



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**

**ANÁLISIS DEL CLIMA Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE TALAVERA, PROVINCIA DE  
ANDAHUAYLAS, REGIÓN APURÍMAC, 2015**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**ROXANA PÉREZ SERNA**

**Asesor:**

**Lic. Adm. Darío Valreymond Tacora**

**Andahuaylas, Perú**

**2015**



# Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título

Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

Análisis del clima y cultura organizacional en la  
Empresarial de Talavera, Provincia de Andahuaylas  
Registro Agrario 2015

HACEN CONSTAR:

Que siendo las 16 y 24 pm del día 14 del mes de enero de 2015,  
realizó la sustentación el (la) Bachiller:

Roxana Pérez Sema

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN: TRECE (13)  
(En letras) (En número)

APROBADO

DESAPROBADO

CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE

MUY BUENO

BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los 14 días del  
mes de enero de 2015.

[Firma]

PRESIDENTE

Nombre: Kenny C. AGRODA CERVA

[Firma]

MIEMBRO

Nombre: Julio C. Pachaca Pavaani

[Firma]

MIEMBRO

Nombre: John Peter Aguirre Landa

## **DEDICATORIA**

A Dios, por iluminarme y brindarme la dicha de la salud,  
a mi madre, por inculcarme el valor de la perseverancia,  
a mi familia, por el apoyo incondicional que día a día me brindan.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por bendecirme, por haberme dado la sabiduría y el entendimiento para llegar al final de mi carrera y disfrutar este momento tan importante de mi vida en compañía de las personas que más amo.

A mi familia por apoyarme día a día y permitirme alcanzar mis objetivos quienes con mucha dedicación y empeño coadyuvaron en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mi madre Juana, por motivarme constantemente en mi desarrollo profesional y personal.

A mi asesor Lic. Darío Valreymond Tacora por su dedicación y la guía que me brindó en la elaboración de mi trabajo de investigación

A todos mis amigos que estuvieron conmigo en las buenas y en las malas, y compartieron tantas aventuras, experiencias y triunfos.

## PRESENTACIÓN

### SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De conformidad con las disposiciones legales vigentes en el reglamento de grados y títulos de la facultad de ciencias de la empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, tengo a bien presentar a su consideración la tesis titulada: **“ANÁLISIS DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, REGIÓN APURÍMAC, 2015”** con el fin de optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas.

Esta investigación ha sido elaborada con el propósito de describir el clima, la cultura organizacional y las principales temáticas que los sustenten en el contexto de los cambios organizacionales.

Cuando se habla de percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicológico es decir a un sistema de filtro o estructuración perceptiva, de acuerdo a esta percepción los trabajadores de una empresa efectúa una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran cuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima organizacional para un individuo.

El clima organizacional ha sido concebido como uno de los elementos claves para conocer las percepciones reales que tienen los individuos en una organización, sobre sus condiciones físicas, ambientales, interpersonales, sociales y de satisfacción con las que desarrollan cotidianamente sus labores; así mismo, ha demostrado ser un factor difícil de medir debido por la diversidad de factores o dimensiones que pueden determinar el ambiente laboral.

El presente trabajo de investigación se abordó el clima organizacional tema que ha cobrado real importancia en la actualidad en las organizaciones; ya que sirve como referente de la percepción individual que se hagan los empleados del medio ambiente laboral de la organización y la descripción de sus propiedades, como ambiente físico, características estructurales y ambiente social, representando un fuerte influencia en el comportamiento del trabajador sus reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo y en la productividad de una empresa.

Así mismo, se abordó la cultura organizacional las interacciones que tienen un trabajador con su ambiente físico, el desarrollo de capacidades y la satisfacción de sus necesidades; cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales.

Cabe destacar que el ser humano tiene innumerables comportamientos que van a depender tanto de las condiciones extrínsecas como intrínsecas. Sin embargo, toda empresa debe evaluar, cuidar y preservar el ambiente organizacional y sus condiciones, lo que va a permitir elevar el nivel de motivación de los trabajadores y así lograr efectivamente las metas y objetivos propuestos.

Es por eso que el hombre como ser racional necesita ser motivado y orientado en las diferentes actividades que realiza, de manera tal que influya positivamente en el rendimiento de sus labores dentro de cualquier organización y propiciar así un buen clima organizacional.

Las relaciones interpersonales aunadas a una estructura física agradable son factores determinantes que influyen en el comportamiento de los que allí laboran propiciando por ende un mejor desempeño elevando el compromiso de cooperación entre ellos.

