

*Clima organizacional vs. Realización personal*

Clima Organizacional	D1: Realización Personal								Total	
	Poco		Regular		Mucho		Siempre			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi
Muy Malo	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,9%
Malo	4	3,6%	4	3,6%	0	0,0%	0	0,0%	8	7,1%
Regular	0	0,0%	29	25,9%	14	12,5%	0	0,0%	43	38,4%
Bueno	0	0,0%	3	2,7%	46	41,1%	4	3,6%	53	47,3%
Muy Bueno	0	0,0%	0	0,0%	5	4,5%	2	1,8%	7	6,3%
Total	5	4,5%	36	32,1%	65	58,0%	6	5,4%	112	100%

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

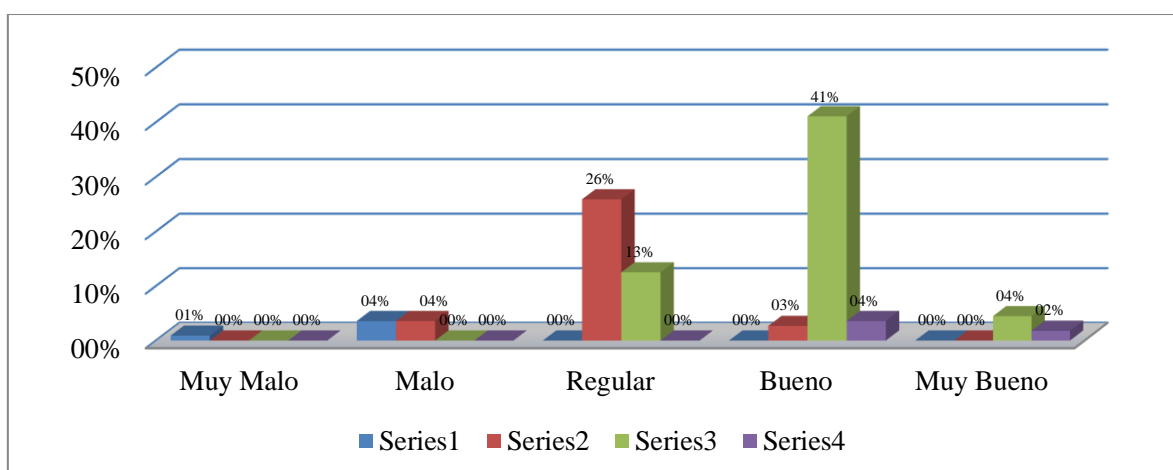


Figura 14: Clima organizacional vs. Realización personal

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 14:** En la presente tabla y figura, se observa que, de acuerdo a la muestra tomada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Clima organizacional vs. Realización personal”, donde, 65 trabajadores que corresponden al 58%, consideran que esta relación del clima organizacional frente a la dimensión realización personal; Si, existen oportunidades de progresar en la institución, Si, se siente comprometido con el éxito en la organización. Si, el superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. Si, se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. Si, los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

Si, el jefe se interesa por el éxito de sus empleados. Si, cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. Si, en la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. Si, en mi oficina, la información fluye adecuadamente. Si, los objetivos de trabajo son retadores; indicaron que es mucho las condiciones laborales que existe en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas que ofrecen a sus colaboradores, quizás, debido mayormente que un buen porcentaje de trabajadores se conocen por el tiempo que tienen en la institución y se conocen por lo que estos se sienten comprometidos por salir adelante y apoyar en las mejoras del municipio.

Tabla 15:

*Clima organizacional vs. Involucramiento laboral*

Clima Organizacional	D2: Involucramiento Laboral										Total	
	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre		fi	hi
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
Muy Malo	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,9%
Malo	0	0,0%	5	4,5%	3	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	8	7,1%
Regular	0	0,0%	1	0,9%	34	30,4%	8	7,1%	0	0,0%	43	38,4%
Bueno	0	0,0%	0	0,0%	7	6,3%	36	32,1%	10	8,9%	53	47,3%
Muy Bueno	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	3,6%	3	2,7%	7	6,3%
Total	1	0,9%	6	5,4%	44	39,3%	48	42,9%	13	11,6%	112	100%

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

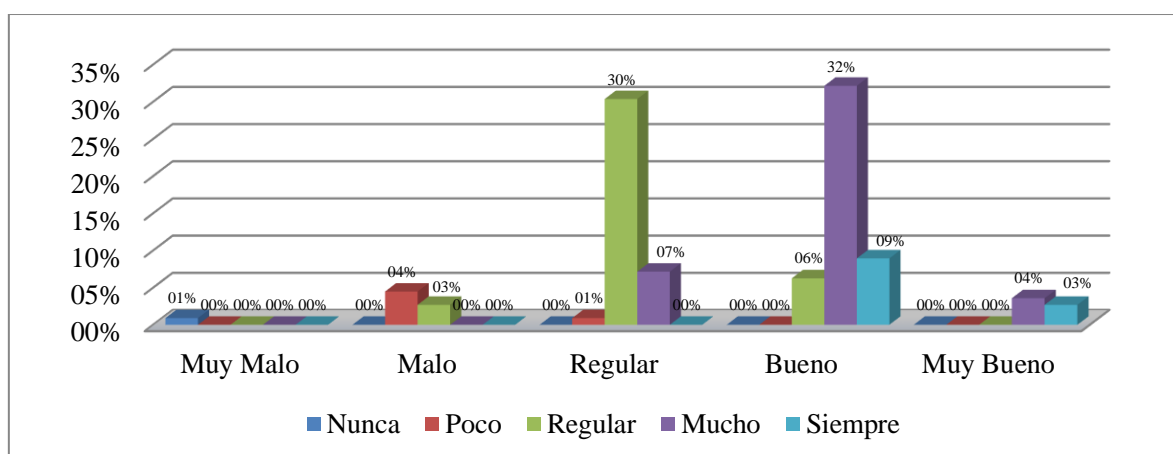


Figura 15: Clima organizacional vs. Involucramiento laboral

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 15:** En la presente tabla y figura, se observa que, de acuerdo a la muestra tomada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Clima organizacional vs. Involucramiento laboral”, donde, 92 trabajadores que corresponden al 82.1%, consideran que esta relación del clima organizacional frente a la dimensión involucramiento laboral; Si, se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. Si, cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. Si, la evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. Si, en los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. Si, los trabajadores tienen la oportunidad de

tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades. Si, se valoran los altos niveles de desempeño. Si, los trabajadores están comprometidos con la organización. Si, se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. Si, existen suficientes canales de comunicación. Si, el grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado; indicaron que esta entre regular a mucho el involucramiento laboral por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, quizás, debido a la reorganización que hizo el municipio y el nuevo puesto involucra mayor conocimiento del puesto y los cambios involucran ponerse al corriente del nuevo puesto y esto tomará un poco de tiempo luego del cual se podrá ver las mejoras del municipio.

