

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**



**ANÁLISIS DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO
PRADO, REGIÓN HUÁNUCO, 2018**

Tesis

**Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**

Presentado por:

ROGER ELÍ MORENO LEANDRO

Tingo María – Perú

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO
DIRECCIÓN



"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Nro. 014 -2020-EPG-UNAS

En la ciudad universitaria, siendo las 11.00 am, del día 07 de octubre del 2020, reunidos virtualmente vía Microsoft team, se instaló el Jurado Calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada:

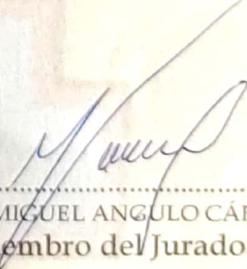
“ANÁLISIS DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, REGIÓN HUÁNUCO, 2018”

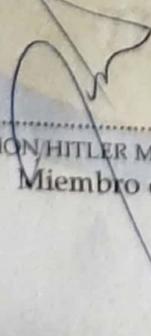
A cargo del candidato al Grado de Maestro en Ciencias Económicas, mención Gestión Pública de nombre Roger Elí MORENO LEANDRO

Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el Jurado Calificador procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de **MUY BUENO**.

Acto seguido, a horas 12.25 pm. El presidente dio por culminada la sustentación; procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.


.....
Dr. MISAEL ALBINO ALVARADO PAÚCAR
Presidente del Jurado


.....
Dr. MIGUEL ANGULO CÁRDENAS
Miembro del Jurado


.....
Mag. JHON HITLER MELÉNDEZ ORDÓÑEZ
Miembro del Jurado


.....
Mag. HUGO SOTO PÉREZ
Asesor





VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN OFICINA DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

REGISTRO DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO, INVESTIGACIÓN DOCENTE y TESISISTA

I. DATOS GENERALES DE POSGRADO

Universidad	:	Universidad Nacional Agraria de la Selva
Escuela de Posgrado	:	
Maestría	:	Ciencias Económicas
Mención	:	Gestión Pública
Título de Tesis	:	“Análisis del clima y cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, región Huánuco, 2018”
Autor	:	Roger Eli Moreno Leandro
Asesor de Tesis	:	Econ. M.Sc. Hugo Soto Perez
Programa de Investigación	:	Economía Aplicada
Línea (s) de investigación	:	Gestión Pública
Eje Temático de Investigación	:	Gestión Pública
Lugar de Ejecución	:	Tingo María
Año	:	2020
Duración	:	Inicio 01/05/2019 Término 29/11/2019
Financiamiento	:	S/1,063.30 Propio

DEDICATORIA

A DIOS

Por permitirme avanzar hacia el progreso en esta vida.

A MIS PADRES

A mi Madre Angélica Leandro Trujillo, por estar siempre preocupada por mi carrera y que, a pesar de los años transcurridos, sigue siendo la persona que conocí. A mi Padre Domingo Moreno Cámara que cada día que llegaba me preguntaba cómo me había ido. A Ellos con cariño y gratitud, por su apoyo invaluable en mi formación profesional.

A MIS HERMANAS Y HERMANOS

María Dianina, Manuel David, Carlos Enrique, Marco Antonio, Luís Miguel, Mery Rosario y Erick Juvenal; por su invaluable colaboración y estímulo constante que han hecho posible la culminación de mi meta trazada. Aunque en la mayoría de las veces parece que estuviéramos en una guerra la cual jamás terminaría, pero existirán días en los que volveremos a caminar y sonreír como niños que fuimos. Gracias por ayudarme y motivarme a concluir el desarrollo de esta tesis, gracias por tenernos el respeto durante esta corta vida.

A MI HIJA

Rochely Amadis Moreno Soria, Por tu alegría y tu cariño, que son la fuerza de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Te agradezco por ayudarme a sonreír, por ser esa persona alegre atenta e inteligente, por ser parte de mí. Eres mi motivación para concluir con éxito un peldaño más de mi educación.

Esta tesis va dedicada a ella, a mi más amada hija. Rochely.

AGRADECIMIENTO

A través de estas líneas quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que con su soporte científico y humano han colaborado en la realización de este proyecto. Quiero agradecer en primer lugar a los representantes de la Universidad Nacional Agraria de la Selva por mis estudios brindados, muy especialmente a mi tutor de tesis al ECON. M.SC. HUGO SOTO PÉREZ, por la acertada orientación, el soporte y discusión crítica que me permitió un buen aprovechamiento en el trabajo realizado y que esta tesis llegara a buen término”, a la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, por permitirme realizar la ejecución de mi tesis. Al Ing. Hugo Esquivel Ariza y al Lic. Adm. Daybie Heráclito Santiago Borja; por facilitarme la accesibilidad a los diferentes documentos. A mis colegas de estudio de la maestría gracias por la ayuda y confianza, por eso buenos momentos que compartimos. Agradezco a Perla Pérez por sus aportaciones a esta tesis que han sido de mucha importancia. “Mi más sincero agradecimiento al Ing. Miguel Arcayo Ocaña a quien tuve el privilegio de conocer y considero como una persona muy ejemplar, pendiente de los aspectos más humanos, entusiasta y optimista y que me brindó su invaluable apoyo y confianza durante una etapa de mi vida y desarrollo profesional”. A mis colegas del curso de inglés a Milagros Bravo Romaina. Y desde luego a mi amigo Clever Rodríguez Jara, y Alexis Lito Espinoza, por el interés y motivación para realizar mis estudios. Al Prof. Héctor Orbezo Medina, por otorgarme el tiempo para mi sustentación profesional, Al Ing. Kevin Sumaran Lino, por su amistad y valioso apoyo en los últimos años. A Cintiha Karina Ricra Aldava, por su inestimable ayuda y paciencia, Gracias por la confianza que me ha brindado.

Infinitamente gracias a todos, mi eterna gratitud a todos los que no pude nombrarlos.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.4. HIPÓTESIS	3
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	4
2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	4
2.1.1. TIPO DE ESTUDIO	4
2.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	4
2.2. UNIDAD DE ANÁLISIS	4
2.3. POBLACIÓN DE ESTUDIO	4
2.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	5
2.5. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	6
2.5.1. TÉCNICA	6
2.5.2. INSTRUMENTO	6
2.6. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	7
2.6.1. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	7
CAPÍTULO 3: REVISIÓN DE LITERATURA	8
3.1. ANTECEDENTES	8
3.1.1. INTERNACIONALES	8
3.1.2. NACIONALES	9
3.1.3. LOCALES	9
3.2. EL CLIMA LABORAL	10
3.2.1. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	11
3.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12

3.3.1. DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	12
3.4. FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	14
3.5. VARIABLES	15
3.5.1. VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL	15
3.5.2. VARIABLE 2: CULTURA ORGANIZACIONAL	15
3.5.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	16
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	17
4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
4.1.1. ASPECTOS GENERALES DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	17
4.1.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	19
4.1.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	23
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN	28
CONCLUSIONES	31
RECOMENDACIONES	32
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categorización del personal de trabajadores de la MPLP	5
Tabla 2. Clima organizacional	16
Tabla 3. Cultura Organizacional	16
Tabla 4. Estadística de Fiabilidad	19
Tabla 1. Análisis por dimensión del clima organizacional en la MPLP	20
Tabla 5. Estadística de Fiabilidad	23
Tabla 6. Estadística de Escala	24
Tabla 7. Análisis por dimensión sobre cultura organizacional en la MPLP	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de encuestados por género	17
Figura 2. Distribución de encuestados por edad	18
Figura 3. Distribución de encuestados por nivel de estudio	18
Figura 4. Análisis por dimensión Tipo de Liderazgo en la categoría clima organizacional en la MPLP	20
Figura 5. Análisis por dimensión Motivación Laboral en la categoría clima organizacional en la MPLP	21
Figura 6. Análisis por dimensión Reciprocidad en la categoría clima organizacional en la MPLP	22
Figura 7. Análisis por dimensión Estilos de Comunicación en la categoría clima organizacional en la MPLP	23
Figura 8. Análisis por dimensión Compromiso en la categoría cultura organizacional en la MPLP	25
Figura 9. Análisis por dimensión Liderazgo de Equipo en la categoría cultura organizacional en la MPLP	26
Figura 10. Análisis por dimensión Cooperación en la categoría cultura organizacional en la MPLP	26
Figura 11. Análisis por dimensión Empoderamiento en la categoría cultura organizacional en la MPLP	27
Figura 12. Frontis de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado	48
Figura 13. Realizando la encuesta en la Gerencia de Recursos Humanos	48
Figura 14. Diálogo con el personal que labora en la MPLP	49
Figura 15. Realizando la encuesta en el área de Infraestructura MPLP	49
Figura 16. Realizando la encuesta en el área de Almacén MPLP	50
Figura 17. Realizando la encuesta en el área de Ambiente MPLP	50

RESUMEN

Con el presente trabajo de investigación se conoció la situación actual del clima y la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

La investigación es descriptiva ya que se observaron las variables en su ambiente natural y tiene como objetivo diagnosticar la situación actual del Clima y Cultura Organizacional, de esta manera se podrá contribuir a que este análisis sea el punto de partida para mejorar y fortalecer el ambiente organizacional; la investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de cuestionarios a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. Se aplicó un cuestionario; conformado con 4 dimensiones para cada variable de 18 ítems para cada variable con un adicional de 3 ítems para cada variable interrogantes de aspectos generales como: nivel de estudio, género y edad para una población de 184 trabajadores; para el análisis de datos se consideró estadística descriptiva y estandarización Likert en escala de 5 puntos.

Los resultados más relevantes obtenidos de la investigación respecto al clima organizacional que involucra las 4 dimensiones: liderazgo, motivación laboral, reciprocidad y estilos de comunicación. Se demuestra que, en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, predomina un clima organizacional adecuado es decir que el ambiente de trabajo es confortable de acuerdo a los datos obtenidos en base a la percepción que tienen los trabajadores de la Municipalidad, esto implica que se sienten motivados en su puesto de trabajo generando que la comunicación sea fluida y clara. Respecto a la cultura organizacional que involucra 4 dimensiones: compromiso, liderazgo, cooperación y empoderamiento. Se demuestra que en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado los trabajadores conocen su plan estratégico su visión, misión, objetivos y valores. Así mismo se sienten identificados con la Institución.

Palabras Clave: Clima organizacional, cultura organizacional, motivación, liderazgo, compromiso y comunicación.

ABSTRACT

With this research work, the current situation of the climate and organizational culture of the Provincial Municipality of Leoncio Prado was known.

The research is descriptive since the variables were observed in their natural environment and its objective is to diagnose the current situation of the Organizational Climate and Culture, in this way it will be possible to contribute to this analysis being the starting point to improve and strengthen the organizational environment; The research was carried out through a bibliographic review and the application of questionnaires to the workers of the Provincial Municipality of Leoncio Prado. A questionnaire was applied; made up of 4 dimensions for each variable of 18 items for each variable with an additional 3 items for each variable, questions of general aspects such as: level of study, gender and age for a population of 184 workers; Descriptive statistics and Likert standardization on a 5-point scale were considered for data analysis.

The most relevant results obtained from the research regarding the organizational climate that involves the 4 dimensions: leadership, work motivation, reciprocity and communication styles. It is shown that, in the Provincial Municipality of Leoncio Prado, an adequate organizational climate prevails, that is to say that the work environment is comfortable according to the data obtained based on the perception that the workers of the Municipality have, this implies that they feel motivated in their work position generating fluid and clear communication. Regarding the organizational culture that involves 4 dimensions: commitment, leadership, cooperation and empowerment. It is demonstrated that in the Provincial Municipality of Leoncio Prado the workers know its strategic plan, its vision, mission, objectives and values. Likewise, they feel identified with the Institution.