El análisis del clima y la cultura organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos; por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima y cultura organizacional que va ligado con la motivación del personal y como se ha señalado, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
PRESENTACIÓN .....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	16
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>18</b>
1.1. Planteamiento Del Problema .....	18
1.2. Formulación Del Problema. ....	20
1.2.1. Problema General. ....	21
1.2.2. Problemas Específicos. ....	21
1.3. Delimitación Del Problema. ....	21
1.4. Justificación.....	21
1.5. Objetivos De La Investigación. ....	23
1.5.1. Objetivos Generales. ....	23
1.5.2. Objetivos Específicos. ....	23
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes De La Investigación .....	24
2.2. Marco Teórico .....	25
2.2.1. Clima Organizacional .....	25
2.2.2. Tipos De Clima Y Factores Que Lo Determinan. ....	32
2.2.3. Dimensiones Del Clima Organizacional. ....	34
2.2.4. Características Del Clima Organizacional.....	39
2.2.5. Algunos Beneficios Y Consecuencias Negativas De Un Clima Organizacional Son: .....	40
2.2.6. Cultura Organizacional .....	40
2.2.7. Definiciones De La Cultura .....	41
2.2.8. Definiciones De La Cultura Organizacional.....	42
2.2.9. Características De La Cultura Organizacional .....	47
2.2.10. Tipos De Cultura Perfiles Organizacionales.....	48
2.3. Marco Conceptual .....	52

<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>54</b>
3.1. Hipótesis .....	54
3.1.1. Hipótesis General .....	54
3.1.2. Hipótesis Específica .....	54
3.2. Variables .....	54
3.3. Operacionalización De Variables.....	55
3.4. Metodología .....	56
3.4.1. Enfoque.....	56
3.4.2. Tipo De Estudio .....	56
3.4.3. Diseño De Investigación .....	56
3.5. Población Y Muestra .....	57
3.6. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.....	57
3.7. Métodos De Análisis De Datos .....	58
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1. Resultados De La Investigación .....	59
4.1.1. Aspectos Generales Del Clima Y Cultura Organizacional.....	59
4.1.2. Análisis De Resultados Del Clima Organizacional .....	61
4.1.3. Cultura Organizacional .....	67
4.2. Discusión .....	73
CONCLUSIONES .....	76
SUGERENCIAS.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	82



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1: Clima Organizacional.....	34
Gráfico 2: Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.....	45
Gráfico 3: Género .....	59
Gráfico 4: Edad .....	60
Gráfico 5: Nivel de estudio .....	61
Gráfico 6: Tipos de liderazgo. ....	64
Gráfico 7: Motivación laboral.....	65
Gráfico 8: Reciprocidad .....	66
Gráfico 9: Comunicación.....	67
Gráfico 10: Compromiso .....	70
Gráfico 11: Liderazgo de equipo .....	71
Gráfico 12: Cooperación. ....	72
Gráfico 13: Empoderamiento. ....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Dimensiones del clima organizacional.....	37
Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional.....	38
Tabla 2: Beneficios y consecuencias del clima organizacional.....	40
Tabla 3: Dimensión de la cultura organizacional (Gianella, 2013).....	45
Tabla 4: Clima Organizacional .....	55
Tabla 5: Cultura Organizacional.....	55
Tabla 6: Población de la Municipalidad Distrital de Talavera.....	57
Tabla 7: Género .....	59
Tabla 8: Edad .....	60
Tabla 9: Nivel de estudio.....	61
Tabla 10: Fiabilidad.....	62
Tabla 11: Análisis por dimensión. ....	63
Tabla 12: Dimensión de liderazgo.....	63
Tabla 13: Motivación laboral .....	65
Tabla 14: Reciprocidad .....	66
Tabla 15: Comunicación .....	67
Tabla 16: Fiabilidad.....	68
Tabla 17: Escalas .....	68
Tabla 18: Análisis por dimensión .....	68
Tabla 19: Compromiso.....	69
Tabla 20: Liderazgo de equipo.....	71
Tabla 21: Cooperación.....	72
Tabla 22: Empoderamiento.....	73

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Instrumentos de recolección de datos.

Anexo N° 2: Ficha de validación de instrumentos.

Anexo N° 3: Matriz de consistencia.

Anexo N° 4: Otros.

## RESUMEN

Con el presente trabajo de investigación se conoció la situación actual del clima y la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Talavera.

Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Por lo tanto, el clima organizacional es una variable importante en las organizaciones ya que hace referencia al ambiente psicosocial en que se desenvuelven los miembros de una organización para lograr los objetivos trazados.

La cultura organizacional es otra variable muy fundamental que representa las normas, hábitos y valores que son compartidos por los trabajadores, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una institución y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

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 encuestas a los trabajadores de la municipalidad distrital de Talavera

El cuestionario para el análisis de resultados fue validado a través de juicio de expertos con 03 profesionales, para este caso específico no fue necesario aplicar criterios de muestra por que la muestra es igual a la población, por lo tanto se aplicó el cuestionario a toda la población para tener un resultado más confiable 4 dimensiones para cada variable con un cuestionario 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 88 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 Distrital de Talavera no predomina un clima organizacional adecuado es decir que el ambiente de trabajo no 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 desmotivados en su puesto de trabajo generando que la comunicación sea menos fluida.