Tabla 16:

*Clima organizacional vs. Supervisión*

Clima Organizacional	D3: Supervisión										Total	
	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre		fi	hi
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
Muy Malo	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,9%
Malo	0	0,0%	8	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	7,1%
Regular	0	0,0%	0	0,0%	30	26,8%	12	10,7%	1	0,9%	43	38,4%
Bueno	0	0,0%	0	0,0%	3	2,7%	45	40,2%	5	4,5%	53	47,3%
Muy Bueno	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	6,3%	7	6,3%
Total	1	0,9%	8	7,1%	33	29,5%	57	50,9%	13	11,6%	112	100%

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

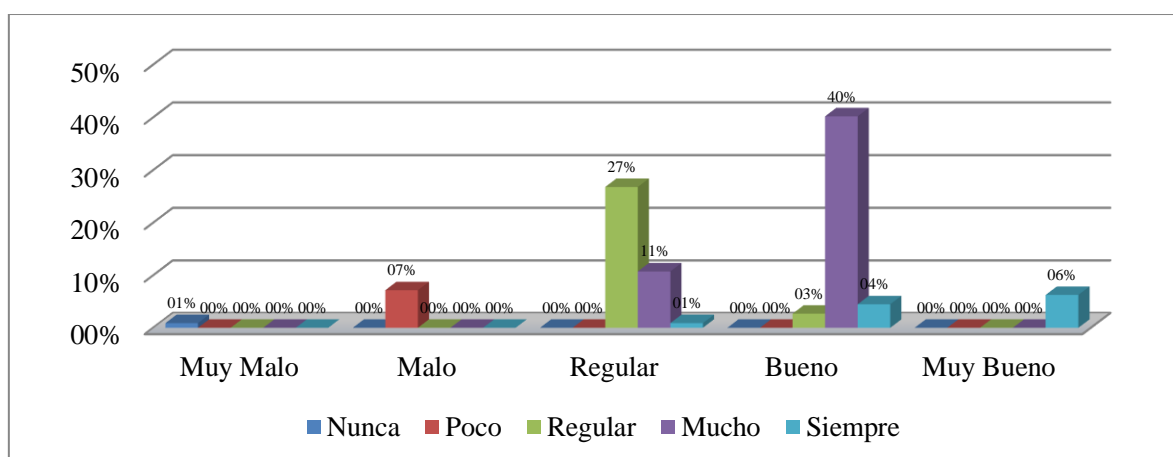


Figura 16: Clima organizacional vs. Supervisión

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 16:** En la presente tabla y figura, se observa que, de acuerdo a la muestra tomada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Clima organizacional vs. Supervisión”, donde, 90 trabajadores que corresponden al 80.4%, consideran que esta relación del clima organizacional frente a la dimensión supervisión; Si, los supervisores expresan reconocimientos por los logros. Si, en la oficina, se hacen mejor las cosas cada día. Si, las responsabilidades del puesto están claramente definidas. Si, es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. Si, se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. Si, las

actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. Si, cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal. Si, se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. Si, en la institución, se afrontan y superan los obstáculos. Si, existe buena administración de los recursos; indicaron que esta entre regular a mucho la supervisión por parte de los involucrados en dicho cargo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, debido a que aún es prematuro tener conclusiones, en primer lugar, por el corto tiempo que aún tiene las nuevas autoridades y no pueden evaluar los logros de la gestión y se espera un plazo mayor para poder emitir un juicio al respecto.



Tabla 17:

*Clima organizacional vs. Comunicación*

Clima Organizacional	D4: Comunicación										Total	
	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre		fi	hi
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
Muy Malo	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,9%
Malo	2	1,8%	6	5,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	7,1%
Regular	0	0,0%	1	0,9%	41	36,6%	1	0,9%	0	0,0%	43	38,4%
Bueno	0	0,0%	0	0,0%	7	6,3%	44	39,3%	2	1,8%	53	47,3%
Muy Bueno	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,9%	6	5,4%	7	6,3%
Total	3	2,7%	7	6,3%	48	42,9%	46	41,1%	8	7,1%	112	100%

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

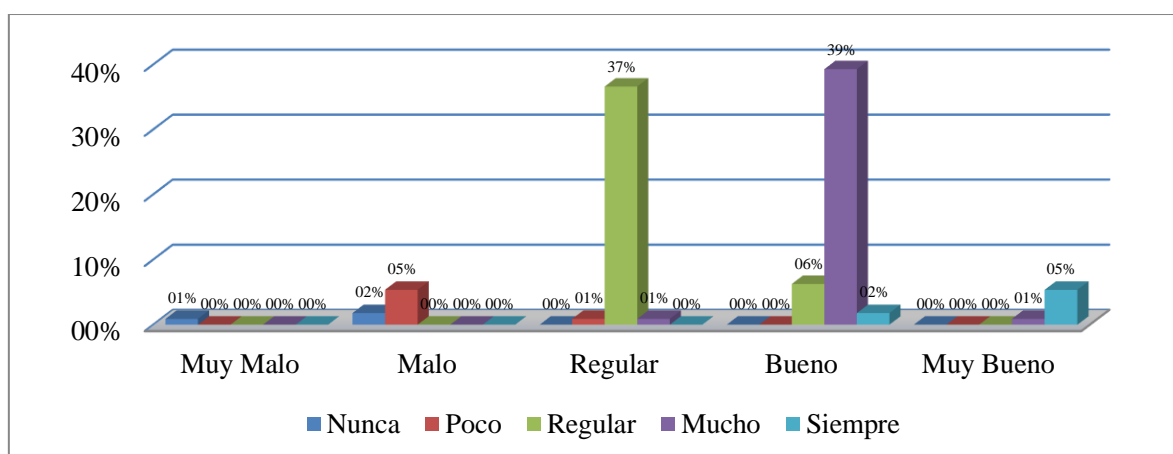


Figura 17: Clima organizacional vs. Comunicación

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 17:** En la presente tabla y figura, se observa que, de acuerdo a la muestra tomada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Clima organizacional vs. Comunicación”, donde, 94 trabajadores que corresponden al 83.9%, consideran que esta relación del clima organizacional frente a la dimensión comunicación; Si, los jefes promueven la capacitación que se necesita. Si, cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. Si, existen normas y procedimientos como guías de trabajo. Si, la institución fomenta y promueve la comunicación interna. Si, la remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones. Si, la

institución promueve el desarrollo personal. Si, los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal. Si, los objetivos del trabajo están claramente definidos. Si, el supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. Si, los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución; indicaron que esta entre regular a mucho la comunicación por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, debido a que aún es prematuro tener conclusiones, en primer lugar, por el corto tiempo que tienen las nuevas autoridades y aun no tienen bien definidos los objetivos que persigue la institución y se debe esperar un plazo mayor para poder señalar como está la comunicación autoridades y colaboradores.