Key Words: Organizational climate, organizational culture, motivation, leadership, commitment and communication.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el estudio sobre el comportamiento humano es muy importante y con tendencia creciente en las organizaciones modernas (relaciones humanas en el trabajo y psicología del trabajo). Esto debido a que existe evidencia de la relación del comportamiento observado en las relaciones humanas en el trabajo sobre el desempeño de las personas en cualquier organización. Si bien en las organizaciones públicas cuentan en gran mayoría con parámetros y lineamientos para ejercer buenas prácticas, los cuales se evidencian en resultados positivos reflejados en el desempeño; muchas veces estas encuentran barreras como un clima organizacional negativo los cuales en gran parte afectan las relaciones en la organización, lo cual conlleva a que el desempeño en gran mayoría de los que laboran en la organización se vea afectada negativamente. El estudio sobre clima y cultura organizacional, resulta de gran importancia, por lo que su estudio aporta conocimiento científico para solución de problemas relacionados a la gestión administrativa. En la administración Municipal, necesariamente está ligado al ambiente laboral y la cultura que comparten entre todos los miembros de la Institución siendo un reflejo directo para la población quien finalmente recibe los servicios.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la Situación Actual del Clima y Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, en el año 2018?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cuál es el nivel de motivación que tiene los servidores públicos?

¿Qué tipos de liderazgo prevalecen en la Municipalidad?

¿En qué medida los servidores públicos están comprometidos con la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado?

¿Cuál es el nivel de participación que predomina en los servidores públicos?

1.2 JUSTIFICACIÒN

La averiguaciòn hecha tiene como objetivo reconocer como bases y principios teòricos a la organizaciòn, pràcticamente a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, para suscitar una literatura sobre cultura organizacional; para aumentar los niveles de productividad en el personal de la Municipalidad, de esta forma como inclusive mejorar la interacciòn con los empleados, encaminàndolos a que sean màs eficaces y recaudador para desempeñarse bien en sus puestos de obligaciòn y de esta forma agradar las necesidades para exceder las expectativas de los consumidores. La Municipalidad Provincial de Leoncio Prado; requiere esta clase de averiguaciones que contribuyan a detectar sus fortalezas y debilidades, para en ese sentido ejercer servicios de suscripciòn casta, que les posibilite ser competitivos, para esto es necesario que estas Instituciones optimicen al mayor sus probables, o sea, que debería compulsar los capital económicos, humanos, tecnológicos, materiales, entre otros.

a) JUSTIFICACIÒN TEÒRICA

Por medio del presente trabajo se aplicaron los conocimientos teòricos sobre el clima y cultura organizacional, los cuales nos han permitido disponer en un marco teòrico para lograr hacer la averiguaciòn.

b) JUSTIFICACIÒN PRÀCTICA

Los resultados de la indagaciòn, ha permitido sentar las bases y de esta forma proponer alternativas de optimizaciòn sobre clima y cultura organizacional, para su siguiente utilizaciòn en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

c) JUSTIFICACIÒN METODOLÒGICA

La averiguaciòn nos permitiò continuar una metodologìa general de indagaciòn para lograr explicar, examinar los primordiales componentes del clima y cultura organizacional.

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual del clima y cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, región Huánuco 2018.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conocer el nivel de motivación de los servidores públicos.
- b) Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en la Municipalidad.
- c) Describir el grado de identificación y compromiso de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.
- d) Conocer el nivel de participación que predomina en los servidores públicos.

1.4 HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

En la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, predomina un inadecuado clima y cultura organizacional.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) Los servidores públicos se encuentran desmotivados.
- b) Existe un liderazgo de tipo autocrático.
- c) Los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, no se sienten comprometidos con la institución.
- d) Los servidores públicos que laboran en la Municipalidad no participan activamente.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. TIPO DE ESTUDIO

El trabajo de Investigación es de tipo descriptivo, se aplica a describir todas las dimensiones, para conocer la situación actual.

2.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la averiguación es de tipo no experimental, o sea no se va a intervenir en los componentes clima y cultura organizacional (dimensiones e indicadores). Es transaccional – descriptivo, se observarán las cambiantes en su ambiente natural, sin intervenir en la conducta de los datos que van a ser investigados. El diseño de la investigación se expresará de la siguiente manera:



Donde:

M = muestra de servidores públicos de la MPLP.

O = observación del clima y cultura organizacional.

2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Está referida a los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

2.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de análisis está constituida por trecientos cincuenta y dos trabajadores (N = 352) de la Municipalidad provincial de Leoncio Prado, ubicado en la ciudad de Tingo María.

Tabla 1

Categorización del personal de trabajadores de la MPLP

N°	Categoría	Cantidad	Porcentaje (%)
1	Cargos de confianza	42	11,93
2	Contratados por CAS	215	61,08
3	Contratados por CAP	25	7,10
4	Contratados indeterminado por (DL728)	2	0,57
5	Nombrados	53	15,06
6	Contratados permanentes	15	4,26
Total		352	100,00

2.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El cálculo de la muestra se hizo probabilísticamente, por medio de la aplicación del muestreo aleatorio simple (MAS) para población conocida.

$$n \geq \frac{\frac{Z_{\alpha}}{2} * N * p * q}{(e^2 * (N - 1)) + Z_{\alpha/2} * p * q}$$

Donde:

n = muestra.

N = población.

p = probabilidad de éxito.

q = $(1-p)$ probabilidad de fracaso.

Z = valor distribución normal estándar ($\alpha = 0.05 = 1.96$)

e = margen de error.

Reemplazando:

$n = ?$

$N = 352$

$p = 0.50$

$q = (1-0.05) = 0.50$

$Z = 0.05 = 1.96$

$e = 0.05$

$$n \geq \frac{1.96^2 * 352 * 0.50 * 0.50}{(0.05^2 * (352 - 1)) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$n \geq 183.93 = 184$ servidores públicos de la MPLP

El resultado obtenido probabilísticamente fue de ciento ochenta y cuatro servidores públicos ($n \geq 184$).

2.5 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.5.1. TÉCNICAS

En el recojo de información se utilizó la técnica de la encuesta, la que fue aplicada a 184 servidores públicos en planilla de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, para poder determinar la relación de las variables de estudio.

2.5.2. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

El cuestionario se elaboró utilizando como base el método de escalamiento tipo Likert; el cual consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios, donde se le solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., 2014).

Con respecto a la variable clima organizacional el cuestionario estuvo conformado por 07 indicadores distribuidas entre las cuatro dimensiones que conforman la variable (02 indicadores por cada dimensión).

Con respecto a la variable de cultura organizacional el cuestionario estuvo conformado por 04 indicadores distribuidas entre las cuatro dimensiones que conforman la variable (01 indicador por cada dimensión).

En ambas variables se utilizó una escala de medición ordinal tipo Likert con cinco opciones de respuesta.

Las respuestas de los servidores públicos entregaron ante cada afirmación son las siguientes: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo. Con respecto a la encuesta

aplicada para medir el clima organizacional, y con relación a la cultura organizacional se utilizó la escala para medir cada factor que lo afecta planteada en la investigación. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el cliente interno en la organización.

Tabla 2

Ponderaciones según Likert

	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
ÍTEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ÍTEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

Una distribución de frecuencia es una lista de calificaciones posibles y la cantidad de sujetos que obtiene cada una cuando el rango de las calificaciones en una prueba amplia, es conveniente agrupar las calificaciones en intervalos.

Las distribuciones de frecuencias pueden completarse agregando las frecuencias relativas y las frecuencias acumuladas son los porcentajes de casos en cada categoría y las frecuencias acumuladas son lo que se va acumulando en cada categoría desde la más baja hasta la más alta.

Los ítems utilizados para establecer la escala de Likert se refieren en una escala de frecuencias, en un continuo de cinco opciones posibles (Siempre, casi siempre, muchas veces, muy pocas veces y nunca), que desde la perspectiva estadística posee más habilidad que una escala de dos opciones.

2.6 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

2.6.1. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para poder recolectar los datos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, se utilizó el siguiente proceso:

- a. Se identificó el instrumento de recolección de datos, que en este caso fue la encuesta para el clima organizacional y el cuestionario para cultura organizacional.
- b. Se elaboró la encuesta en base a las nueve dimensiones del clima organizacional, considerando por cada dimensión cinco preguntas (Anexo 05). Para cultura organizacional se utilizó el cuestionario por cada dimensión 06 preguntas (Anexo 06).
- c. Se validó la encuesta antes de ser aplicada.
- d. Se realizó una prueba a cinco servidores públicos para determinar si las afirmaciones eran bien comprendidas por ellos.

La recolección de la averiguación se aplicó una encuesta al personal de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, se procedió a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación, para poder interpretar con mayor claridad la investigación realizada se utilizará el Microsoft Office Excel, SPSS y estadística descriptiva.

CAPÍTULO III

REVISIÓN DE LITERATURA

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1. INTERNACIONALES

- a) Alina (2013), en su tesis titulada Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. La muestra estuvo constituida por 37 profesionales, aplicando una encuesta de acuerdo a las dimensiones de la variable, lo que permitió llegar a las siguientes conclusiones:
- Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.
- b) Margareth, Nercida, Yasmarili T. (2011), en el trabajo realizado sobre comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas de la Universidad Rafael Bellosó Chacín de Venezuela, La población muestral constó de 60 sujetos. La técnica utilizada para recabar información fue la observación por encuesta. Los resultados indicaron que la capacitación y la estructura son aplicadas en forma positiva, que la personalidad y el cambio organizacional son escasos, por lo que se debe hacer un esfuerzo para proporcionar al gerente y al docente el mejoramiento en estas habilidades, En función de los resultados obtenidos se deriva la siguiente conclusión:
- En relación con el objetivo general de esta investigación, es decir, analizar el comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas del Estado Zulia, se evidenció que la variable es de alta significancia. Este contexto reafirma los planteamientos de Schermerhorn (2007), Robbins (2005), Alles (2008), entre otros, quienes evidencian que los gerentes cumplen en forma eficiente su rol dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

3.1.2. NACIONALES

- a) Pérez, Rivera (2013), en su tesis titulada Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013, en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana de Iquitos, Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en 19 un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos, se aplicó un cuestionario y llegan a las siguientes conclusiones:
- Existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
 - Existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
 - En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.
 - En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acordes a las necesidades institucionales.
- b) Gilberto G., Marleni M. (2012), del trabajo realizado titulado Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una institución educativa de ventanilla, de la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, la muestra estuvo conformada por un total de

120 alumnos y el instrumento aplicado fue un cuestionario de Chaparro y vega estructurado tipo Likert, se aplicó un cuestionario y llegan a la siguiente conclusión:

- Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional y el rendimiento académico en alumnos del tercer grado de educación secundaria en una institución educativa de Ventanilla.
- Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional en su dimensión estructura y el rendimiento académico de los alumnos del tercer grado de secundaria en una institución educativa de Ventanilla.
- Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional en su dimensión recompensa y el rendimiento académico de los alumnos del tercer grado de secundaria en una institución educativa de Ventanilla.

3.1.3. LOCALES

a) Machuca (2016); tesis titulada: *“El clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad de Leoncio Prado Tingo María, 2015”*.

El objetivo del estudio fue determinar si existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. La investigación fue realizada en la municipalidad provincial de Leoncio Prado ubicada en la ciudad de Tingo María. El resultado de prueba de hipótesis general evidenció una correlación directa (positiva) entre el clima organizacional y el desempeño laboral, indicando un grado de correlación calificado como bueno ($rs = 0.770$). En las pruebas específicas las correlaciones del desempeño laboral con las dimensiones estructura organizacional, responsabilidad, recompensas y manejo de conflictos, resultaron directas (positivas), indicando buena correlación ($rs = 0.754$; $rs = 0.693$; $rs = 0.699$; $rs = 0.717$); en tanto que la correlación entre el desempeño laboral y las dimensiones tolerancia al riesgo y apoyo, fue de nivel moderado ($rs = 0.523$; $rs = 0.591$).

b) Ramírez, J. (2008). "El clima organizacional y la satisfacción Laboral Docente en la Universidad Nacional Agraria de la Selva". El objetivo fue determinar el grado de influencia de los principales factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de docentes. El tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo, de método descriptivo correlacional, de diseño transversal. La investigación se aplicó a (n = 48) docentes distribuidos proporcionalmente en base a la población; entre las facultades incluidas en el estudio fueron Agronomía, Zootecnia, Industrias alimentarias, Recursos Naturales Renovables, FCEA, y la facultad de informática y sistemas. Los resultados de la investigación, indican que los factores del clima organizacional explican una variación de 31.74 % ($R^2 = 0.3174$) en la satisfacción de los docentes; indicando así estadísticamente que la variable clima laboral incide en la satisfacción.