Los resultados más relevantes obtenidos de la investigación respecto a la cultura organizacional que involucra 4 dimensiones: compromiso, liderazgo, cooperación y empoderamiento. Se demuestra que en la Municipalidad Distrital de Talavera los trabajadores desconocen su plan estratégico su visión, misión, objetivos y valores. Así mismo no se sienten identificados con la institución.

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

## **ABSTRACT**

In this research the current state of climate and organizational culture of the District Municipality of Talavera was known.

Organizations, regardless of the type of these, are formed by people and interpersonal relationships are given in order to carry out actions that help the achievement of goals. Therefore the organizational climate is an important variable in organizations as it refers to the psychosocial environment in which members of an organization are developed to achieve the goals.

The organizational culture is another fundamental variable that represents the rules, habits and values that are shared by workers, that guide the everyday behavior of members of an institution and direct their actions in achieving organizational objectives.

The research is descriptive since the variables will be observed in their natural environment and aims to diagnose the current situation of organizational climate and culture, in this way can contribute to this analysis is the starting point for improving and strengthening the organizational environment ; research was conducted through a literature review and implementation of surveys workers in the district municipality of Talavera.

The questionnaire for the analysis of results was validated through expert judgment with 03 professionals, for this specific case it was not necessary to apply criteria shows that the sample is equal to the population, therefore the questionnaire was applied to all population to have a more reliable result 4 dimensions for each variable with a 18-item questionnaire for each variable with an additional 3 items for each questions variable general aspects such as study level, gender and age for a population of 88 workers; for data analysis descriptive statistics and standardization was considered Likert scale of 5 points.

The most relevant research results regarding the organizational climate that involves the 4 dimensions: leadership, work motivation, reciprocity and communication styles. It is shown that in the District Municipality of Talavera not predominantly a suitable organizational climate that is that the work environment is not comfortable according to data obtained based on the perception of the workers of the municipality, this implies that they feel unmotivated in their job creating that communication is less fluid.

The most relevant results of research regarding organizational culture that involves four dimensions: commitment, leadership, cooperation and empowerment. It is shown that in the District Municipality of Talavera workers are unaware of their strategic plan its vision, mission, goals and values. Also they do not identify with the institution.

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

## INTRODUCCIÓN

El clima y la cultura organizacional son indicadores de la gestión al interior de las empresas es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa día a día en un entorno cambiante, influyendo directamente en el comportamiento de los colaboradores que son parte de la organización.

La importancia de la cultura y el clima organizacional han sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito por ello es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, que es capaz de realizar y hacia a donde debe marchar la institución.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional; En la actualidad muchas empresas dejan de ser productivas porque la mayoría de ellas no fomentan un buen ambiente de trabajo, la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, tiene una vital importancia para las organizaciones.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Los principales recursos activos de la mayor parte de las empresas actuales son la persona que la integran, una adecuada gestión integral los intereses de los trabajadores y los de la empresa. Sin embargo, las personas son entidades más complejas y sus intereses también los son; una persona necesita afecto necesita sentir que su aportación es importante para la institución, necesita sentirse integrado en un equipo, necesita mantener despierto su propia personalidad, hacer valer sus decisiones, etc. Es decir que todas las personas no solamente necesitan cubrir sus necesidades económicas sino también sus



necesidades humanas (recompensa emocional).

Los clientes internos se sentirán motivados y apoyaran las decisiones de la empresa, colaborando intensamente para alcanzar los objetivos, transmitirán empuje a los compañeros para que colaboren a su empeño es decir se convierten en los ideales colaboradores y aliados de la empresa.

Partiendo de estas afirmaciones se pretendió orientar, fundamentar y sustentar la investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, aplicado a la municipalidad distrital de Talavera, ya que al encontrarme allí un año como trabajadora nació en mi la inquietud de realizar una investigación cuya finalidad sea conocer la situación actual del clima y la cultura organizacional destacando la importancia de los mismos. Se espera que los resultados de la investigación permitan conocer de la situación actual del clima y la cultura organizacional de la municipalidad distrital de Talavera.

La investigación quedó estructurada de la siguiente manera: Capítulo I; presenta el problema de la investigación la manera como se originó el problema, formulación del problema, delimitación del problema, justificación y objetivos de la investigación. En el Capítulo II; encontramos la fundamentación teórica de la investigación basada en los antecedentes del clima y cultura organizacional a través de una revisión de investigaciones referentes al tema en cuestión que son la base fundamental para la elaboración de la presente investigación, así mismo se realizó revisión bibliográfica para la construcción del marco teórico y marco conceptual. En el capítulo III; contiene la metodología de la investigación referente al clima y cultura organizacional, hipótesis, variables de la investigación, operación de variables, metodología, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos. En el capítulo IV se presenta los resultados de la investigación y la interpretación de la información obtenida de los cuestionarios aplicados a un total de 88 trabajadores entre 63 varones y 25 mujeres, además en la investigación se muestran los resultados en gráficos y tablas. Finalmente se presenta las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

"Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato, 1994).