Tabla 18:

*Clima organizacional vs. Condiciones laborales*

Clima Organizacional	D5: Condiciones Laborales										Total	
	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre		fi	hi
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
Muy Malo	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,9%
Malo	1	0,9%	6	5,4%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	8	7,1%
Regular	0	0,0%	6	5,4%	35	31,3%	2	1,8%	0	0,0%	43	38,4%
Bueno	0	0,0%	0	0,0%	18	16,1%	34	30,4%	1	0,9%	53	47,3%
Muy Bueno	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,8%	5	4,5%	7	6,3%
Total	2	1,8%	12	10,7%	54	48,2%	38	33,9%	6	5,4%	112	100%

Fuente: Cuestionario para medir el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Elaboración propia

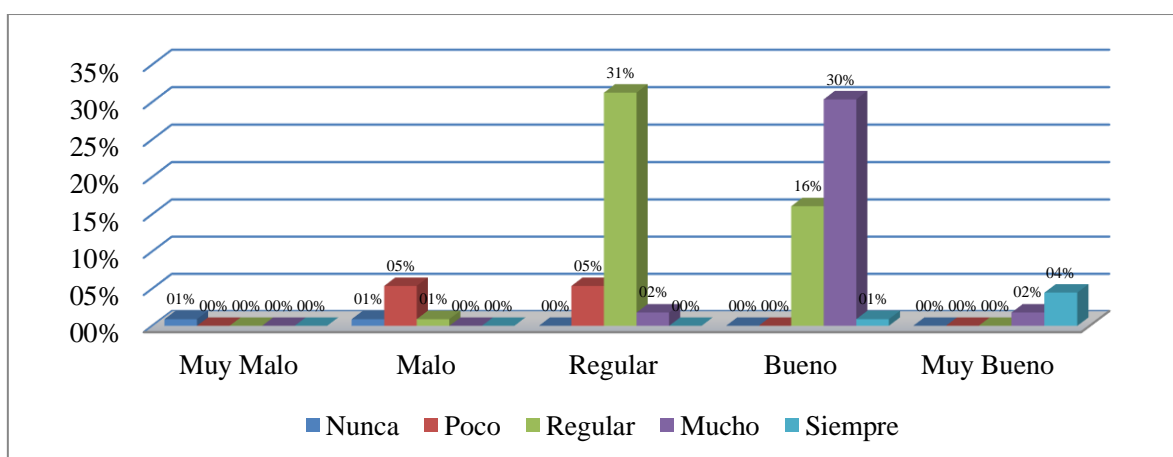


Figura 18: Clima organizacional vs. Condiciones laborales

**Interpretación:**

**En la tabla y figura 18:** En la presente tabla y figura, se observa que, de acuerdo a la muestra tomada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Clima organizacional vs. Condiciones laborales”, donde, 54 trabajadores que corresponden al 48.2%, consideran que esta relación del clima organizacional frente a la dimensión condiciones laborales; Si, se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. Si, hay clara definición de visión, misión o planes estratégicos. Si, el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. Si, existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. Si, se dispone de tecnología que facilite el trabajo. Si, se

reconocen los logros en el trabajo. Si, la organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. Si, existe un trato justo en la institución. Si, se conocen los avances en las otras áreas de la organización. Si, la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros; indicaron que es regular las condiciones laborales por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, quizás debido como en las tablas anteriores se pudo indicar el corto tiempo que aún tiene las nuevas autoridades y aun no tienen bien definidos los objetivos que persigue la institución y se debe esperar un plazo mayor para poder señalar como está la condiciones laborales y de esta manera poder dar una respuesta a esta dimensión, la cual se considera importante para los logros que persigue la institución.

#### IV. DISCUSIÓN

##### ➤ **DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS.**

Chávez (2017), indica que: El clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar. Existe desmotivación en los trabajadores por falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos. Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores. No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional. El clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar

Weepiu (2017), indica que: En la Municipalidad Provincial de Condorcanqui se presentan los mismos factores de insatisfacción, por un lado, los trabajadores están insatisfechos debido a que perciben un salario bajo en relación a las funciones que desempeñan y los que carecen de estabilidad laboral como los CAS y Servicios no personales. Por otro lado, existe discrepancia con Arnedo y Castillo ya que a diferencia de los colaboradores del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de una Universidad de Oriente (IPSPUDO). Que están

disconformes con las funciones que realizan en la Municipalidad Provincial de Condorcanqui los colaboradores están conformes con el cargo y función que desempeñan.

De acuerdo al trabajo efectuado sobre el Diagnostico del clima organizacional y su incidencia en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a la encuesta realizada y de las tablas precedentes podemos informar lo siguiente:

- Según la tabla 5, Realización personal, indicaron entre poco u regular la realización de ellos, ya que al ser una nueva gestión aún no se tienen bien definidos los objetivos que persigue la Municipalidad Provincial de Chachapoyas y que falta tener bien claro que es lo que desea la institución los próximos cuatro años.

Según la tabla 14, clima organizacional con respecto a la dimensión realización personal, los trabajadores que de los 112 tomado como muestra indican como bueno con un 41,1% (46) lo cual indica que es una fortaleza para la institución ya que consideran que es mucho lo que hacen por la misma. Su debilidad está en que es menor al 50% y lo lógico sería que más colaboradores se involucren en la administración municipal.

- Según la tabla 6, Involucramiento laboral, indicaron entre regular y mucho el involucramiento laboral en el que hacer de los objetivos trazados por la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, ya que, como se dijo en la tabla anterior existen colaboradores que no se les permite aportar ideas para la conducción de la institución, y se tiene que pensar que los trabajadores son parte de la institución y siempre sus aportes son buenos e interesantes para la consecución de los objetivos que persigue la institución.

Según la tabla 15, clima organizacional con respecto a la dimensión involucramiento laboral, los trabajadores que de los 112 tomado como muestra indican como bueno con un 32,1% (36) lo cual indica que es una debilidad para la institución ya que consideran que es mucho lo que hacen por la misma.

- Según la tabla 7, Supervisión, indicaron entre regular y mucho sobre la supervisión que realiza la Municipalidad Provincial de Chachapoyas a sus colaboradores debido a que aún es prematuro indicarlo, en primer lugar, por el

corto tiempo que aún tiene las nuevas autoridades y no pueden evaluar los logros de la gestión y se espera un plazo mayor para poder emitir un juicio al respecto. Según la tabla 17, clima organizacional con respecto a la dimensión supervisión, los trabajadores que de los 112 tomado como muestra indican como bueno con un 40,2% (45) lo cual indica que es una fortaleza para la institución ya que consideran que es mucho lo que hacen por la misma.

- Según la tabla 8, Comunicación, indicaron entre regular y mucho sobre la comunicación que existe en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas con sus colaboradores, quizás debido como en las tablas anteriores se pudo indicar el corto tiempo que aún tiene las nuevas autoridades y aun no tienen bien definidos los objetivos que persigue la institución y se debe esperar un plazo mayor para poder señalar como está la comunicación autoridades y colaboradores.

Según la tabla 18, clima organizacional con respecto a la dimensión comunicación, los trabajadores que de los 112 tomado como muestra indican como bueno con un 39,3% (44) lo cual indica que es una debilidad para la institución ya que consideran que es mucho lo que hacen por la misma.

- Según la tabla 9, Condiciones laborales, indicaron entre poco, regular y mucho sobre las condiciones laborales que existe en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas que ofrecen a sus colaboradores, quizás debido como en las tablas anteriores se pudo indicar el corto tiempo que aún tiene las nuevas autoridades y aun no tienen bien definidos los objetivos que persigue la institución y se debe esperar un plazo mayor para poder señalar como está la condiciones laborales y de esta manera poder dar una respuesta a esta dimensión, la cual se considera importante para los logros que persigue la institución.