3.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación (Chiavenato, 2009).

El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los

objetivos más osados; es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en qué tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece, si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Las propiedades en su conjunto son medibles en el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados, numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Martínez, 2003).

Entre las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de

liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc., otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.; otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros. (Stephen, 2004).

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a cómo éste se vea afectado o beneficiado, el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran son las siguientes:

- **Productividad:** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia, el logro de metas y ser eficiente, que la eficacia vaya de la mano del bajo costo al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo:** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual:** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- **Variable a Nivel de Sistemas de Organización:** Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia, los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el comportamiento organizacional, está claro que éste ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales (Brunet, 2005).

3.2.1. Tipos de clima y factores que lo determinan

Existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su

comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Complementariamente a éstos componentes existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- **Causales:** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados desencadenados, además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.
- **Intermedias:** Éstas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.
- **Finales:** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de éstas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas:

- A. Autoritario.
- B. Autoritarismo Paternalista.
- C. Participativo o Consultivo.
- D. Participación en Grupo.

A. Clima de Tipo Autoritario.

En el tipo de clima de autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados, se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles

psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

B. Autoritarismo Paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

C. Clima de Tipo Participativo o Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

D. Participación en Grupo

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad,

confianza entre los superiores y los subordinados, hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores (Davis, 1995).

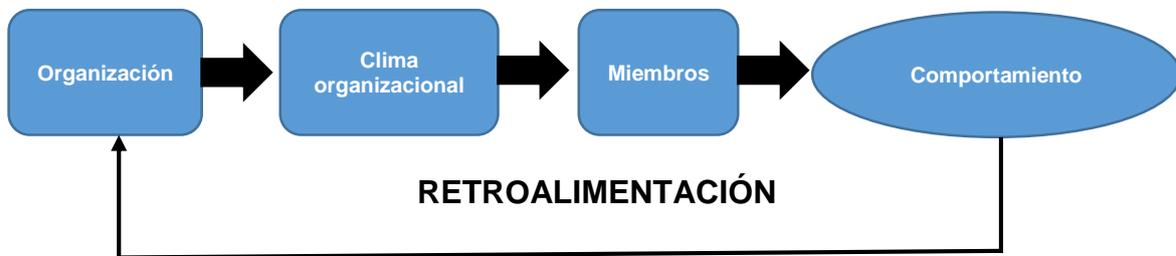


Figura 1. Clima organizacional.

3.2.2. Dimensiones del clima organizacional

El modelo de análisis de clima organizacional, propuesto por la OPS, define 5 grandes dimensiones de evaluación.

A continuación, se presentan los conceptos para cada una:

- a) **Liderazgo.** - Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.
- **Dirección.** - Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- **Estímulo de la excelencia.** - Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
- **Estímulo del trabajo en equipo.** - Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.

- **Solución de conflictos.** - Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.
- b) Motivación.** - Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.
- **Realización personal.** - Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
 - **Reconocimiento de la aportación.** - Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.
 - **Responsabilidad.** - Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
 - **Adecuación de las condiciones de trabajo.** - Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.
- c) Reciprocidad.** - Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.
- **Aplicación del trabajo.** - Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
 - **Cuidado del patrimonio institucional.** - Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.

- **Retribución.** - La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
 - **Equidad.** - Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.
- d) Participación.** - Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.
- **Compromiso por la productividad.** - Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad.
 - **Compatibilidad de intereses.** - Integrar diversidad de componentes 37 en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales.
 - **Intercambio de información.** - La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.
 - **Involucramiento en el cambio.** - Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.
- e) Comunicación:** proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización.

Tabla 1.

Dimensiones del clima organizacional.

FOREHAND Y GILMER	FRIEDLANDER Y MARGULIES	GAVIN
<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño de la organización. - Estructura organizacional. - Complejidad sistemática de la organización. - Estilos de liderazgo. - Orientación de fines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empeño. - Obstáculo o trabas. - Intimidad. - Espíritu de trabajo. - Actitud. - Producción. - Confianza. - Consideración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional. - Obstáculos. - Recompensa. - Espíritu de trabajo. - Confianza y consideraciones por parte de los administradores. - Riegos y desafíos.
LAWLER	LITWIN Y STRINGER	MEYER
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia Eficacia. - Responsabilidad. - Nivel Práctico Concreto. - Riesgo. - Impulsividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura Organizacional. - Responsabilidad. - Recompensa. - Riesgo. - Apoyo. - Normas. - Conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformidad. - Responsabilidad. - Normas. - Recompensas. - Claridad. - Espíritu de Trabajo.

3.2.3. Enfoque según Litwin y Stinger

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

1. **Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general,

es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.2.4. Características del clima organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Algunos beneficios y consecuencias negativas de un clima organizacional son:

Tabla 2.

Beneficios y consecuencias del clima organizacional.

BENEFICIOS	CONSECUENCIAS NEGATIVAS
- Satisfacción.	- Inadaptación.
- Adaptación.	- Alta rotación.
- Afiliación.	- Ausentismo.
- Actitudes laborales positivas.	- Poca innovación.
- Conductas constructivas.	- Baja productividad.
- Ideas creativas para la mejora.	- Fraudes y robos.
- Alta productividad.	- Sabotajes.
- Logro de resultados.	- Impuntualidad.
- Baja rotación.	- Actitudes laborales negativas.
	- Conductas indeseables

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

En lo que respecta a la organización, la cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. Habitualmente impone el “tono” de una compañía y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente (Koontz, 2008).

Chiavenato (2002), “Es un conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas .Es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización.

La cultura organizacional tiene una importante relación con el clima entendiendo como cultura, el patrón de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Está en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que tienen los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización. La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias (Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.

Es un conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.

Es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas. Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla.

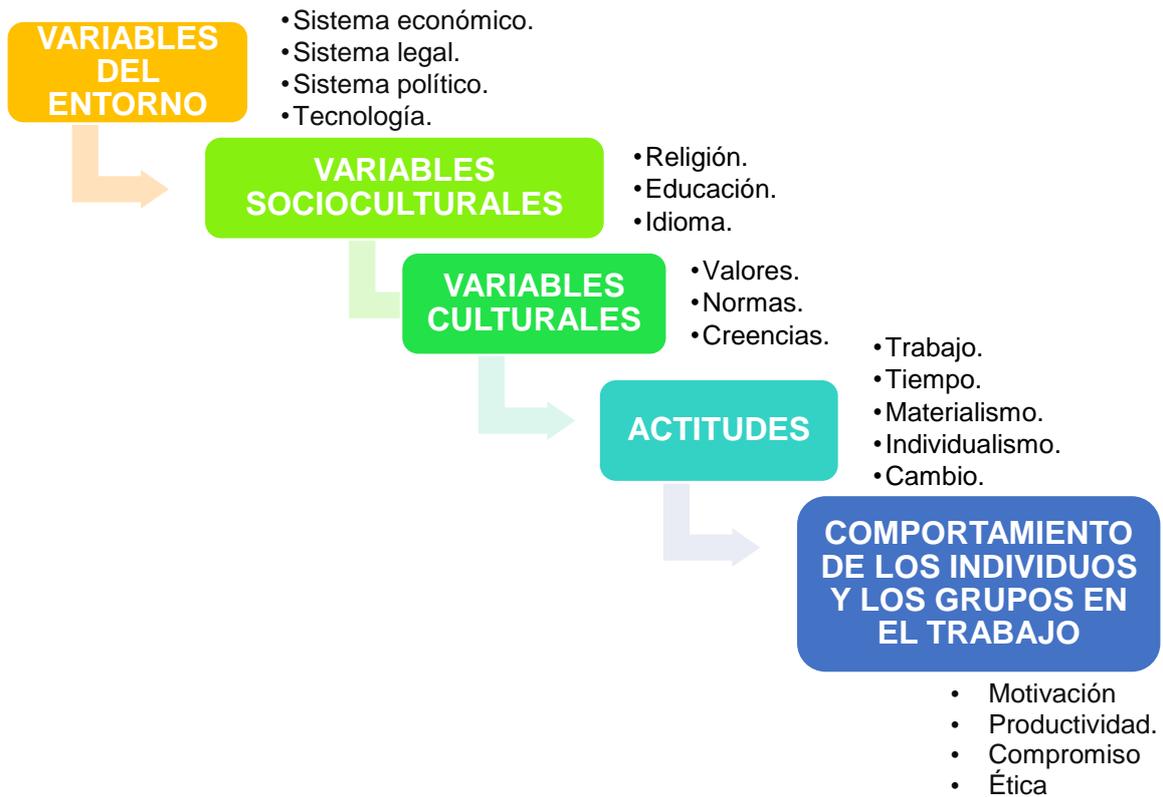


Figura 2. Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.

Tabla 3.

Dimensiones de la cultura organizacional.

DIMENSIONES
- Alineamiento.
- Compromisos de la compañía.
- Liderazgo de equipo.
- Habilitación.
- Compromiso.
- Mantenimiento de la compañía.
- Cultura de desempeño.
- Procesos de trabajo.
- Empoderamiento.
- Conducta de gerente.
- Cooperación.

-
- Respeto.
 - Entrenamiento.
 - Premio y reconocimiento.
-

Existen siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esas dimensiones han sido descritas en la siguiente forma:

- a. **Innovación y aceptación de riesgos.** - es el grado en el cual se alientan a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- b. **Atención a los detalles.** - grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a detalles.
- c. **Orientación hacia los resultados.** - grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados o efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logra obtener esos resultados.
- d. **Orientación hacia las personas.** - grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- e. **Orientación hacia el equipo.** - grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos.
- f. **Agresividad.** - grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- g. **Estabilidad.** - grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el status quien oposición al crecimiento (Stephen, 2000).

A pesar de ser un concepto importante, la cultura organizacional como una perspectiva desde cual se puede entender el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones tiene sus limitaciones. Primero, no es la única forma de visualizar organizaciones. Ya hemos analizado los puntos de vista de metas y de sistemas sin siquiera mencionar la cultura, al igual que muchos conceptos, la cultura organizacional no es definida de la misma forma ni siquiera

por dos teóricos o investigadores populares. Algunas de las definiciones de cultura organizacional la describen como:

- Símbolos, lenguaje, ideologías, rituales y mitos.
- Guiones organizacionales derivados de los guioneros personales de los fundadores o líderes dominantes de la organización.
- Un producto histórico, basado en símbolos y una abstracción del comportamiento y los productos del comportamiento.

3.3.1. Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales: (Chiavenato., 2009)

- **Regularidad de los comportamientos observados.** - las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- **Normas.** - pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores dominantes.** - son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- **Filosofía.** - las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- **Reglas.** - guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

3.3.2. Tipos de cultura perfiles organizacionales

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. Como resultado de sus investigaciones, Likert definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales. (Chiavenato., 2009).

- a. **Sistema 1. Autoritario coercitivo:** un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:
 - **Proceso de decisión:** totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
 - **Sistema de comunicaciones precario y vertical:** solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
 - **Relaciones interpersonales:** se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedir las. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
 - **Sistema de recompensas y sanciones:** hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y

desconfianza. Las personas deben obedecer las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

b. Sistema 2. Autoritario benevolente. Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- **Proceso de decisión:** centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
- **Sistema de comunicaciones:** relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- **Relaciones interpersonales:** la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

c. Sistema 3. Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

- **Proceso de decisión:** de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la

organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.

- **Sistema de comunicaciones:** tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
- **Relaciones interpersonales:** existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

d. Sistema 4. Participativo. Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:

- **Proceso de decisión:** totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- **Sistema de comunicaciones:** los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- **Relaciones interpersonales:** el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Likert advirtió que los dos sistemas más primitivos utilizan sólo la forma individual de administración, o sea el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y exclusiva entre el superior y el subordinado. Los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal, aunque en el sistema 4, la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo. Estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta, eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo, lo cual imprime una dinámica completamente nueva al sistema.