Basándonos en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

La interrelación de los elementos mencionados líneas arriba, conforman lo que se conoce como cultura organizacional o cultura corporativa; Definiendo un poco mejor este término llegamos a coincidir con (Serna H. , 1997), en donde define la Cultura Organizacional resaltándola como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales".

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna es el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende, es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca, el clima organizacional es en el que se concretan los objetivos.

Toda institución posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998).

El clima organizacional significa salud mental y las personas mentalmente

sanas son las que sienten bien consigo mismo, se sienten bien en relación con otras personas y son capaces de enfrentar las demandas de la vida y las circunstancias está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de una organización cuando la motivación es elevada el clima tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, animo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación es baja ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima tiende a bajar y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión que en situaciones extremas se traduce en agresividad como huelga en contra de la organización de manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización.

Hoy en día muchas de las instituciones, en su interés de aumentar las ventas, buscan contar con los mejores productos o servicios, precios, ofertas y una excelente atención al cliente, para ganar una participación y posicionamiento en el mercado.

El servicio y atención al cliente, por su naturaleza, va dirigido al consumidor; al logro de un contexto de bienestar que lo haga sentir satisfecho con el bien o servicio adquirido y lo lleve a identificarse con la institución, por lo tanto, el servicio y atención al cliente, cuando es de buena calidad, constituye una herramienta para incrementar satisfacción del cliente y por consiguiente la competitividad de la organización y su participación en el mercado.

Es necesario buscar todos los caminos posibles para conocer las necesidades de los clientes, su satisfacción con el servicio para medir el desempeño y crear una herramienta de apoyo para la toma de decisiones; partiendo siempre desde la célula de cualquier institución, el cliente interno o trabajador, con la finalidad de formar una cadena de excelencia que se desarrolle hasta el cliente externo. La excelencia en el servicio puede lograrse únicamente después de haberla logrado internamente. Es aquí en donde radica la importancia del trabajador en el proceso evolutivo de cualquier institución.

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda institución, por ello hoy en día las grandes instituciones a nivel mundial están implementando programas de capacitaciones y motivación, para que el personal que labora se desempeñe mejor en sus funciones y éstos sienten que son importantes para la

institución puesto que con la responsabilidad que cada uno de ellos realiza su trabajo, contribuye para que la institución pueda subsistir y crecer en el mercado y los integrantes de la institución manifiesten las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y como consecuencia se reflejará en sus productos y servicios de allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escrita (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir en sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

## **1.2. Formulación del problema.**

En la administración municipal del distrito de Talavera, 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. Así mismo los trabajadores de la municipalidad distrital de Talavera están desmotivados por salarios bajos, existe autoritarismo en las decisiones, incremento de horas de trabajo, falta de comunicación, desconocimiento de funciones y los trabajadores no se sienten identificados con la institución; por lo tanto, no comparten la visión, misión y objetivos organizacionales siendo un problema serio para la municipalidad ya que los de alta dirección no descentralizan las funciones a cumplir y decisiones a tomar para la administración adecuada del municipio; todos estos aspectos citados líneas arriba se reflejan la atención al usuario, es decir, que si el cliente interno de una institución no está satisfecho, repercute en la atención al usuario.

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cuál es la Situación Actual del Clima y Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de Talavera en el año 2015?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- ¿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 Distrital de Talavera?
- ¿Cuál es el nivel de participación que predomina en los trabajadores?

### **1.3. Delimitación del problema.**

La investigación sobre el Análisis del Clima y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de Talavera es transversal ya que toma una instantánea de una población en un momento determinado.

La investigación se llevará a cabo en la Municipalidad Distrital de Talavera, de la provincia de Andahuaylas, región de Apurímac.

Esta investigación permitirá conocer aspectos del Clima y la Cultura Organizacional en los gobiernos locales. Además de recoger información, opiniones y percepciones de los trabajadores sobre los factores físicos del medio ambiente laboral, factores psicológicos y comunicacionales.

### **1.4. Justificación**

El presente tema de investigación se justifica por la importancia del conocimiento del Clima y Cultura Organizacional, es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte de un grupo del personal

nombrado y contratado de la Municipalidad Distrital de Talavera que se encuentran insatisfechos lo que lógicamente repercute en el clima organizacional en la influencia que ésta ejerce positivamente sobre el comportamiento de los trabajadores ya que influyen las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, un ambiente físico donde se da las relaciones interpersonales.

Para un gerente es importante diagnosticar y comprender como ven los empleados el clima de su organización y cuáles son sus factores dentro del clima que influyen en los empleados.

Con la presente investigación se pretende conocer y analizar la Cultura y el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera.

El mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socioeconómico positivo para las instituciones públicas ya que alienta y motiva a los trabajadores a ser competitivos entre sí, logrando mejores resultados y contribuyendo a los objetivos organizacionales; recalando que un ambiente de trabajo favorable y de crecimiento arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño laboral de los trabajadores.