Según la tabla 19, clima organizacional con respecto a la dimensión condiciones laborales, los trabajadores que de los 112 tomado como muestra indican como bueno con un 30,4% (34) lo cual indica que es una debilidad para la institución ya que consideran que es mucho lo que hacen por la misma.

Podemos notar que según la encuesta realizada a los colaboradores se realizó en momentos que asumió el nuevo Gobierno Local y el diagnóstico realizado no indica verdaderamente lo que se tenía que efectuar debido a que había personal que había ingresado con la nueva gestión y también existía colaboradores que tenían tiempo en

el cargo, pero, debido a las acciones de los nuevos funcionarios hubo rotación de personal y aun se estaban adaptando al nuevo puesto.

Como resumen de las tablas, así como la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, se pudo llegar a lo siguiente

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor parte de los servidores públicos son del género femenino.</li> <li>• La edad en promedio de los trabajadores oscila entre los 26 y 30 años.</li> <li>• La municipalidad cuenta con profesionales universitarios, lo cual contribuye a mejorar la calidad de atención a la ciudadanía.</li> <li>• Existe una buena comunicación entre el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos de los funcionarios de confianza tienen en promedio solo 5 meses de haber ingresado a la municipalidad.</li> <li>• La municipalidad necesita de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones de los trabajadores, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución.</li> <li>• Falta de reconocimiento por parte de la municipalidad a sus trabajadores por los logros obtenidos.</li> <li>• Se debe promover la participación de los trabajadores en la realización de sus objetivos y metas.</li> <li>• Se debe mejorar las condiciones laborales.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a los cargos de confianza, conforme la ley del servicio civil.</li> <li>• La rotación del personal es una oportunidad para el crecimiento de los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe la posibilidad de lograr un ascenso.</li> <li>• Falta de oportunidad de desarrollo profesional.</li> <li>• Falta desarrollo de crecimiento profesional.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia, adaptado de “El Proceso Estratégico:” 2008, por Fernando D’ Alessio I

➤ **IDENTIFICAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS.**

La Municipalidad Provincial de Huánuco (2015), en su Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Huánuco (ROF – 2015), indica que: El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Huánuco, es un documento normativo de gestión administrativa institucional, que contiene las disposiciones generales de la Municipalidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus



relaciones y responsabilidades, precisa contenido y alcance, ámbito del reglamento, base legal, finalidad, objetivos, funciones, estructura orgánica, dependencias por órganos establecidos y relaciones de cada Unidad Orgánica de la Municipalidad. El presente documento de gestión se ha elaborado en base a los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones “ROF” aprobado por Decreto Supremo N° 043-2006-PCM de fecha 26/07/2006, como tal establece los campos funcionales previstos en la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972; Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658 y demás normas legales vigentes a la fecha. Las disposiciones que se prescriben en el presente reglamento, son de cumplimiento obligatorio para todos los funcionarios y servidores de la Municipalidad en cada uno de las Unidades Orgánicas y se orienta al logro de los fines y objetivos de la Municipalidad Provincial de Huánuco; formaliza la estructura de organización y funciones, estableciendo en forma coherente las acciones de dirección, control institucional y desconcentración de facultades. El presente ROF de la Municipalidad Provincial de Huánuco esta actualizado al mes de Abril del 2015, proceso de actualización que se dio en amparo del Acuerdo de Consejo N°002-2015-MPHCO/O, del 08 de enero de 2015, donde se declara en situación de reorganización administrativa a la Municipalidad Provincial de Huánuco y acuerdo de consejo N°052-2015-MPHCO/O, del 19 de marzo de 2015, mediante el cual se amplía el plazo de reorganización administrativa, por el periodo de cuarenta y cinco (45) días. Además, es preciso mencionar que en el proceso de actualización y en justificación de la necesidad institucional, se han creado la Gerencia de Recursos Humanos, Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, Sub Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos; Gerencia de Transportes, Sub Gerencia de Transito y Seguridad Vial, Sub Gerencia de Control Técnico de Transporte Publico; Sub Gerencia de Gestión de Riesgo y Desastres, Sub Gerencia de Archivo General, Sub Gerencia de Gestión de Residuos Sólidos, Sub Gerencia de Parques y Jardines y la Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana, fue trasladada de la Gerencia de Medio Ambiente a la Gerencia de Desarrollo Económico. También se ha considerado la creación de Asesoría de Alcaldía y el Comité de Gerentes. Asimismo, se crearon órganos consultivos, órganos de participación vecinal y órganos descentralizados, con la finalidad de contar con asesoramiento especializado en materia de gestión municipal y mantener una coordinación fluida entre las Unidades Orgánicas para el logro de una administración municipal eficiente. La Municipalidad Provincial de Huánuco ejerce, de manera

exclusiva o compartida, una función promotora, normativa y reguladora, así como las funciones de ejecución, fiscalización y control en las materias de su competencia y atribución que se señalan en la Constitución Política del Perú, la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Municipalidades; en concordancia y cumplimiento de las demás disposiciones legales y normativas que le corresponden como parte del sector público en el Perú. Las funciones que se describen para cada órgano de la organización Municipal en el presente Reglamento no son de carácter limitativo. Las áreas de la organización municipal podrán desarrollar las acciones que les resulten necesarias, con creatividad e innovación, dentro de los alcances de su objeto y misión institucional, los objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo Local Concertado, Plan Estratégico Institucional, y las prioridades institucionales establecidas en el Plan Operativo y Presupuesto Institucional.

Municipalidad Provincial de Chachapoyas (2005), presenta: El presente Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas ha sido elaborado en base a las disposiciones y normas vigentes para la formulación de Reglamentos de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública y comprende todas las funciones que por Ley compete desarrollar al Gobierno Local Provincial. A partir del ROF se origina la Estructura Orgánica representada gráficamente en el Organigrama que como anexo forma parte de éste documento y que consiste en la representación teórica de una realidad en la que se demuestra cómo deben interrelacionarse todos los elementos heterogéneos directos e indirectos para lograr un funcionamiento eficiente y eficaz, orientando el esfuerzo institucional al logro de la finalidad y objetivos institucionales, así como precisar las responsabilidades y efectuar en forma coherente las acciones de dirección y control. Este documento es un instrumento básico estructural que evita el fenómeno de la superposición de funciones y asegura la implementación adecuada de los Niveles Jerárquicos, Canales de Comunicación Organizacional, Manuales de Procedimientos y otros, dándose cumplimiento de esta forma a la obligación de la formulación de dichos documentos de acuerdo a Ley. El contenido del ROF, permite conocer funciones y/o facultades de los órganos hasta el segundo nivel institucional, cuya asignación toma en cuenta el cumplimiento de metas por objetivos que delimitan los campos de acción sin perder los principios de interrelación sistemática, para lo

cual se precisa las líneas de interrelación (autoridad, responsabilidad y coordinación) tanto internas como externas.