- a. **Cultura Burocrática.** Una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma decisiones centralizada tiene una cultura burocrática. El gobierno, las agencias gubernamentales y las empresas iniciadas y administradas por directores autocráticos son ejemplos de culturas burocráticas. Algunos individuos prefieren la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización propias de ese tipo de organización.
- b. **Cultura de Clan.** Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de la cultura del clan. Los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo.
- c. **Cultura Empresarial.** La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar.
- d. **Cultura de Mercado.** El aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado. Los empleados tienen una relación contractual con la empresa. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura.

3.4 MARCO CONCEPTUAL

- **CLIMA ORGANIZACIÓN:** El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. (Chiavenato, 2004).
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** La cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. Dicho conjunto de características es lo que diferencia las organizaciones (Chiavenato, 2004).
- **DESEMPEÑO LABORAL:** Desempeño Laboral es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar. Es la forma en que los empleados realizan su trabajo (Chiavenato, 2004).
- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** Evaluación de desempeño éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual (Chiavenato, 2004).
- **ENTORNO LABORAL:** Entorno Laboral es el clima laboral o medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal, en el desempeño laboral y por tanto en la productividad del trabajador (Chiavenato, 2004).
- **ESFUERZO:** Esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes (Chiavenato, 2004).
- **ESTRATEGIA:** Es el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial (Chiavenato, 2004).

- **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Es el arte de dirigir todo el personal de una actividad económica productiva, incluyendo la mano de obra calificada y no calificada”. (Chiavenato, 2004).
- **INNOVACIÓN:** Refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad (Chiavenato, 2004).
- **LABORAL:** Se entiende por laboral a todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social.
- **LIDERAZGO:** Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos”. (Chiavenato, 2004).
- **MOTIVACIÓN:** Se refiere a los procesos responsables del deseo de una persona de realizar un gran esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Rodríguez, 2012).
- **MOTIVACIÓN LABORAL:** Es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. Es el impulso de las personas en la empresa, lo que les conduce a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación y, por tanto, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización (Rodríguez, 2012).
- **MOTIVACIÓN AL LOGRO:** Predisposición por sobresalir en algo, superar los retos y alcanzar las metas. La motivación al logro se manifiesta cuando las necesidades básicas están cubiertas y orientas tu conducta a la superación personal y el autocrecimiento. Está orientada a tareas con una alta exigencia y constancia (Rodríguez, 2012).

3.5 VARIABLES

3.5.1. VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un líder puede tener con sus subordinados, la interacción entre el personal de la organización e inclusive la interacción con proveedores y consumidores, todos dichos recursos van conformando lo cual se denomina: Clima Organizacional, éste podría ser un vínculo o un problema para el buen funcionamiento de la organización en su grupo o de determinadas personas que se hallan dentro o fuera de ella, podría ser un elemento de exclusión y predominación en la conducta de quienes la incorporan, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos están compuestos de la organización a la que pertenecen y que incide de manera directa en el manejo de la organización (Martínez, 2003).

3.5.2. VARIABLE 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

Se le puede inferir de lo cual la población dice, hace y piensa en el entorno de un organismo. Involucra la compra y difusión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el intervalo del plazo, lo cual supone que un organismo es sumamente estable y no cambia inmediatamente (Salazar, 2012).

3.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2

Clima organizacional

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	El clima organizacional es el ambiente fundamental de las percepciones que el empleado tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral;	Respuestas dadas por los trabajadores de la Municipalidad referentes a liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación estas	Tipos de liderazgo.	Autocrático.
			Motivación laboral.	Participativo.
			Reciprocidad.	Reconocimiento de logros.
			Estilos de comunicación.	Retribución.
				Equidad.

ello incluye a las Instituciones y fueras externas que pueden inferir en su desempeño, para alcanzar un aumento de productividad y excelencia (Chiavenato, 2009)	dimensiones son definidas con mayor detención de los instrumentos de recolección de datos.	Vertical. Multidireccional.
--	--	--------------------------------

Tabla 3

Cultura organizacional

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	La cultura es el patrón general de la conducta, creencias y valores que sus miembros comparten (Koontz, 2008).	La clasificación que la investigadora realiza de los tipos de cultura organizacional que percibe en la Municipalidad.	Compromiso. Liderazgo de equipo. Cooperación. Empoderamiento.	Motivación de trabajadores. Aceptación de los trabajadores hacia su jefe inmediato. Trabajo en equipo. Confianza en los reportes directos.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1. ASPECTOS GENERALES DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

a) GÉNERO

En la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado; se puede apreciar en la Figura 1, 80 de género masculino y 104 de género femenino, sumando un total de 184 servidores públicos.

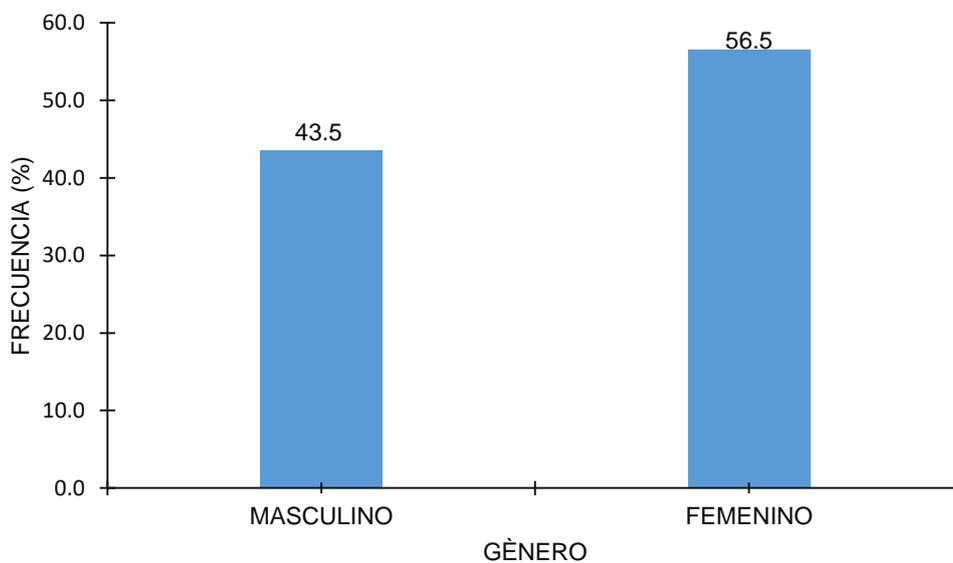


Figura 1. Distribución de encuestados por género.

b) EDAD

En la Figura 2, se puede observar que existen personas en mayor porcentaje de 26 a 35 años y de 36 a 45 años. Así mismo en un menor porcentaje personas menores de 25 años y mayores a 46 a más.

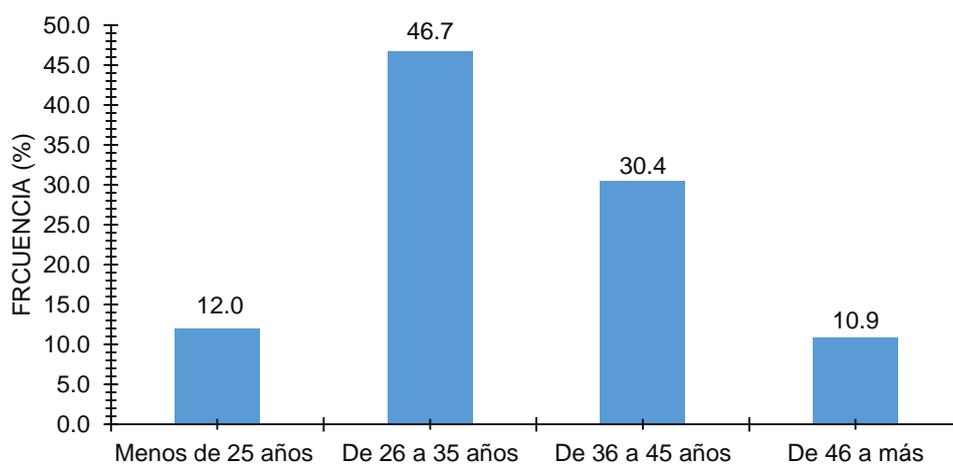


Figura 2. Distribución de encuestados por edad.

c) NIVEL DE ESTUDIO

En los resultados se muestra que del 100% de la población en un mayor porcentaje el servidor público que labora en el Municipio, tienen un nivel de instrucción en el nivel universitario, seguido por el nivel Instituto Tecnológico, nivel secundario y el nivel primario.

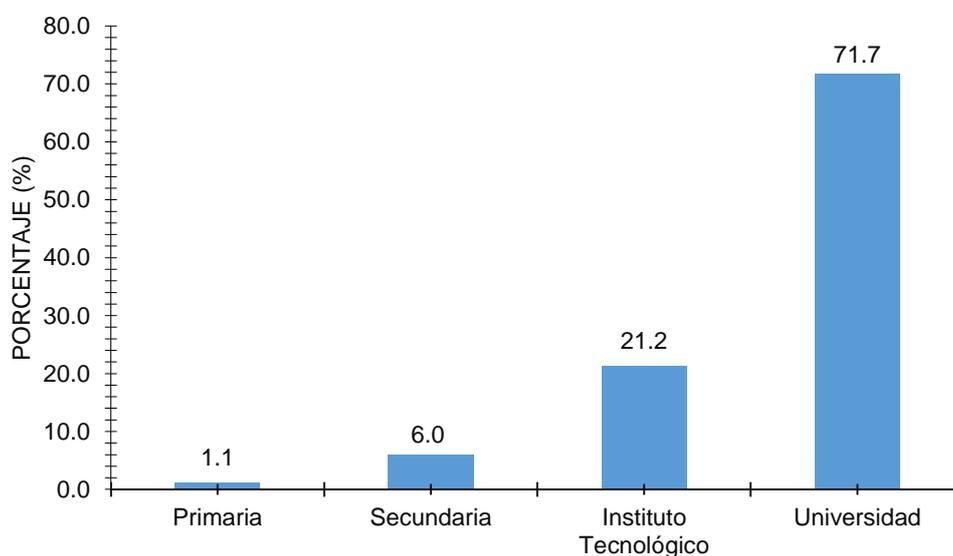


Figura 3. Distribución de encuestados por nivel de estudio.

4.1.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1.2.1. DIMENSIÓN LIDERAZGO

El mayor porcentaje del personal público encuestado que labora en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, considera de acuerdo el nivel liderazgo que practica en su organización. Véase la Figura 4.

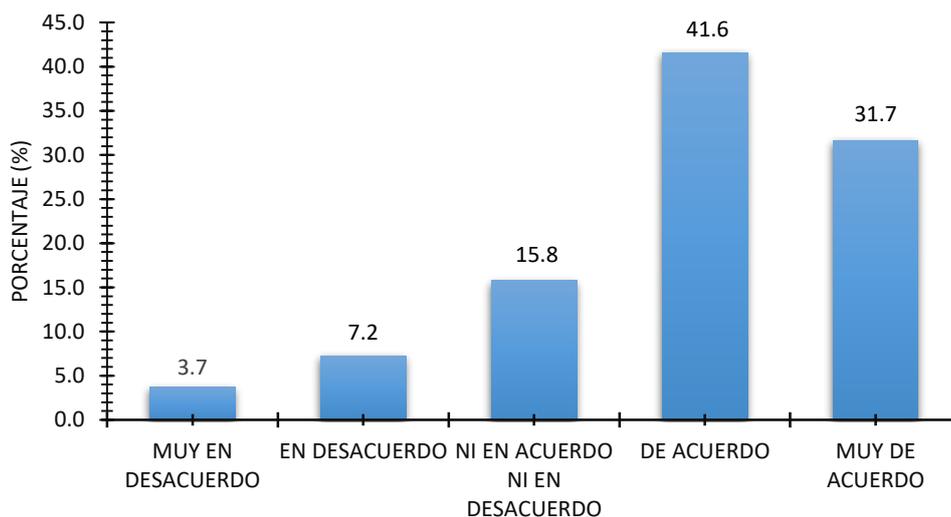


Figura 4. Análisis por dimensión Tipos de Liderazgo en la categoría clima organizacional en la MPLP.