La presente investigación tiene como objetivo de servir como bases y fundamentos teóricos a la sociedad fundamentalmente a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, para generar una Cultura y clima organizacional favorable para incrementar los niveles de productividad en el personal de la Municipalidad Distrital de Talavera ya que beneficiará notablemente a la organización para alcanzar sus metas y objetivos, incrementar su productividad y volverse altamente competitiva en el mercado, así como también mejorar la relación con los empleados, encaminándolos a que sean más eficaces y capacitado para desenvolverse adecuadamente en sus puestos de trabajo y así satisfacer las necesidades para superar las expectativas de los clientes.

La Municipalidad necesita este tipo de investigaciones que contribuyan a identificar sus fortalezas y debilidades para enfrentarse a los cambios del ambiente interno y externo mejorando la Cultura y clima organizacional para incrementar el desempeño laboral.

## **1.5. Objetivos de la investigación.**

### **1.5.1. Objetivos generales.**

Analizar la situación actual del clima y cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera 2015.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

- 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 Distrital de Talavera.
- Conocer el nivel de participación que predomina en los trabajadores.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

No se encuentra evidencia documentada en el UNIVERSIDAD NACIONAL “JOSÉ MARÍA ARGUEDAS” de Andahuaylas, a través de informes de investigación sobre Análisis del clima y cultura organizacional; sin embargo, a través de una revisión preliminar se pudo encontrar sobre investigaciones anteriores referente al clima y cultura organizacional que servirán para sustentar el trabajo de investigación que se pretende realizar, entre ellas se mencionan las siguientes:

#### **Investigaciones internacionales**

Castillo y Espinoza (2000), realizaron una investigación titulada “Cultura y Clima Organizacional” que fue presentada como trabajo de investigación en la asignatura administración y organización en la escuela de comunicación y relaciones públicas de la Universidad de Palermo (Argentina). En dicha investigación, los autores concluyeron que la cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos lo que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Por lo tanto, si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se lo permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

Guédez (2002), realizó un estudio titulado “El Clima Organizacional de la Empresa Margel C.A.”, ubicada en Barquisimeto Estado Lara, para optar al título de Licenciatura en Contaduría Pública. En este estudio determinó que el Liderazgo y la Motivación son aspectos fundamentales en los trabajadores para mejorar el Clima Organizacional. Se detectó igualmente la imperiosa necesidad del mejoramiento continuo, para que de esa manera los trabajadores puedan responder a la misión y visión que se han establecido y 10 orientar sus comportamientos hacia ese fin; todo esto con el propósito de alcanzar la máxima calidad y productividad. Se realizaron recomendaciones para que la empresa diseñe, aplique y evalúe estrategias de



cambio dentro de su contexto organizacional y de esta manera mejorar la productividad y excelencia del individuo en el proceso de producción y desarrollo gerencial.

Niño (2006), en su trabajo de investigación titulado "Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo De La vicepresidencia de administración y finanzas en la empresa Tropicalum, C.A" optando al Título de Licenciatura en Administración mención Recursos Humanos, concluyó que la calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Es por ello que el clima organizacional se refiere al ambiente propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, ya que este refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar el equilibrio.

### **Investigación nacional.**

Mendoza (2012), en su trabajo de investigación titulado "Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una institución educativa de Ventanilla, concluyó que 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. Además, 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.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. 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.

En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta. (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). Este tema ha despertado el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, clima organizacional, etc., sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

En la organización las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta pueden ser externas o internas, las cuales son directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. 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.

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 R. , 2004).

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, y las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se toman las relaciones dentro y fuera de la organización.

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)

Reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. La satisfacción se genera a partir de la gratificación de las necesidades particulares de cada asociado, particularmente a partir del ejercicio de su dotación exclusiva de talentos, habilidades, valores, conocimientos y motivaciones, así como su incorporación al ambiente, departamento y puesto adecuados. (Rogers, 1990).

Robbins (1996), dice 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; ello incluye a las instituciones y fuerzas externas que pueden inferir en su desempeño, para alcanzar un aumento de productividad y excelencia.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente relacionado con la motivación de las personas cuando se encuentran muy motivadas el clima mejora y se traduce en relaciones satisfactorias que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas sea por frustración, imposición que son barreras para la satisfacción de necesidades por ende se deteriora el clima organizacional.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente

percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

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. (Robbins, 1996).

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, y las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se toman las relaciones dentro y fuera de la organización.

El clima organizacional es 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 los proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto 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.

### 2.2.2. 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).

**Gráfico 1: Clima Organizacional**



Fuente: ([Http://www.monografias.com/trabajos6/clior/shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/shtml), s.f.)