La Municipalidad Provincial de Chachapoyas, consciente de su rol para la comunidad, actualmente cuenta con los documentos de gestión, los mismos que deberán ser actualizados, debido a que al realizar el trabajo de investigación se pudo notar que actualmente muchos de los trabajadores no saben las funciones inherentes a lo que deben realizar por lo que el nivel de cumplimiento es bajo y al haberse realizado la encuesta necesaria se pudo notar que existe ciertas pugnas entre los colaboradores (trabajadores) antiguos con los colaboradores que recientemente ingresaron con la nueva gestión municipal debido mayormente al grado de instrucción y es necesario actualizar a los trabajadores antiguos con las nuevas tendencias y al personal nuevo conocer más sobre la administración municipal.

➤ **ANALIZAR LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS.**

Bonilla y Huamán (2012), indica que; la Municipalidad Distrital de Yauli, organiza pocas veces eventos que permitan el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. A pesar de contar con los siguientes Instrumentos de Gestión: Plan de Desarrollo Estratégico, Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Cuadro de Asignación del Personal (CAP), Manual de Organización y Funciones (MOF), Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Plan Operativo Institucional (POI), Organigrama y otros. En su Encuesta aplicada a la muestra de investigación. El 38% de la muestra encuestada, opina que casi siempre esta sistematizado en sus funciones, el 24% opina que a veces realizan esta sistematizado en sus funciones, el 23% opina que siempre esta sistematizado en sus funciones, el 12% opina que casi nunca esta sistematizado en sus funciones y el 3% opina que nunca las labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones. El 38% de la muestra encuestada, opina que casi siempre demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones, el 24% opina que a veces demuestra un dominio técnico y conocimiento, el 23% opina que siempre demuestra un dominio técnico y conocimiento, el 12% opina que casi nunca demuestra un dominio técnico y

conocimiento y el 3% considera que nunca demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones.

Herrera (2015) en “Cultura organizacional y desempeño laboral de los administrativos de la Municipalidad Provincial de Recuay – 2014”; concluye que: Con relación entre la motivación con el desempeño laboral de los administrativos de la Municipalidad Provincial de Recuay, la investigación muestra que existe correlación significativa alta de  $r=0,932$ . Lo mencionado anteriormente se confirma con los datos de la tabla 4 donde el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson es  $0.780$ , lo que se indica correlación positiva alta entre las variables Clima organizacional y motivación, es decir a mejor clima laboral se tendrá una mejor motivación por parte del personal. El valor calculado,  $t=3.94$ , es mayor al valor tabular  $1.97$ , es decir el valor calculado está en la región de rechazo de  $H_0$ , por lo que se concluye que existe relación significativa entre las variables, siendo esta positiva y alta.

Huamán (2015) en “El clima institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia - Huaraz”, concluye que: Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral, según la correlación de spearman  $0,832$ , y con un  $p=0,000$  menor a  $0,05$ , así podemos concluir que, cuan mejor sean las relaciones interpersonales, mejor será su desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia. Lo mencionado anteriormente se confirma con los resultados de la tabla 5 donde el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson es  $0.986$ , lo que se indica correlación positiva alta entre las variables Clima organizacional y Relaciones Interpersonales, es decir a mejor clima laboral se tendrá una mejor relación interpersonal con el personal administrativo. El valor calculado,  $t=3.38$ , es mayor al valor tabular  $1.97$ , es decir el valor calculado está en la región de rechazo de  $H_0$ . Por lo que se concluye que existe relación significativa entre las variables, siendo esta positiva alta.

Chunga (2018), en su trabajo de investigación, indica en uno de sus objetivos: Identificar si los procesos organizacionales se relacionan en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Bellavista de la Unión -Sechura-2018. Para lo cual llega a lo siguiente; los resultados obtenidos se tiene que hay una relación significativa muy alta con  $p$  valor menor a  $0.000$  de significancia bilateral, con una

correlación 0.919 estos resultados coinciden con el estudio realizado por Brunet (2007), manifestando que a un mejor proceso organizacional habrá un mejor desempeño laboral, en cuanto a la Investigación de Taype (2016) indica que se han desarrollado tres grandes formas de mirar los procesos organizacionales (trabajo, conducta, cambio). Uno de los temas en el cual varios investigadores de las organizaciones concuerdan que son dinámicas y que lo único constante es el cambio.

La Municipalidad Provincial de Chachapoyas, con respecto al presente objetivo relación existente entre el clima organizacional y las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, se pudo determinar que, de acuerdo a la muestra tomada al personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Clima organizacional vs. Realización personal”, donde, 65 trabajadores que corresponden al 58%, consideran que esta relación del clima organizacional frente a la dimensión realización personal; Si, existen oportunidades de progresar en la institución, Si, se siente comprometido con el éxito en la organización. Si, el superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. Si, se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. Si, los compañeros de trabajo cooperan entre sí. Si, el jefe se interesa por el éxito de sus empleados. Si, cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. Si, en la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. Si, en mi oficina, la información fluye adecuadamente. Si, los objetivos de trabajo son retadores; indicaron que es mucho las condiciones laborales que existe en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas que ofrecen a sus colaboradores, quizás, debido mayormente que un buen porcentaje de trabajadores se conocen por el tiempo que tienen en la institución y se conocen por lo que estos se sienten comprometidos por salir adelante y apoyar en las mejoras del municipio.

➤ **PROPONER ESTRATEGIAS PARA CONTRIBUIR EN EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS.**

Tejada (2016), indica como objetivo general; Proponer Estrategias para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos, en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua y, como objetivos específicos; 1) Diagnosticar las debilidades y

las deficiencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua. 2) Diseñar una propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos, en la gestión de en la Municipalidad Provincial de Bagua. 3) Explicar la utilidad de Estrategias en un Tablero de Mando para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Bagua. Es así como en sus conclusiones llega a lo siguiente: Las Estrategias en un Tablero de Mando, considerando las dimensiones: perspectiva financiera, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio, y aprendizaje y crecimiento, es una propuesta viable que influye significativamente en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos teniendo en cuenta las dimensiones: estratégica, operativa y financiera, con la participación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua (Se cumple el objetivo general). Las debilidades y las deficiencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, se manifiestan por un conocimiento y un uso de nivel MALO (M) en las dimensiones: perspectiva financiera, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio, y aprendizaje y crecimiento de Estrategias en un Tablero de Mando; así mismo, por un conocimiento y una gestión de escala CASI NUNCA (CN) en las dimensiones: estratégica, operativa y financiera de la Administración de los Recursos Humanos (Se cumple el objetivo específico 1). El diseño de la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando, considerando las dimensiones: perspectiva financiera, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio, y aprendizaje y crecimiento, para que tenga una influencia significativa en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos teniendo en cuenta las dimensiones: estratégica, operativa y financiera, ha sido posible teniendo en consideración las características particulares de los trabajadores y las área de la Municipalidad Provincial de Bagua, como empresa municipal de servicios públicos (Se cumple el objetivo específico 2). Las Estrategias en un Tablero de Mando, considerando las dimensiones: perspectiva financiera, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio, y aprendizaje y crecimiento es una herramienta vital y de suma importancia, que debe ser utilizada para la Administración de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta sus dimensiones: estratégica, operativa y financiera, y con la participación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, como se ha demostrado en las empresas municipales que hacen uso de ésta herramienta de gestión (Se cumple el objetivo específico 3).