De acuerdo a la Figura 4, se puede apreciar que un 41.6 % del servidor público encuestado considera que su jefe inmediato es un líder, un 31.7 % muy de acuerdo, 15.8 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 7.2% en desacuerdo, 3.7 % muy en desacuerdo; lo que nos indica que los jefes inmediatos saben comunicar adecuadamente con sus trabajadores, existe un estilo de liderazgo autocrático y participativo, existe un adecuado planeamiento y se actúa a tiempo y de manera asertiva, existe buen manejo de reconocimientos.

4.1.2.2. DIMENSIÓN MOTIVACIÓN LABORAL

Los trabajadores de la Municipalidad se encuentran muy motivados en sus puestos de trabajo por lo que refleja que los directivos mantienen un estímulo positivo con sus colaboradores en relación a todas la actividades que realizan ya que las organizaciones deben lograr que sus empleados se involucren con los objetivos de esta y se alinean con sus

propios objetivos personales capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas, se puede apreciar en la Figura 5, que un 42.7 % consideran de acuerdo, el 21.8 % muy de acuerdo; mientras quienes creen que no existe motivación son 16.7 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 12.6 % en desacuerdo y el 6.1. % muy en desacuerdo.

Por lo tanto, se debe implantar programas de motivación que ayuden a mejorar el desempeño de cada miembro de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

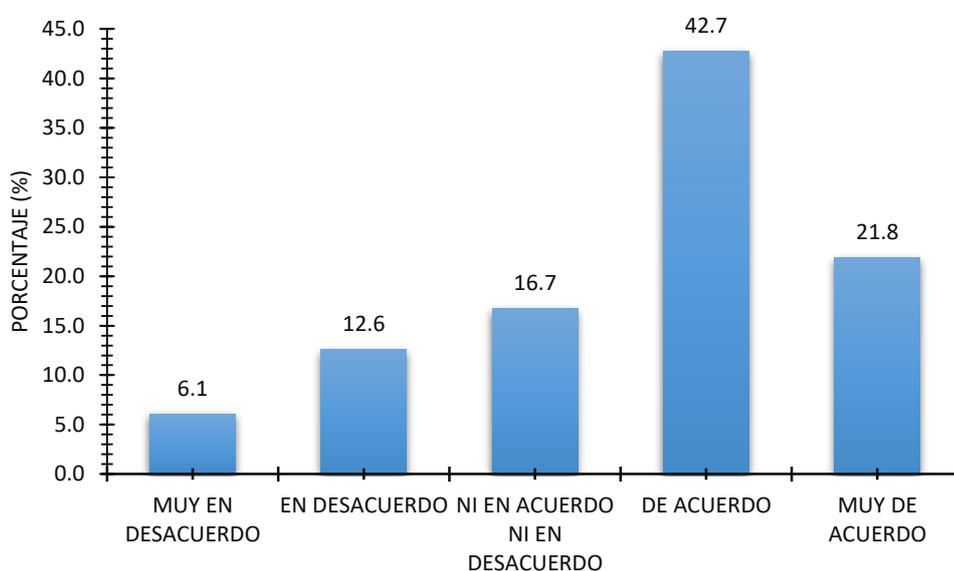


Figura 5. Análisis por dimensión Motivación Laboral en la categoría clima organizacional en la MPLP.

4.1.2.3. DIMENSIÓN RECIPROCIDAD

En la Figura 6; se puede observar que el 54.0 % y 33.7 % están muy de acuerdo, esto significa que cada trabajar en esta Institución se considera la ayuda mutua como algo significativo para la Municipalidad, esto quiere decir que la organización es como un sistema donde cada miembro cumple un rol importante en su puesto de trabajo, por lo tanto, el apoyo es mutuo y la comunicación es determinante.

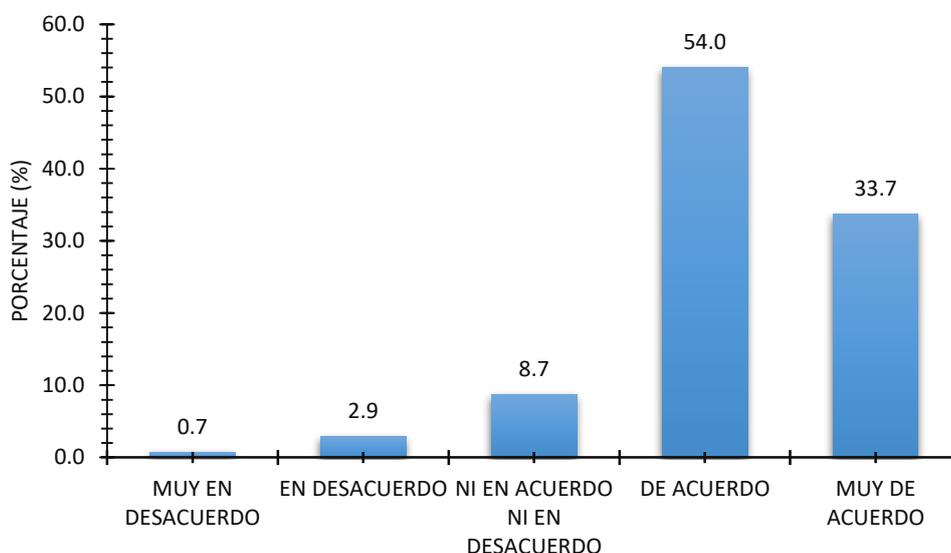


Figura 6. Análisis por dimensión Reciprocidad en la categoría clima organizacional en la MPLP.

4.1.2.4. DIMENSIÓN ESTILOS DE COMUNICACIÓN

En la Figura 7, se puede apreciar que un 56.4 % de acuerdo y 28.5 % muy de acuerdo de los servidores públicos encuestados consideran que conocen la Normatividad aplicada en las funciones a sus centros de trabajos, consideran que deben mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo, los canales de comunicación son fluidas por lo tanto este factor influye en el desarrollo adecuado de actividades diarias de todos los trabajadores que integran la institución la información llega de manera oportuna a las áreas correspondientes; y un 11.5 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 2.7 % en desacuerdo, 0.9 % muy en desacuerdo.

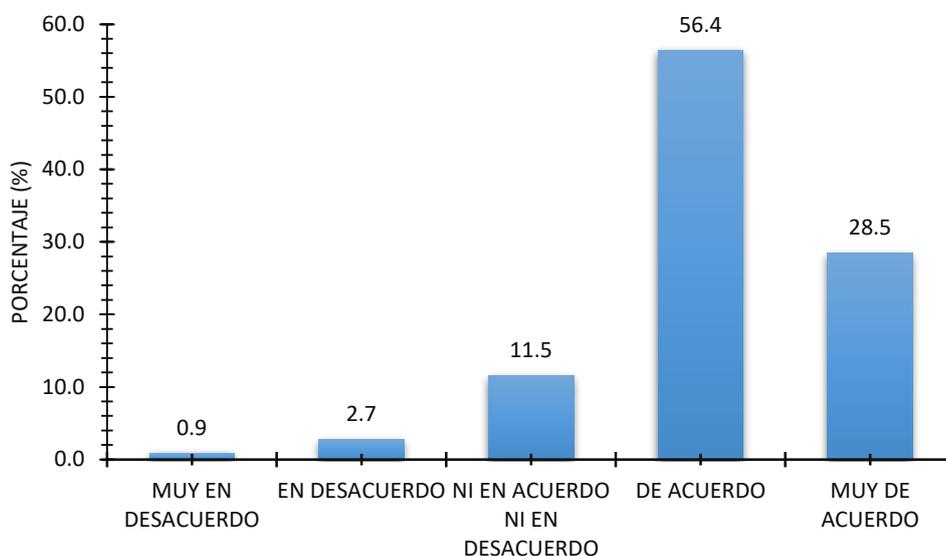


Figura 7. Análisis por dimensión Estilos de Comunicación en la categoría clima organizacional en la MPLP.

4.1.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1.3.1. DIMENSIÓN COMPROMISO

El compromiso organizacional es cuando los miembros de la organización se identifican con las metas, objetivos, visión, misión; por lo tanto estar comprometido significa identificarse con el trabajo específico esta se caracteriza por la creencia y aceptación de los valores organizacionales, la disposición de realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de permanecer en la misma; según los resultados obtenidos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, se sienten identificados con la Institución por que reciben motivación o incentivos que les impulse a involucrarse integralmente con la institución, siendo un porcentaje de 29,3% están muy en de acuerdo y un 50,6% están en de acuerdo. Esto significa que los miembros se identifican con la Institución, tienen un compromiso afectivo, permanencia, normativo, etc.

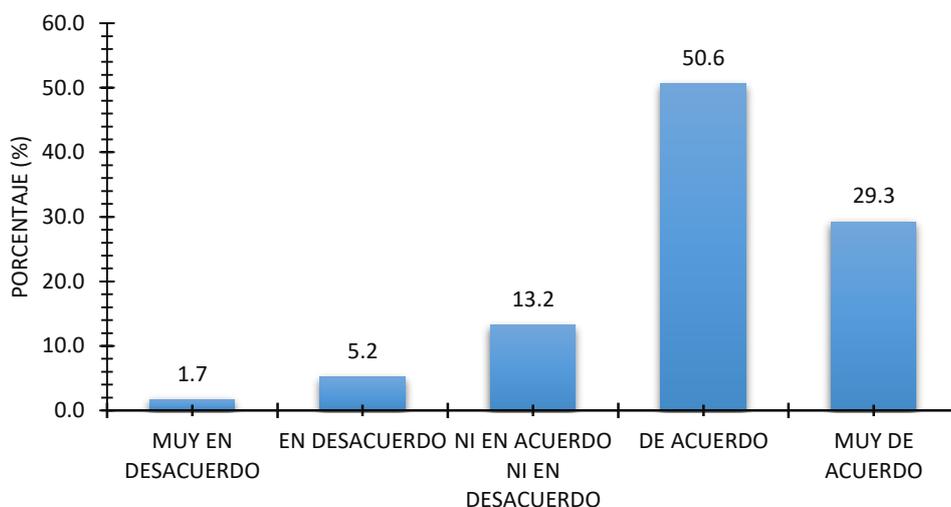


Figura 8. Análisis por dimensión Compromiso en la categoría cultura organizacional en la MPLP

4.1.3.2. DIMENSIÓN LIDERAZGO DE EQUIPO

En la Figura 9; indica que el Gerente, Administrador y las Subgerencias trabajan este tipo de aspecto ya que predomina el liderazgo, se puede observar que hay mucho orden jerárquico en esta intuición.

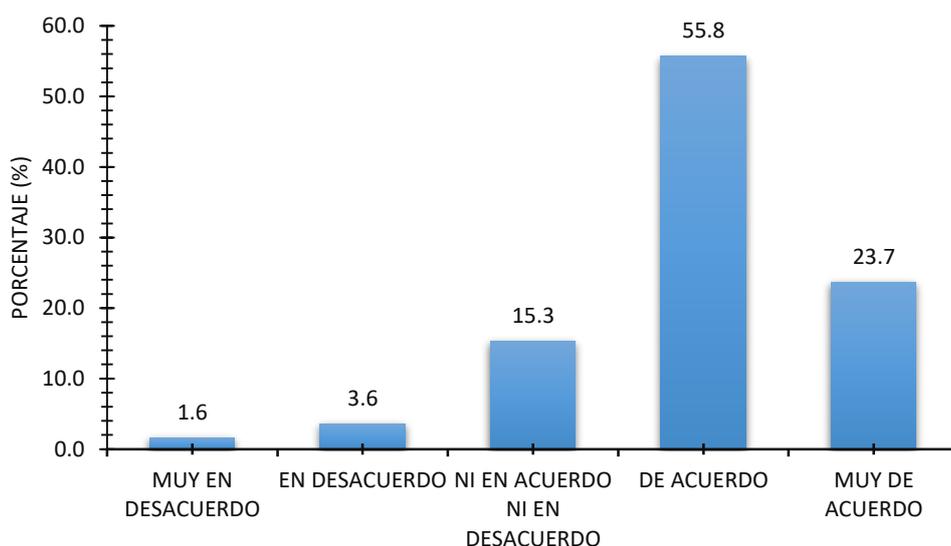


Figura 9. Análisis por dimensión Liderazgo de Equipo en la categoría cultura organizacional en la MPLP.