#### 2.2.3. Dimensiones del clima organizacional.

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

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

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"> <li>▪ Tamaño de la organización.</li> <li>▪ Estructura organizacional.</li> <li>▪ Complejidad sistemática de la organización.</li> <li>▪ Estilos de liderazgo.</li> <li>▪ Orientación de fines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empeño</li> <li>▪ Obstáculo o trabas.</li> <li>▪ Intimidad</li> <li>▪ Espíritu de trabajo.</li> <li>▪ Actitud</li> <li>▪ Producción</li> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Consideración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura organizacional.</li> <li>▪ Obstáculos</li> <li>▪ Recompensa</li> <li>▪ Espíritu de trabajo.</li> <li>▪ Confianza y consideraciones por parte de los administradores.</li> <li>▪ Riesgos y desafíos.</li> </ul>

(Brunet, El Clima de Trabajo en las Organizaciones, 1992, pág. 44)

**Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional.**

LAWLER	LITWIN Y STRINGER	MEYER
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencia</li> <li>▪ Eficacia.</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Nivel Práctico</li> <li>▪ Concreto.</li> <li>▪ Riesgo.</li> <li>▪ Impulsividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Organizacional.</li> <li>▪ Responsabilidad.</li> <li>▪ Recompensa.</li> <li>▪ Riesgo,</li> <li>▪ Apoyo.</li> <li>▪ Normas.</li> <li>▪ Conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformidad.</li> <li>▪ Responsabilidad.</li> <li>▪ Normas.</li> <li>▪ Recompensas.</li> <li>▪ Claridad</li> <li>▪ Espíritu de Trabajo.</li> </ul>

Fuente: (Brunet, El Clima de Trabajo en las Organizaciones, 1992, pág. 44)

### 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.

#### **2.2.4. 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.

**2.2.5. Algunos beneficios y consecuencias negativas de un clima organizacional son:**

*Tabla 3: Beneficios y consecuencias del clima organizacional*

BENEFICIOS	CONSECUENCIAS NEGATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción</li> <li>▪ Adaptación</li> <li>▪ Afiliación</li> <li>▪ Actitudes laborales positivas</li> <li>▪ Conductas constructivas</li> <li>▪ Ideas creativas para la mejora</li> <li>▪ Alta productividad</li> <li>▪ Logro de resultados</li> <li>▪ Baja rotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inadaptación</li> <li>▪ Alta rotación</li> <li>▪ Ausentismo</li> <li>▪ Poca innovación</li> <li>▪ Baja productividad</li> <li>▪ Fraudes y robos</li> <li>▪ Sabotajes</li> <li>▪ Impuntualidad</li> <li>▪ Actitudes laborales negativas</li> <li>▪ Conductas indeseables</li> </ul>

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**2.2.6. Cultura organizacional**

En toda organización el trabajo de implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones, debe ser reflejo de una vida agradable (Phegan, 1998, pág. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, solo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y por ende determinará el clima organizacional en el que logrará la misión de la institución.



Para comprender la importancia del tema propuesto es este trabajo de investigación se deben aclarar los conceptos referidos a la cultura y clima organizacional puntos centrales de estudio.

### **2.2.7. Definiciones de la cultura**

La palabra cultura proviene del latín cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción).

La cultura a través del tiempo ha sido la mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad a grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (Dolan, 1997) consultores de MC Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las instituciones de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple ágil.

Otro estudio el Hosftede citado Hunt (1993), reflejó la influencia d la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran grandes característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, cultura organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de la institución u organización. Además, los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando de cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

#### **2.2.8. Definiciones de la cultura organizacional**

Granell (1997), Define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja del grupo social de una empresa está determinado por valores, creencia, actitudes y conductas.

Chiavenato (1989), Presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Valle (1995), Establece que la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.

Dolan (1997), Definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Guedez (1998), La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

Serna (1997), la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

“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 Harold, 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.

“Sabemos que todo individuo posee algo que los psicólogos llaman “personalidad” la personalidad de un individuo consiste en un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables. Cuando describimos a una persona afectuosa, innovadora, relajada, o conservadora, estamos describiendo rasgos de personalidad. También las organizaciones tienen una personalidad, a la cual llamamos su cultura. En toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo. Esos valores compartidos determinan, en gran medida, la visión que tienen los empleados de su propio mundo y la forma en que responden ante él.

Al enfrentarse a un problema, la cultura organizacional restringe las posibilidades de acción de los empleados porque les sugiere la forma correcta, es decir, “el modo como se hacen las cosas en este lugar” de conceptualizar, definir, analizar y resolver dicho problema. Piense en como describió Venegas la cultura de Ideal Steel y la influencia de esta en el modo en que se los empleados realizan su trabajo.

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.