Conde y Coronado (2006), indica que; Luego de realizar el diagnóstico de clima organizacional a los empleados del Edificio Consistorial de la Ilustre Municipalidad de Valdivia se llegó a la conclusión que, en general, la percepción que tienen los trabajadores con respecto a su entorno más cercano y a la propia situación dentro de la institución es favorable para mantener un ambiente de trabajo sano y productivo. Sin embargo, algunos puntos de las variables analizadas merecen especial atención, debido a que en ellos se muestran las insatisfacciones y expectativas que tiene la mayoría del personal. El primer ítem de variables que se analizó, trata sobre el ambiente físico que rodea a la persona. El primer punto tiene que ver con el grado de satisfacción que tienen los empleados con respecto a la calidad de las oficinas en que trabajan. Como esta pregunta abarca la totalidad del ítem en términos muy generales, se analizó con mayor atención, por ser de suma importancia. Así se llegó a la conclusión que el 63% de los encuestados aceptaron estar satisfechos con la calidad general de su oficina. Ahora bien, el 45% de la población estudiada respondió que dentro de su oficina no existe una buena ventilación, lo que es directamente proporcional con la calidad de trabajo que desempeña el empleado. Es por este motivo que resulta necesario instalar un sistema de ventilación para que se renueve el aire dentro de las oficinas, así el ser humano trabajará en óptimas condiciones. Si esto no sucede, la persona que trabaja ocho horas seguidas o más, podrá sufrir dolores de cabeza, cansancio, falta de concentración, mal humor y por consiguiente, una calidad de trabajo deficiente y a la vez, un clima tenso dentro de cada departamento. En cuanto a las otras variables de ambiente físico, la mayoría de los trabajadores están conformes con respecto a las condiciones acústicas, calefacción, aseo, iluminación, implementos de trabajo y seguridad personal. El segundo ítem analizado trata sobre la estructura que posee la organización. Con respecto a este punto, más del 50% de los encuestados cree que la cantidad de funcionarios que trabajan en su departamento no es la suficiente para satisfacer la demanda laboral. ¿Qué se logra con esto? Qué muchas veces al haber trabajo específico que no tenga un empleado designado para esa función, se ‘rellene’ esa falta con otros trabajadores, que están contratados para otros fines. Esta situación puede provocar confusión en el empleado, en cuanto a los objetivos y funciones de su cargo, conflictos que tienen una connotación personal, pero que muchas veces pasan al plano grupal, cuando el trabajador ve que sus compañeros se encuentran en la misma situación, lo que afecta significativamente la

relación empleado-empleador. Para evitar lo señalado anteriormente, es preciso contratar más personal para que cumplan labores específicas, esto es para que los funcionarios no descuiden su trabajo y así no estén “sobrecargados” de labores. De esta forma no serán utilizados como “relleno” en materias que no les corresponden. Otra variable analizada, corresponde al nivel de autonomía en la toma de decisiones que poseen los empleados. Es un hecho que, en general, muchos trabajadores no desean tener responsabilidades a su cargo, pero si una cierta cuota de independencia con respecto a su superior directo para decidir algunos asuntos. Menoscaba la autoestima de un trabajador saber que todo se le debe consultar a su jefe, lo que a su vez crea cierta tensión que se enfoca en sus compañeros o superiores. Además, el empleado comienza a creer que la administración de la organización o la dirección del departamento no confían en sus capacidades de decisión. Es importante, para mantener un buen clima de trabajo, dar algún grado de autonomía a los subordinados para que se sientan más valorados y les agrade trabajar en la institución a la que pertenecen. Se debe sistematizar un “plan de trabajo”, en el que se indique cuáles son las responsabilidades de cada uno y en qué casos los funcionarios pueden tomar decisiones que no afecten el normal funcionamiento de cada departamento. Este plan de trabajo se debe discutir, en una reunión, una vez al mes como mínimo, por 20 minutos aproximados, en el que cada trabajador pueda exponer sus dudas ante el jefe, y a la vez se verifica el funcionamiento y los resultados de esta propuesta. Este punto toma mayor importancia cuando el empleado es encargado de atender público, ya que cada vez que se le acerque alguien a hacer una consulta para la cual él no posee la autonomía para tomar la decisión, tendrá que ir a consultarle a su jefe, por lo que a la larga atenderá con mala disposición al público que le haga este tipo de consultas, además de comenzar a buscar excusas para no responder, en un acto de cansancio, aburrimiento o comodidad. La variable que tiene que ver con el grado de supervisión que ejercen los superiores a sus empleados. Aquí, más del 50% de ellos confesó sentirse vigilados por sus superiores, lo que afecta el desempeño laboral ya que si un trabajador percibe que está siendo controlado por su jefe, sentirá inseguridad con respecto a su desempeño, y pensará que lo supervisan debido a una deficiente productividad de su cargo o por razones de incapacidad, ausentismo u holgazanería. Por este motivo, los jefes de los distintos departamentos de la institución deben utilizar la administración por objetivos (APO) en conjunto con los funcionarios, en el cual se establecerán metas u objetivos que se deben evaluar cada 15 días o en forma



mensual, según lo establezca cada departamento. “La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente”<sup>107</sup>. Si los funcionarios realizan sus labores con mayor libertad y tranquilidad, producen más y se relacionan mejor en su entorno, debido a que el nivel de tensión disminuye y la confianza aumenta, haciendo que el clima organizacional mejore sustancialmente. El tercer ítem analizado en este diagnóstico corresponde a las variables que están relacionadas con el ambiente social. Aquí se identificaron dos conflictos, en relación a las respuestas obtenidas de los encuestados. El primero es la notoria falta de fluidez en la comunicación entre departamentos de la institución. Este punto es de significativa importancia al momento de encontrar falencias en la productividad de la organización, ya que es sabido que la unión y coordinación de los distintos departamentos conformantes del todo logra mejores resultados que el trabajo de cada uno por separado. Asimismo, la comunicación es de vital relevancia, porque sin ella los procesos y objetivos no se pueden cumplir a cabalidad. Para solucionar estos problemas es necesario incluir talleres mensuales entre los departamentos, no en forma individual, sino todos en conjunto, esto para lograr que cada superior y subordinado esté en conocimiento de las funciones y objetivos de cada sección y de la institución en general. Así se identificarán los puntos de unión entre sí y la importancia de cada uno en la organización para funcionar en forma equilibrada, obteniendo que la comunicación fluya en todos los sentidos. Otro de los puntos analizados y que arrojó resultados negativos es la presencia de conflictos entre compañeros de trabajo por tareas realizadas. Normalmente en cualquier tipo de sistema social se producen conflictos entre las personas que la conforman. Muchos de estos conflictos pueden ser personales, pero se trasladan a la condición laboral por una razón muy sencilla: Si dos personas que trabajan juntas no se conocen o por cualquier razón no simpatizan, los roces que tengan serán por tareas realizadas explícitamente, volcando en ella la percepción que se tenga de la otra persona. Esto quiere decir que si dos personas no congenian en el ámbito personal, mucho menos lo harán en el trabajo porque no tienen la obligación ni mucho menos las ganas de hacerlo. Si existen roces entre dos empleados, pronto el conflicto será grupal al entrar en juego los rumores y la ‘tomas de partido’ que harán los otros empleados de la sección, lo que a la larga creará un clima laboral negativo para todos los trabajadores del departamento. El conflicto entre pares se puede minimizar a través de lo mencionado anteriormente, como son los