4.1.3.3. DIMENSIÓN COOPERACIÓN

En la Figura 10; se observa que un 57.2% y 21.7% están muy en de acuerdo, por tanto, en la Municipalidad existe participación de los trabajadores en las actividades cotidianas y sobre todo en las decisiones.

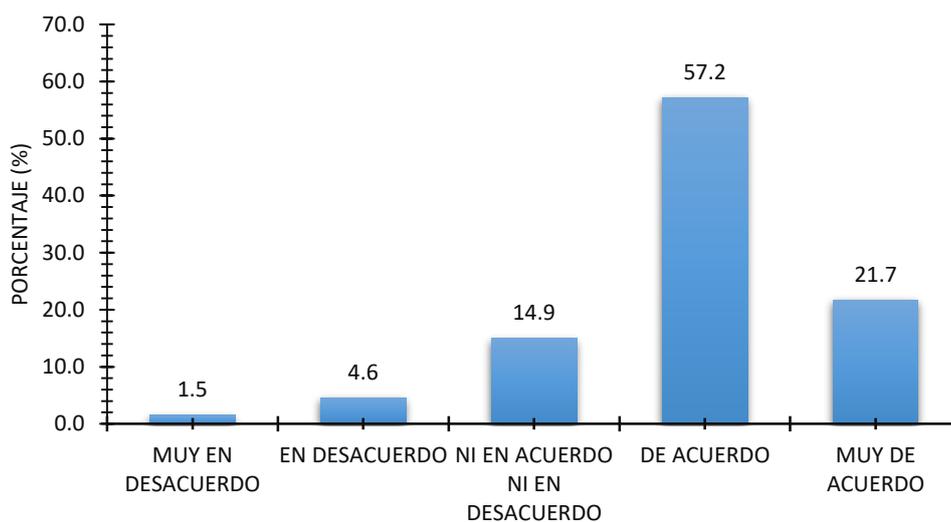


Figura 10. Análisis por dimensión Cooperación en la categoría cultura organizacional en la MPLP.

4.1.3.4. DIMENSIÓN EMPODERAMIENTO

En la Figura 11; se observa que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, realizan sus labores de acuerdo a sus funciones y toman decisiones en bien de la Institución.

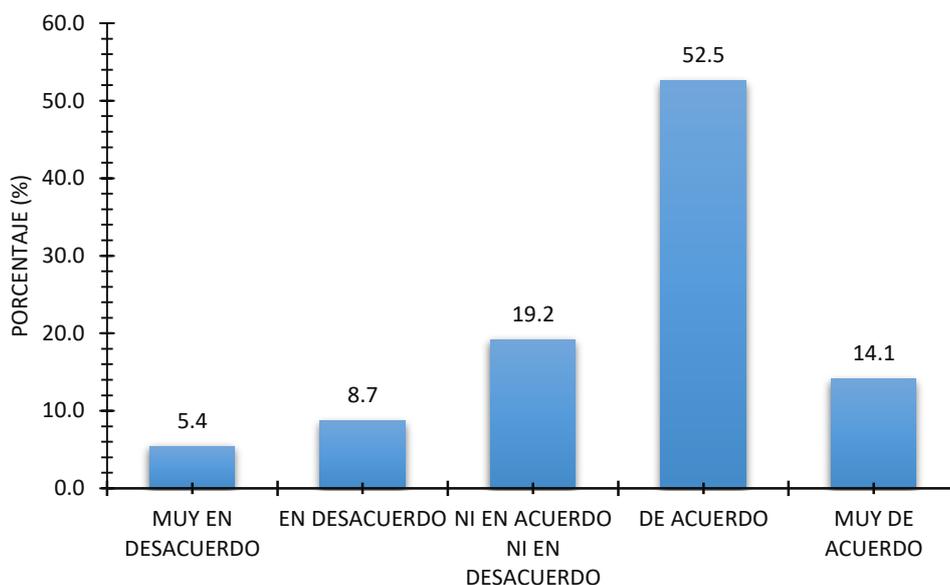


Figura 11. Análisis por dimensión Empoderamiento en la categoría cultura organizacional en la MPLP.

4.1.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1.4.1. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Los servidores públicos se encuentran desmotivados.
- Existe un liderazgo de tipo autocrático.
- Los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, no se sienten comprometidos con la institución.
- Los servidores públicos que laboran en la Municipalidad no participan activamente.

4.1.4.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

- En la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, predomina un inadecuado clima y cultura organizacional.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

- a) Según el objetivo general: Analizar la situación actual del clima y cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, región Huánuco 2018; se pudo analizar la situación actual del clima y cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, región Huánuco 2018; se procedió a analizarse 04 dimensiones del clima organizacional que involucra lo siguientes aspectos: liderazgo (41.6 %), motivación laboral (42.75%), reciprocidad (54.0%) y estilos de comunicación (56.4%), para cultura organizacional: compromiso (50.6%), liderazgo de equipo (55.8%), cooperación (57.2%) y empoderamiento (52.5%), analizados en 184 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, se pudo determinar que existe un adecuado clima y cultura organizacional en el Municipio. Según Robbins (2013), se ha demostrado que el clima organizacional es el ambiente fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. El clima organizacional es una garantía plena de desarrollo y éxito de la organización (Chiavenato, 2009).
- b) De acuerdo al objetivo específico I: Conocer el nivel de motivación de los trabajadores; se pudo determinar en la Figura 5, que un 42.7% de los encuestados se sienten motivados para la realización de sus funciones, por lo tanto, para los colaboradores el sentir que dentro de la organización se les brinda apoyo y estímulos para su crecimiento personal y profesional, mediante políticas laborales justas y efectivas. Según Robbins y Coulter (2010), expresan que el clima organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Así mismo, Vargas (2013), en su investigación concluyó que la organización mantiene un clima organizacional agradable, ya que los indicadores favorecen efectivamente; los resultados obtenidos en la investigación de la empresa Representaciones CEM se logra apreciar un clima favorable.

- c) De acuerdo al objetivo específico II: Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en la Municipalidad; se logró identificar el tipo de liderazgo dentro del Municipio, el cual inspira y ayuda a los colaboradores; los datos obtenidos en la presentación de resultados en la Figura 4 y Figura 9, se pudo determinar que un 41.6% y 55.8% que el liderazgo dentro de la organización es muy bueno, se cuenta con un líder democrático, el cual toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, lo cual significa que existe accesibilidad por parte del jefe para la aportación de ideas, así como también el jefe participa activamente en cualquiera de las actividades e influye positivamente en los trabajadores. Según Jones y George (2006), definen el liderazgo como un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización. Por otra parte Lemus (2013), en su investigación concluye que el liderazgo que prevalece dentro de la empresa es autocrático y a niveles operativos es el democrático.
- d) De acuerdo al objetivo específico III: Describir el grado de identificación y compromiso de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. En la Figura 8, podemos observar que un 50.6% de los encuestados se siente comprometidos con la Institución, para lo cual trabaja en conjunto como un todo, formando sinergia para el logro de las metas, los colaboradores se sienten identificados con su equipo de trabajo, tienen la capacidad de abordar retos nuevos y brindarles solución y lo más importante, se sienten identificados con su equipo de trabajo, por lo que desarrollan equipos de trabajo multidisciplinarios, por lo que se puede determinar un buen trabajo en equipo. Según Robbins, et al. (2009) indican que, un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. Así también cabe mencionar que, la creciente popularidad de los diseños organizacionales basados en equipos refleja la visión de que los equipos pueden alcanzar metas que no podrían obtener ese

mismo número de individuos si trabajaran solos. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

- e) De acuerdo al objetivo específico IV: Conocer el nivel de participación que predomina en los trabajadores.

En relación con la información recolectada y presentada en las figuras, junto con el objetivo específico el cual tuvo como finalidad identificar los aspectos considerados para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización, se pudo determinar que, la toma de decisiones es muy buena, lo cual indica que existe un respaldo de los altos niveles para el pro y mejoramiento de las actividades, así como también se consideran aceptables las decisiones que se toman por parte del jefe y que existe una participación efectiva por parte de los colaboradores en el desarrollo de nuevos procesos y alternativas de mejora. Según Robbins, et al. (2009) indican que, un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. Así también cabe mencionar que, la creciente popularidad de los diseños organizacionales basados en equipos refleja la visión de que los equipos pueden alcanzar metas que no podrían obtener ese mismo número de individuos si trabajaran solos. Para Vargas (2013), en su investigación recomendó, seguir con acciones que contribuyan al mejoramiento de la organización, realización de actividades recreativas y culturales para fomentar la participación entre empleados.

CONCLUSIONES

- a) El clima y cultura organizacional dentro de la Municipalidad, es favorable en general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en sus 04 dimensiones del clima organizacional que involucra lo siguientes aspectos: liderazgo (41.6 %), motivación laboral (42.75%), reciprocidad (54.0%) y estilos de comunicación (56.4%), para cultura organizacional: compromiso (50.6%), liderazgo de equipo (55.8%), cooperación (57.2%) y empoderamiento (52.5%).
- b) Se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro del Municipio, es muy bueno, es un liderazgo democrático, en donde participa activamente en las actividades, se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas.
- c) Existe grado de identificación y compromiso por parte de los trabajadores para con la institución, sienten un ambiente de trabajo confortable el cual les permita incrementar el desempeño laboral. Además, se logró determinar las dimensiones que involucran el clima organizacional el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización en relación con, liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación; así mismo la cultura organizacional con sus dimensiones compromiso, liderazgo de equipo, cooperación y empoderamiento en tanto estos factores antes dilucidados ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.
- d) Se determinó que, el trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno, se sienten identificados, existe sinergia entre los compañeros de trabajo, trabajan como equipos multidisciplinarios o autodirigidos, los cuales se responsabilizan de cada una de sus actividades y consideran que el trato en su mayoría es el justo para cada uno.

RECOMENDACIONES

1. Medir anualmente el clima y cultura organizacional, ayudará a los directivos a mantenerse informados del sentir de sus trabajadores, también servirá para detectar falencias y hacer los correctivos necesarios en el momento oportuno.
2. Se recomienda, evaluar el desempeño de los trabajadores cada seis meses a través de instrumentos válidos y confiables para dar valor a su trabajo y reconocer oportunamente los aportes que han contribuido al logro de metas, mejora de procesos y productividad.
3. Se recomienda programar un día recreacional cada fin de mes, con un esquema de dinámicas de grupo y roles de juego, con lo cual se logrará establecer un clima de participación en grupo, incentivando la confianza entre mandos superiores e inferiores, optimizando las relaciones interpersonales, alcanzando de esta manera los objetivos organizacionales de forma estratégica. Por otro lado, se buscará aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la empresa con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, la comunicación de puertas abiertas les dará a los trabajadores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la organización.
4. Se recomienda que se establezcan ambientes físicos adecuados, con buena iluminación, comodidad y limpieza para que los trabajadores puedan sentirse a gusto y desarrollar sus tareas en las mejores condiciones posibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blum, M. y Nayles, J. (1995). *Psicología Industrial*. México: Trillas
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Castañeda, C. G. (2012). *Diagnóstico de la situación de la comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de Cooperativas - Inacop*. Guatemala.
- Cujar, A. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Colombia. www.elsevier.es/estudios_gerenciales
- Edel, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/340/
- Fernández, M. y Sánchez, J.C. (1997). Eficacia organizacional: concepto de desarrollo y evaluación. Madrid: ediciones Díaz de Santos.
- Gamboa, E. J. (2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Revista Psicológica Científica. www.psicologicacientifca.com
- Gellerman, S. (1960). *People, Problems and Profits*. New York: McGraw Hill
- Gutiérrez, A. N. (2017). Tesis: “*Cultura organizacional y calidad de los servicios de salud en Tingo María*”, para optar el grado de Magister Scientiae en Administración de Negocios. Universidad Nacional Agraria de la Molina, Lima. 72 pág.
- Halpin, A. W. y Croft, D. B. (1963). *El clima organizacional de las escuelas*. Chicago, IL: Midwest Administration Center de la Universidad de Chicago.
- Hatch, M. J. (1993). *La dinámica de la cultura organizacional*. Academy of Management Review. 693 pàg.
- Hellriegel, Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración: Un Enfoque basado en competencias*. (11ª ed.). Cengage Learnig editores, S.A.