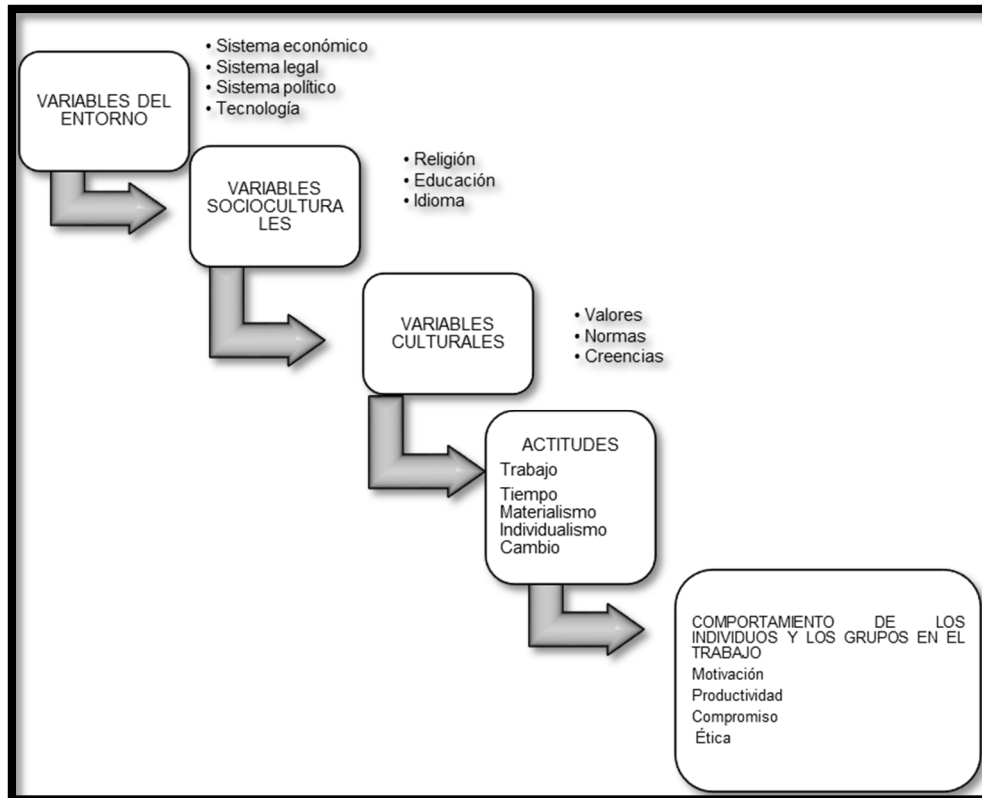
La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. (Chiavenato., 2009).

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.

**Gráfico 2: Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional**



(Chiavenato., Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 123)

**Tabla 4: Dimensión de la cultura organizacional (Gianella, 2013)**

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 R. , 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.

### **2.2.9. 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.
- 6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo

participativo y democrático.

### **2.2.10. 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 impedirlos. 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.

L.Gibson James, M. Ivancevich John, H.Donnelly James Jr, c1.4.1

- 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.

### 2.3. Marco conceptual

- **Ambiente Organizacional:** Es el conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en el mismo y que influyen en su conducta (Gibson, 2001)
- **Actitud:** Son declaraciones que evalúan, ya sea favorable o desfavorablemente, objetos, gente o eventos. Reflejan cómo se siente un individuo acerca de algo. (Robbins, 1996)
- **Clima Organizacional:** Es el ambiente fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral; ello incluye a las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño, para alcanzar un aumento de productividad y excelencia. (Robbins, 1996)
- **Esfuerzo:** Es el empleo de medios para obtener un fin, a través de la acción enérgica del cuerpo. (Gross, 1992)
- **Estímulo:** Cualquier cambio de energía que excita a un receptor libremente empleado para cualquier objeto o suceso que tiene tal efecto (Drever, 1998)
- **Estrategia:** Acción propuesta para asegurar el logro de los objetivos considerados y aprovechando las oportunidades que brindan o las debilidades que ofrece la contraparte (Rodríguez, 1991)
- **Eficacia:** Obtención de una meta (Stephen, 1996)
- **Eficiencia:** La razón entre esfuerzo real y el que se quiere para conseguir las metas (Robbins, 1996)
- **Habilidad:** Capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y/o experiencia al trabajo o profesión que desempeña. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

- **Liderazgo:** El proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo. (Wehrich, 1998)
- **Satisfacción:** Se refiere a la sensación de bienestar que perciben los empleados con respecto a sus puestos de trabajo y al papel que desempeñan en la organización. (Gibson, 1996)Clima Organizacional.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

En la Municipalidad distrital de Talavera predomina un inadecuado clima y cultura organizacional.

##### 3.1.2. Hipótesis específica

- Los trabajadores se encuentran desmotivados.
- Existe un liderazgo de tipo autocrático.
- Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera no se sienten comprometidos con la institución.
- Los trabajadores de la Municipalidad no participan activamente.

#### 3.2. Variables

##### Variable 1.- clima organizacional

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).

## Variable 2.- cultura organizacional

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 Harold, 2008).