talleres que estén enfocados específicamente a las personas, es decir, que les permita conocer a los demás compañeros de labores y a la vez, la importancia del trabajo de cada uno de ellos en la organización. Un problema detectado dentro de las variables del ambiente laboral lo constituye la percepción que tienen los empleados con respecto a la importancia y reconocimiento que les da la municipalidad como funcionarios públicos. Según los resultados obtenidos, una importante cantidad de encuestados comentó que sienten que para la institución lo más importante no son las personas que trabajan en ella y que no cuentan con el reconocimiento que merecen por los años de servicios prestados a la institución. Esta percepción de falta de importancia y poco reconocimiento puede causar un sentimiento de no pertenencia, molestias y decepción en el empleado, que al no ver cumplidas sus expectativas, sentirá que el nexo que lo une a la institución sólo es monetario, influyendo así en la identificación que debe existir entre los integrantes de una organización con ella. Los superiores deben realizar reconocimientos personales durante las reuniones, frente a sus compañeros de trabajo. Es necesario determinar cuál es la recompensa que más valorará el funcionario, por ejemplo, un computador, una silla o escritorio, etc. También se puede incluir asignar una determinada tarea que el trabajador prefiera, así los demás se esforzarán para mejorar su desempeño. El cuarto ítem analizado comprende a las variables que tienen que ver con la propia situación dentro de la institución. Una vez analizadas las variables, los resultados arrojan que más del 50% de los encuestados realizan su trabajo por una motivación laboral más que personal. Esto quiere decir que más de la mitad de los empleados consultados realizan su trabajo para cubrir sus necesidades de primer orden, más que para cubrir sus necesidades de realización personal, sociales o de afiliación. El método para solucionar el problema existente con respecto a la falta de motivación de los funcionarios, depende en gran medida, cómo los superiores abordan este tema, ya que es un factor primordial en toda institución, para que esta funcione en óptimas condiciones, y a la vez está ligado con todas las propuestas que se mencionaron anteriormente. Los funcionarios deberán ser alentados en participación, colaboración, además de otorgarles mayor autonomía en la toma de decisiones y reconocer el buen desempeño ante los pares, durante las reuniones o talleres según lo determine cada departamento. Uno de los puntos pertenecientes a este ítem y que obtuvo mayor cantidad de respuestas positivas es la necesidad de los empleados de realizar capacitaciones con respecto a su cargo, lo que es importante y bueno para la municipalidad, ya que significa que sus

empleados se quieren superar para mejorar el servicio y la relación entre ellos. Es importante señalar que estas capacitaciones deben ser con respecto a su trabajo y relaciones laborales, y no con el desarrollo de habilidades manuales, deportes y otros, tan comúnmente realizadas en organizaciones. Dentro del mismo ítem, debemos señalar que el 60% de los trabajadores encuestados creen que la remuneración que reciben no es la adecuada con el trabajo que realiza, lo que crea conflictos a nivel personal que afectan de una u otra forma el entorno laboral. Un empleado que cree que el trabajo que realiza es demasiado para el sueldo que gana, es un empleado inconforme que, a la larga, tratará de manifestar su disgusto ya sea abiertamente ante sus superiores o disimuladamente, exigiéndose menos y conformándose con llevar a cabo la ley del mínimo esfuerzo. En este punto es difícil indicar una propuesta acorde a los intereses de cada uno de los miembros de la organización, ya que todas las personas quieren un aumento de sueldo, pero éste lo determina el mercado laboral. Por último, nos encontramos con el quinto ítem que trata de las variables del comportamiento organizacional. Dentro de este punto la variable que más repuestas negativas tuvo la que trata sobre el grado de productividad del propio departamento y de los demás. En esta variable, el 44% de los empleados comentó creer que su departamento produce más que los otros, mientras que un 12% respondió no saber cuál es el grado de productividad. Esto puede generar a la larga un conflicto debido al enfrentamiento de los distintos departamentos y al poco grado de unión que se produce, ya que sólo se logrará la fragmentación de la organización, la que por el contrario, debe unir todas sus partes para funcionar de la manera más óptima para el logro de metas y objetivos. Es importante que los funcionarios conozcan el trabajo de los otros departamentos mediante la interacción entre ellos durante los talleres o reuniones, y en el cual los superiores tienen la responsabilidad de mantener informados en cuanto al rendimiento de cada sección a sus respectivos subordinados.

Según los resultados, como se notan en las tablas, la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, con el diagnóstico realizado a pesar del corto tiempo que tiene en el cargo las autoridades se debe considerar lo siguiente: En primer lugar hacer una evaluación del rendimiento del personal con la contratación de una empresa que se pueda evaluar el rendimiento de los trabajadores para saber en cual se pueda desarrollar de acuerdo a sus capacidades profesionales y así de esta manera saber el rendimiento de cada uno de ellos y colocarles en el puesto que verdaderamente deban

rendir a plenitud; es correcto lo que deba hacer las nuevas autoridades pero primero se debe realizar una verdadera evaluación y posteriormente hacer la reingeniería que se deba efectuar, se debe evitar que el cambio de puesto es por un revanchismo, para eso debe estar preparado la oficina correspondiente que deba evaluar la actuación de los trabajadores.

## V. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye lo siguiente:

- Con respecto al objetivo general, evaluar la incidencia del clima organizacional en el cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, se pudo notar a través de la encuesta realizada que en general, existe un clima organizacional favorable, sin embargo, adolece de algunas deficiencias respecto a las recompensas, agradecimiento y apoyo de sus superiores.
  
- Con respecto al primer objetivo específico, Diagnosticar el clima organizacional y su incidencia en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, se identificó el nivel del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas en el año 2018; de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Clima organizacional vs. Involucramiento laboral”, donde, 92 trabajadores que corresponden al 82.1%, consideran que esta relación del clima organizacional frente a la dimensión involucramiento laboral; Si, se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. Si, cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. Si, la evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. Si, en los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. Si, los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades. Si, se valoran los altos niveles de desempeño. Si, los trabajadores están comprometidos con la organización. Si, se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. Si, existen suficientes canales de comunicación. Si, el grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado; indicaron que esta entre regular a mucho el involucramiento laboral por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, quizás, debido a la reorganización que hizo el municipio y el nuevo puesto que involucra mayor conocimiento del puesto y los cambios igualmente involucran ponerse al corriente del nuevo puesto y esto tomará un poco de tiempo luego del cual se podrá ver las mejoras del municipio.
  