- Igbaria, M. Y Guimaraes, T. (1993). "Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees". *Journal of Management Informational Systems*, 9(4): 145-174.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Juárez, A. S. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Tlalnequillo de Bas: Tesis.
- Koontz, O. (2003). *Curso de Administración Moderna*. México: Mc Graw Hill.
- Lemus, Y. (2013). *Evaluación del Clima Organizacional en la empresa Entre Mares del municipio de Asunción Mita, Jutiapa*. (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar, Jutiapa.
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. Zulia: Universidad del Zulia.
- Lee, Y. y Chang, H. (2008). *Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study*. En: *International Journal of Management*. 2008, vol. 25, no. 3. p 732-739.
- Machuca, M. (2016). Tesis: *El clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad de Leoncio Prado Tingo María 2015*, para optar al título de licenciada en Administración, de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María. 107 pág.
- Mason, C. y Griffin, M. (2002). *Group task Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups*. *Small Group Research*, 33, pp. 271-312.
- Morillo, I. (2006). "Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento". *Sapiens*, 7, (001), pp. 43-57
- Pacheco, N. G. (2011). *Percepción del clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Colcabamba*. Colcabamba.
- Peiró, J. M., Prieto, F. (1996). *La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante*. En Peiró, J. M. y Prieto, F. (eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Volumen 1: La actividad laboral en su contexto (pp. 15- 36). Barcelona, Síntesis.

- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. Mexico: Panorama Editorial S.A.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15 Edición. México: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª Ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S., Coulter, M., Rodriguez, G., Amaru, A., Varela, R., Jones, G y Huerta, J. (2009). *Administración: Un empresario competitivo*. (2da. Ed.). México: Pearson Educación.
- Salazar, R. A., Girón, S. L., Solano, A. M., & Torres, I. S. (2012). Tesis: “*Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*”. Lima.
- Sandoval, M. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 82 pág.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Tagiuri, R. (1968). 'The concept of Organizational Climate'. En: R. TAGIURI y G. LITWIN (Eds), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Vargas, Y. (2013). *Clima Organizacional en la Municipalidad de Estanduela, Zacapa*. (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar, Zacapa.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.

ANEXOS

Anexo 01. Cuestionario sobre Clima Organizacional

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, para el trabajo de investigación titulado: “Análisis del Clima y Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, provincia de Leoncio Prado, región de Huánuco, 2018”, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial. Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

I. DATOS GENERALES

1.1. Género

a. Femenino ()

b. Masculino ()

1.2. Edad

a. Menos de 25 años ()

b. De 26 a 35 años ()

c. De 36 a 45 años ()

d. De 46 a más ()

1.3. Usted que nivel de estudio ha alcanzado

a. Primaria ()

b. Secundaria ()

c. Instituto tecnológico ()

d. Universidad ()

II. DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTES

MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
5	4	3	2	1

ITEMS	5	4	3	2	1
1. ¿Cree usted que su jefe inmediato es un líder?					
2. En su propio trabajo, los supervisores u otras personas, ¿le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?					
3. ¿su jefe inmediato le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?					
4. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es confortable?					
5. Los jefes saben escuchar a sus subordinados.					

6. ¿Cree usted que tiene posibilidades de ascender a otros puestos dentro de la empresa?					
7. El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?					
8. Los ingresos que recibe por su trabajo, ¿le permiten satisfacer sus necesidades personales?					
9. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen.					
10. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras.					
11. ¿Le agrada trabajar con sus compañeros?					
12. Las tareas que realiza, ¿son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador?					
13. Cree usted que su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo.					
14. ¿Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo?					
15. ¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo?					
16. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos					
17. Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo					
18. ¿Qué tan bien siente que se comunican e informan en la municipalidad en asuntos relacionados al personal: actividades, deportes, normas de trabajo, cambios en las disposiciones, etc.?					

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° ITEMS	ITEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSION 1: TIPOS DE LIDERAZGO.	AUTOCRATICO. PARTICIPATIVO.	12.50 %	05	1. ¿Cree usted que su jefe inmediato es un líder? 2. En su propio trabajo, los supervisores u otras personas, ¿le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones? 3. ¿su jefe inmediato le alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo? 4. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es confortable? 5. Los jefes saben escuchar a sus subordinados.
	DIMENSION 2: MOTIVACION LABORAL.	RECONOCIMIENTO DE LOGROS.	12.50 %	05	6. ¿Cree usted que tiene posibilidades de ascender a otros puestos dentro de la empresa? 7. El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones? 8. Los ingresos que recibe por su trabajo, ¿le permiten satisfacer sus necesidades personales? 9. Los esfuerzos que realiza tienen el reconocimiento que se merecen. 10. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras.
	DIMENSION 3: RECIPROCIDAD.	RETRIBUCIÓN. EQUIDAD.	12.50 %	05	11. ¿Le agrada trabajar con sus compañeros? 12. Las tareas que realiza, ¿son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador? 13. Cree usted que su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo.
	DIMENSION 4: ESTILOS DE COMUNICACIÓN.	VERTICAL. MUTIDIRECCIONAL.	12.50 %	05	14. ¿Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo? 15. ¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo? 16. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos 17. Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo. 18. ¿Qué tan bien siente que se comunican e informan en la municipalidad en asuntos relacionados al personal: actividades, deportes, normas de trabajo, cambios en las disposiciones, etc.?

Anexo 02. Cuestionario sobre Cultura Organizacional.

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, para el trabajo de investigación titulado: “Análisis del Clima y Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, provincia de Leoncio Prado, región de Huánuco, 2018”, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

I. DATOS GENERALES

1.1. Género

a. Femenino ()

b. Masculino ()

1.2. Edad

a. Menos de 25 años ()

b. De 26 a 35 años ()

c. De 36 a 45 años ()

d. De 46 a más ()

1.3. Usted que nivel de estudio ha alcanzado

a. Primaria ()

b. Secundaria ()

c. Instituto tecnológico ()

d. Universidad ()

II. DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTES

MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
5	4	3	2	1

ITEMS	5	4	3	2	1
1. Las personas que trabajan conocen sus objetivos claramente.					
2. Los objetivos estratégicos son compartidos.					
3. Participo en todas las actividades y eventos de la institución.					
4. Conozco la visión, misión, objetivos de la institución.					
5. Me gusta ser amable y servicial en mi trabajo.					
6. Mis amigos son mejores si compartimos costumbres y tradiciones					
7. El grupo realmente quiere ganar.					

8. Conseguir los objetivos es lo más importante.					
9. La gerencia toma en cuenta las apreciaciones de los empleados en la toma de decisiones.					
10. Existe comunicación fluida entre trabajadores de las distintas áreas.					
11. La búsqueda de consenso es la mejor forma de solucionar problemas.					
12. Las personas establecen vínculos de unión entre ellas.					
13. El trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados.					
14. Existe cooperación y colaboración entre mis compañeros.					
15. Al cumplir con mis funciones mi trabajo es reconocido.					
16. Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras a cerca del trabajo que desempeña.					
17. Cuando surgen oportunidades de las ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.					
18. Recibo capacitación si así lo requiero.					

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° ITEMS	ITEMS
CULTURA ORGANIZACIONAL	DIMENSION 1: COMPROMISO.	MOTIVACIÓN DE TRABAJADORES.	12.50 %	05	<p>1. Las personas que trabajan conocen sus objetivos claramente.</p> <p>2. Los objetivos estratégicos son compartidos.</p> <p>3. Participo en todas las actividades eventos de la institución.</p> <p>4. Conozco la visión, misión, objetivos de la institución.</p> <p>5. Me gusta ser amable y servicial en mi trabajo.</p> <p>6. Mis amigos son mejores si compartimos costumbres y tradiciones.</p>
	DIMENSION 2: LIDERAZGO DE EQUIPO.	ACEPTACIÓN DE LOS TRABAJADORES HACIA SU JEFE INMEDIATO.	12.50 %	05	<p>7. El grupo realmente quiere ganar.</p> <p>8. Conseguir los objetivos es lo más importante.</p> <p>9. La gerencia toma en cuenta las apreciaciones de los empleados en la toma de decisiones.</p> <p>10. Existe comunicación fluida entre trabajadores de las distintas áreas.</p> <p>11. La búsqueda de consenso es la mejor forma de solucionar problemas.</p>
	DIMENSION 3: COOPERACIÓN.	TRABAJO EN EQUIPO.	12.50 %	05	<p>12. Las personas establecen vínculos de unión entre ellas.</p> <p>13. El trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados.</p> <p>14. Existe cooperación y colaboración entre mis compañeros.</p> <p>15. Al cumplir con mis funciones mi trabajo es reconocido.</p>
	DIMENSION 4: EMPODERAMIENTO.	CONFIANZA EN LOS REPORTES DIRECTOS.	12.50 %	05	<p>16. Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras a cerca del trabajo que desempeña.</p> <p>17. Cuando surgen oportunidades de las ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.</p> <p>18. Recibo capacitación si así lo requiero.</p>

Anexo 3. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la Situación Actual del Clima y Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, en el año 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Analizar la situación actual del clima y cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, región Huánuco 2018.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>En la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, predomina un inadecuado clima y cultura organizacional.</p>	<p>VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>INDICADORES: Autocrático. Participativo. Reconocimiento de logros. Retribución. Equidad. Vertical. Multidireccional.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el nivel de motivación que tiene los trabajadores? - ¿Qué tipos de liderazgo prevalecen en la Municipalidad? - ¿En qué medida los trabajadores están comprometidos con la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado? - ¿Cuál es el nivel de participación que predomina en los trabajadores? 	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el nivel de motivación de los trabajadores. - Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en la Municipalidad. - Describir el grado de identificación y compromiso de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. - Conocer el nivel de participación que predomina en los trabajadores. 	<p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores se encuentran desmotivados. - Existe un liderazgo de tipo autocrático. - Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, no se sienten comprometidos con la institución. - Los trabajadores de la Municipalidad no participan activamente. 	<p>VARIABLE 2: Cultura organizacional</p> <p>INDICADORES: Motivación de trabajadores. Aceptación de los trabajadores hacia su jefe inmediato. Trabajo en equipo. Confianza en los reportes directos.</p>
METODO Y DISEÑO	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E	INSTRUMENTOS
<p>MÉTODO: No experimenta</p>	<p>POBLACIÓN: Trabajadores de Municipalidad Provincial de Leoncio Prado en un total de 184 trabajadores. Es transaccional – descriptivo tomando en consideración que el instrumento y la recolecta de datos se efectuará en un momento</p>	<p>TECNICAS</p> <p>Análisis bibliográfico. - Consiste en recolección de información de los diversos autores que publican libros, revistas, etc. Encuestas. - Está construida en términos de preguntas cerradas donde se solicita a los trabajadores</p>	<p>INSTRUMENTOS</p> <p>Guía bibliográfica. Cuestionario: Consiste en un conjunto respecto de una o más variables para medir es el instrumento más utilizado</p>

	<p>específico en el tiempo y con una medición única. Exclusivamente se observarán las variables en su ambiente natural, sin intervenir en el comportamiento de los datos que serán investigados.</p> <p>El diseño de la investigación se expresará de la siguiente manera:</p> <p style="text-align: center;">M \longrightarrow O</p> <p>Donde: M = muestra de trabajadores de la MPLP O= Observación del Clima y Cultura Organizacional</p>	<p>que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo con un enunciado.</p>	
<p>NIVEL: Descriptivo</p>	<p>MUESTRA: El cálculo de la muestra se realizó probabilísticamente, mediante la aplicación del muestreo aleatorio simple (MAS)</p>		