- Con respecto al segundo objetivo específico, Identificar el nivel de cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, se identificó el nivel del desempeño laboral del personal administrativo

de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas en el año 2018; de acuerdo a los resultados encontrados hacen referencia la dimensión “Clima organizacional vs. Realización personal”, donde, 65 trabajadores que corresponden al 58%, consideran que esta relación del clima organizacional frente a la dimensión realización personal; Si, existen oportunidades de progresar en la institución, Si, se siente comprometido con el éxito en la organización. Si, el superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. Si, se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. Si, los compañeros de trabajo cooperan entre sí. Si, el jefe se interesa por el éxito de sus empleados. Si, cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. Si, en la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. Si, en mi oficina, la información fluye adecuadamente. Si, los objetivos de trabajo son retadores; indicaron que es mucho las condiciones laborales que existe en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas que ofrecen a sus colaboradores, quizás, debido mayormente que un buen porcentaje de trabajadores se conocen por el tiempo que tienen en la institución y se conocen por lo que estos se sienten comprometidos por salir adelante y apoyar en las mejoras del municipio.

- Con respecto al tercer objetivo específico, Analizar la relación existente entre el clima organizacional y las funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, se logró establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, en el año 2018, lo que se indica correlación positiva moderada entre las variables Clima organizacional y Liderazgo, es decir a mejor clima laboral se tendrá un mejor liderazgo por parte del personal. Por lo tanto, se concluye que existe relación significativa entre las variables, siendo esta moderada y regular.
- Con respecto al cuarto objetivo específico, Proponer estrategias para contribuir en el mejoramiento del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas se logró establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión motivación del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, en el año 2018, lo que se indica correlación es positiva alta entre las variables Clima organizacional y motivación, es decir a mejor clima laboral se tendrá

una mejor motivación por parte del personal. Por lo tanto, se concluye que existe relación significativa entre las variables, siendo esta moderada y regular.

## VI. RECOMENDACIONES

Para concluir el trabajo de investigación se recomienda lo siguiente:

- Al responsable de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas se le recomienda implementar acciones de capacitación para mejorar las acciones del liderazgo transformacional y comprometido con el desarrollo profesional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas.
- Al responsable de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas se le recomienda fortalecer los programas institucionales de motivación de los recursos humanos orientados a la mejora del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas.
- Al responsable de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas se le recomienda implementar talleres participativos orientados a fortalecer las relaciones humanas entre funcionarios municipales y personal administrativo orientados a la mejora del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas.
- Al responsable de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas se le recomienda poner en funcionamiento la normatividad de la ley de servicio civil para mejorar el proceso de evaluación del desempeño del personal de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas con la finalidad de tomar medidas correctivas de acuerdo a ley para mejorar los niveles de eficiencia y efectividad del desempeño de los trabajadores municipales.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla, E., & Huaman, J. (2012). *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital DE Yauli - Huancavelica, 2011*. Trabajo de investigación para optar el título de LICENCIADO EN ADMINISTRACION, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU, Huancavelica, Huancayo. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3811/Bonilla%20De%20La%20Cruz-Huamani%20Pari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chachapoyas, M. P. (2005). *Reglamento de Organización y Funciones (ROF)*. Municipalidad Provincial de Chachapoyas, Amazonas, Chachapoyas. Obtenido de [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/193/PLAN\\_193\\_REGLAMENTO%20DE%20ORGANIZACION%20Y%20FUNCIONES\\_2008.pdf](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/193/PLAN_193_REGLAMENTO%20DE%20ORGANIZACION%20Y%20FUNCIONES_2008.pdf)
- Chavez, E. (2017). *Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Llapo, 2017*. TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA, Universidad César Vallejo, Huaraz. Obtenido de [Repositorio.ucv.edu.pe:](http://repositorio.ucv.edu.pe) [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11952/chavez\\_se.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11952/chavez_se.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chunga, M. (2018). *Clima organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Bellavista de la Union-Sechura-2018*. Tesis para optar el grado académico de: Maestro en Gestión Pública, Universidad Cesar vallejo, Piura. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28578/Chunga\\_CMJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28578/Chunga_CMJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Conde, M., & Coronado, M. (2006). *Diagnóstico del clima organizacional de una institución pública. Caso estudio: La Ilustre Municipalidad de Valdivia*. Tesis para optar al título de periodista y al Grado de Licenciado en Comunicación Social, Universidad Austral de Chile, Valdivia. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2006/ffc745d/doc/ffc745d.pdf>
- Huánuco, M. P. (2015). *Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Huánuco (ROF – 2015)*. Reglamento, Municipalidad Provincial de

- Huánuco, Huánuco. Obtenido de [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/1073/PLAN\\_1073\\_2016\\_ROF\\_-\\_2015\\_FINAL\\_DESARROLLO\\_ORGANIZACIONAL.PDF](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/1073/PLAN_1073_2016_ROF_-_2015_FINAL_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL.PDF)
- Robles, P. (2017). *Propuesta de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016*. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública, Municipalidad Provincial de Carhuaz, Huaraz. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12028/robles\\_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12028/robles_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Santillan, M. (2015). *Clima Organizacional y Nivel de Satisfacción en la Municipalidad Provincial San Juan de la Frontera de los Chachapoyas, Región Amazonas - 2015*. Trabajo de investigación para obtener el Título Profesional de Turismo y Administración, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Amazonas, Chachapoyas. Obtenido de <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1181/REYNA%20MARLIT%20Santillan%20Melendez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serrato, M. (2011). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la Empresa Grupo Latino de publicidad Colombia Ltda*. Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título profesional de Administradora de Empresas, UNIVERSIDAD DE LA SALLE, Bogota. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2837/T11.11%20S68e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tejada, R. (2016). *Propuesta de Estrategias para mejorar la Administración de los Recursos Humanos, en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua*. Tesis para optar el grado académico de Licenciado en Administración, Municipalidad Provincial de Bagua, Amazonas, Bagua. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2293/Tesis%20de%20Tejada%20Cueva%20Raquel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Weepiu, E. (2017). *Parámetros Motivacionales para la Satisfacción Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2017*. Tesis de investigación para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas, UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS, Amazonas, Condorcanqui. Obtenido de <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1304/Eduardo%20Segundo%20Weepiu%20Samekash.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS, 2018.

#### ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS

##### Instrucción

1. El presente instrumento es con la finalidad de conocer el clima laboral de la organización.
2. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad.
3. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial.
4. En caso de alguna duda favor de comunicar al examinador.

#### I. DATOS DEL EVALUADO

Genero:	Edad:
Puesto:	Antigüedad:
Nivel de Instrucción:	

#### II. PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado trabajador: a continuación, encontrará un cuestionario para medir la percepción de clima organizacional en el centro laboral. Son cinco escalas. Le agradeceremos que lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x), solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

- 1) Ninguna o nunca
- 2) Poco
- 3) Regular
- 4) Mucho
- 5) Todo o siempre

N°	ITEMS (Responder solo una respuesta por ítem)	OPCION DE RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Realización Personal</b>						
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, e mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					

10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
<b>Dimensión 2: Involucramiento laboral</b>						
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valoran los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
<b>Dimensión 3: Supervisión</b>						
21	Los supervisores expresan reconocimientos por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
<b>Dimensión 4: Comunicación</b>						
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones.					
36	La institución promueve el desarrollo personal.					

37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
<b>Dimensión 5: Condiciones laborales</b>						
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión o planes estratégicos.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					