ANEXO 4. RELACIÓN DE PERSONAL DE LA MPLP

Nº	CONDICIÓN DE CONTRADO	CATEGORÍA	CANTIDAD
1	CARGOS DE CONFIANZA	ALCALDE PROVINCIAL	1
2		GERENTE MUNICIPAL	1
3		PROCURADOR PUBLICO MUNICIPAL	1
4		GERENTE DE ASUNTOS JURICOS	1
5		SECRETARIA GENERAL	1
6		GERENTE DE DESARROLLO ECONOMICO	1
7		GERENTE DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	1
8		GERENTE DE SERVICIOS PUBLICOS Y COMUNALES	1
9		GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	1
10		GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL	1
11		GERENTE DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO LOCAL	1
12		GERENTE DE GESTION AMBIENTAL Y DEFENSA CIVIL	1
13		SUBGERENTE DE DESARROLLO PRODUCTIVO	1
14		SUBGERENTE DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL	1
15		SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS	1
16		SUBGERENTE DE PROGRAMACION E INVERSIONES OPI	1
17		SUBGERENTE DE INFORMATICA Y SISTEMAS	1
18		SUBGERENTE DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	1
19		SUBGERENTE DE CONTABILIDAD	1
20		SUBGERENTE DE TESORERIA	1
21		SUBGERENTE DE CONTROL TRIBUTARIO Y ORIENTACION AL CONTRIBUYENTE	1
22		SUBGERENTE DE DESARROLLO EMPRESARIAL	1
23		SUBGERENTE DE PROMOCION Y TURISMO	1
24		SUBGERENTE DE SEGURIDAD CIUDADANA	1
25		SUBGERENTE DE POLICIA MUNICIPAL, FISCALIZACION Y CONTROL	1
26		SUBGERENTE DE TRANSPORTE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL	1
27		SUBGERENTE DE REGISTRO CIVIL	1
28		SUBGERENTE DE DEMUNA, OMAPED Y CIAM	1
29		SUBGERENTE DE EDUCACION, CULTURA, DEPORTES, JUVENTUD Y FONDO	1
30		SUBGERENTE DE PROGRAMAS SOCIALES	1
31		SUBGERENTE DE CALIDAD AMBIENTAL Y PROYECTOS	1
32		SUBGERENTE DE DEFENSA CIVIL	1
33		SUBGERENTE DE AA.HH Y DESARROLLO RURAL	1
34		SUBGERENTE DE MAQUINARIAS Y EQUIPO PESADO	1
35		EJECUTOR COACTIVO	1
36		GERENTE DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	1
37		SUBGERENTE DE PRESUPUESTO	1
38		SUBGERENTE DE LOGISTICA	1
39		SUBGERENTE DE RECAUDACION TRIBUTARIA	1
40		SUBGERENTE DE CATASTRO Y DESARROLLO URBANO	1
41		SUBGERENTE DE FORMULACION Y EJECUCION PROYECTOS	1
42		SUBGERENTE DE LIMPIEZA PUBLICA, PARQUES, JARDINES Y ORNATO	1
43	COTRATADOS POR CAS	ABOGADO	1
44		ASESOR TECNICO LEGAL	1
45		ASISTENTE ADMINISTRATIVO	9
46		ASISTENTE DE PROGRAMA DE VASO DE LECHE	1
47		ASISTENTE DE PROMOCION DEL TURISMO	1
48		ASISTENTE DE TOPOGRAFO	1
49		ASISTENTE TECNICO	1
50		ASISTENTE TECNICO DE PROYECTOS	1
51		ASISTENTE TECNICO LEGAL	1
52		AUXILIAR ADMINISTRATIVO	8
53		AUXILIAR DE ALMACEN	1
54		AUXILIAR DE RECOLECCION DE RESIDUOS SOLIDOS (BAJA POLICIA)	17
55		AUXILIAR DE VIVERO	1
56		AUXILIAR EN LIMPIEZA Y BARRIDO DE CALLES	23
57		CHOFER	1
58		CHOFER DE CAMIONETA	3
59		CHOFER DE TRIMOVIL CARGA	2
60		CHOFER DE VEHICULO COMPACTADOR	5
61		CHOFER PARA CAMION DEL MATADERO MUNICIPAL	1
62		CHOFERES DE CAMIONETA DE SEGURIDAD CIUDADANA	10
63		COORDINADOR DE RIESGOS Y SEGURIDAD EN EDIFICACIONES	1

64		COORDINADOR DEL PROGRAMA VECS	1
65		COORDINADOR PROGRAMA PENSION 65	1
66		COTIZADOR	1
67		DIBUJANTE DE CAD/GIS	1
68		DIGITADOR DE PADRON NOMINAL	1
69		DIGITADOR ULE	1
70		DISEÑADOR GRAFICO	1
71		EFFECTIVOS DE SEGURIDAD CIUDADANA	22
72		EMPADRONADOR	1
73		FISCALIZADOR AMBIENTAL	2
74		FISCALIZADORES	8
75		GESTOR AGROINDUSTRIAL	1
76		GESTOR EN COBRANZA COACTIVA	10
77		GUARDIAN PARA LA PLANTA DE COMPOSTAJE	4
78		OPERADOR DE MOTOGUADAÑA	2
79		OPERADOR DE RETROEXCAVADORA	1
80		PERSONAL DE GUARDIANIA TUPAC AMARU	2
81		PERSONAL DE GUARDIANIA	3
82		PERSONAL DE GUARDIANIA Y LIMPIEZA	3
83		PERSONAL DE LIMPIEZA	4
84		POLICIA MUNICIPAL	21
85		POLICIA MUNICIPAL (CHOFER DE CAMIONETA)	1
86		PROMOTOR DEL PROGRAMA VECS	5
87		RESPONSABLE DE VIVERO	1
88		SECRETARIA	2
89		SEGREGADOR DEL PROGRAMA VECS	4
90		SERENOS CONDUCTORES DE MOTOS DE SEGURIDAD CIUDADANA	7
91		TECNICO ADMINISTRATIVO	5
92		TECNICO DE CAMPO	1
93		TECNICO DE TELECENTRO DE TINGO MARIA	1
94		TECNICO DE TELECENTRO DEL CASERIO DE VENENILLO	1
95		TECNICO ELECTRICISTA	1
96		TECNICO EN SEGURIDAD CIUDADANA	1
97		TOPOGRAFO	1
98		VIGILANTE PARA DEPOSITO MUNICIPAL	3
99	CONTRATADOS CAP	ABOGADO I	1
100		ABOGADO II	2
101		Analista de Sistema PAD I	1
102		Asistente Administrativo II	1
103		Asistente de Administrativo I	1
104		Asistente de Servicio de Infraestructura I	1
105		AUDITOR I	1
106		AUX. SIST. ADMINISTRATIVO II	4
107		Auxiliar Administrativo I	1
108		Cajero I	1
109		Chofer II	1
110		Contador III	1
111		Economista II	4
112		ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	1
113		Especialista Administrativo I	1
114	Especialista Administrativo II	3	
115	CONTRATADOS INDETERMINAD O POR D.L 728	CONTRATADO	2
116	NOMBRADOS	SAA	2
117		SAB	8
118		SAC	8
119		SAE	4
120		STA	9
121		STB	7
122		STC	8
123	STD	7	
124	CONTRATADOS PERMANENTES	SAF	13
125		SPB	1
126		STB	1
Total			352

ANEXO 5. MATRIZ DE RESPUESTAS

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
5	4	3	2	1

ITEMS		5	4	3	2	1	
TIPOS DE LIDERAZGO	1. ¿Cree usted que su jefe inmediato es un líder?	69	81	25	8	1	184
	2. En su propio trabajo, los supervisores u otras personas, ¿le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?	36	93	28	16	11	184
	3. ¿su jefe inmediato le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?	69	71	30	10	4	184
	4. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es confortable?	42	75	31	20	16	184
	5. Los jefes saben escuchar a sus subordinados.	63	70	34	14	3	184
TOTAL		279	390	148	68	35	
MOTIVACIÓN LABORAL	6. ¿Cree usted que tiene posibilidades de ascender a otros puestos dentro de la empresa?	48	74	33	16	13	184
	7. El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?	45	102	23	11	3	184
	8. Los ingresos que recibe por su trabajo, ¿le permiten satisfacer sus necesidades personales?	38	64	21	34	27	184
	9. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen.	35	70	37	36	6	184
	10. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras.	35	83	40	19	7	184
TOTAL		201	393	154	116	56	
RECIPOCIDAD	11. ¿Le agrada trabajar con sus compañeros?	57	110	13	2	2	184
	12. Las tareas que realiza, ¿son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador?	55	111	14	4		184
	13. Cree usted que su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo.	74	77	21	10	2	184
TOTAL		186	298	48	16	4	
ESTILOS DE COMUNICACIÓN	14. ¿Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo?	40	126	13	5		184
	15. ¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo?	78	90	9	3	4	184
	16. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	54	114	12	3	1	184
	17. Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo	55	95	24	8	2	184
	18. ¿Qué tan bien siente que se comunican e informan en la municipalidad en asuntos relacionados al personal: actividades, deportes, normas de trabajo, cambios en las disposiciones, etc.?	35	94	48	6	1	184
TOTAL		262	519	106	25	8	
		1594	2681	806	425	198	

ANEXO 6. MATRIZ DE RESPUESTAS

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
5	4	3	2	1

		ITEMS	5	4	3	2	1	
COMPROMISO	1. Las personas que trabajan conocen sus objetivos claramente.		52	84	32	13	3	184
	2. Los objetivos estratégicos son compartidos.		31	102	33	14	4	184
	3. Participo en todas las actividades y eventos de la institución.		54	87	27	11	5	184
	4. Conozco la visión, misión, objetivos de la institución.		52	100	16	12	4	184
	5. Me gusta ser amable y servicial en mi trabajo.		88	86	7	2	1	184
	6. Mis amigos son mejores si compartimos costumbres y tradiciones		46	100	31	5	2	184
		TOTAL	323	559	146	57	19	
LIDERAZGO DE EQUIPO	7. El grupo realmente quiere ganar.		43	122	15	4		184
	8. Conseguir los objetivos es lo más importante.		60	105	13	4	2	184
	9. La gerencia toma en cuenta las apreciaciones de los empleados en la toma de decisiones.		41	81	45	11	6	184
	10. Existe comunicación fluida entre trabajadores de las distintas áreas.		39	86	41	13	5	184
	11. La búsqueda de consenso es la mejor forma de solucionar problemas.		35	119	27	1	2	184
		TOTAL	218	513	141	33	15	
COOPERACIÓN	12. Las personas establecen vínculos de unión entre ellas.		29	113	33	8	1	184
	13. El trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados.		52	117	13	2		184
	14. Existe cooperación y colaboración entre mis compañeros.		44	107	25	5	3	184
	15. Al cumplir con mis funciones mi trabajo es reconocido.		35	84	39	19	7	184
		TOTAL	160	421	110	34	11	
EMPODERAMIENTO	16. Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras a cerca del trabajo que desempeña.		30	105	41	8		184
	17. Cuando surgen oportunidades de las ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.		28	102	43	9	2	184
	18. Recibo capacitación si así lo requiero.		20	83	22	31	28	184
		TOTAL	78	290	106	48	30	
			1480	3276	900	296	120	

ANEXO 7. PANEL FOTOGRÁFICO.



Figura 12. Frontis de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.



Figura 13. Realizando la encuesta en la Gerencia de Recursos Humanos.



Figura 14. Diálogo con el personal que labora en la MPLP.



Figura 15. Realizando la encuesta en el área de Infraestructura MPLP.



Figura 16. Realizando la encuesta en el área de Almacén MPLP.



Figura 17. Realizando la encuesta en el área de Ambiente MPLP.