### 3.3. Operacionalización de variables

**Tabla 5: Clima Organizacional**

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Clima Organizacional.	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; ello incluye a las instituciones y fueras externas que pueden inferir en su desempeño, para alcanzar un aumento de productividad y excelencia. (Robbins, 1996, pág. 234)	Respuestas dadas por los trabajadores de la Municipalidad referentes a liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación estas dimensiones son definidas con mayor detención en la descripción de los instrumentos de recolección de datos.	▪ Tipos de liderazgo	▪ Autocrático ▪ Participativo
			▪ Motivación laboral	▪ Reconocimiento de logros.
			▪ Reciprocidad	▪ Retribución ▪ Equidad
			▪ Estilos de comunicación	▪ Vertical ▪ Multidireccional

**Tabla 6: Cultura Organizacional**

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	La cultura es el patrón general de	La clasificación que la	▪ Compromiso.	▪ Motivación de trabajadores.

	conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. (Koontz Harold, 2008, pág. 353)	investigadora realiza de los tipos de cultura organizacional que percibe en la Municipalidad.	▪ Liderazgo de equipo.	▪ Aceptación de los trabajadores hacia su jefe inmediato.
			▪ Cooperación.	▪ Trabajo en equipo.
			▪ empoderamiento	▪ Confianza en los reportes directos.

### 3.4. Metodología

#### 3.4.1. Enfoque

Tiene un enfoque cuantitativo: usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri, 2006).

#### 3.4.2. Tipo de estudio

La presente Investigación a desarrollarse tiene alcance descriptivo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno. (Sampieri, 2006).

#### 3.4.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se manipularán las variables en estudio, es decir no se va a intervenir en los factores el clima y la cultura organizacional (dimensiones e indicadores).

Es transaccional – descriptivo tomando en consideración que el instrumento y la recolecta de datos se efectuará en un momento 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.



El diseño de la investigación se expresará de la siguiente manera:

M → O

Donde:

M = muestra de trabajadores de la MDT

O= Observación del Clima y Cultura Organizacional

### 3.5. Población y muestra

**Tabla 7:** Población de la Municipalidad Distrital de Talavera

PERSONAL QUE LABORA EN LA MUNICIPALIDAD DE TALAVERA		
NÚMERO DE ORDEN	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE TRABAJADORES
1	Alcalde	1
2	Gerente Municipal	1
3	Personal Nombrado en el Régimen Laboral DECRETO LEGISLATIVO 276	23
4	Personal Contratado en el Régimen Laboral DECRETO LEGISLATIVO 276	17
5	Contrato por Locación de Servicios	46

<b>Total, de trabajadores</b>	<b>88</b>
-------------------------------	-----------

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

#### a) Muestra.

Para este caso específico de la presente investigación no será necesario aplicar criterios muestrales, porque la población es menor a 100 y la muestra es igual a la población.

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Brunet L. (1992) “el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional es el cuestionario; ya que por las dimensiones que la componen, cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con las tareas y las tecnologías, según un cierto grado decreciente de importancia”. (Pág.19).

**Técnica:**

- **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 que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo con un enunciado.

**Instrumento:**

**a) Guía bibliográfica**

**b) Cuestionario:** Consiste en un conjunto respecto de una o más variables para medir es el instrumento más utilizado. (Sampieri, 2006).

- **Preguntas Abiertas:** Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas (Sampieri, 2006)
- **Preguntas Cerradas:** No delimitan de antemano las alternativas de respuesta (Sampieri, 2006)

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

#### **Procesamiento y análisis de la información**

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario 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 Cuadros estadísticos.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la Investigación

##### 4.1.1. Aspectos generales del clima y cultura organizacional

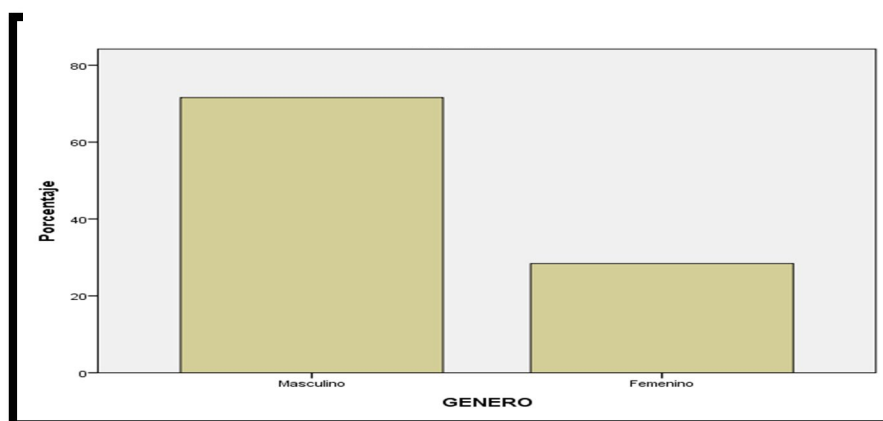
###### a) Género

**Tabla 8: Género**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
MASCULINO	63	71,6	71,6	71,6
FEMENINO	25	28,4	28,4	100,0
TOTAL	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 3: Género**



Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

En la municipalidad distrital de Talavera como se puede se aprecia hay 63 varones y 25 mujeres sumando un total de 88 trabajadores según la tabla N° 07 y gráfico N° 3.

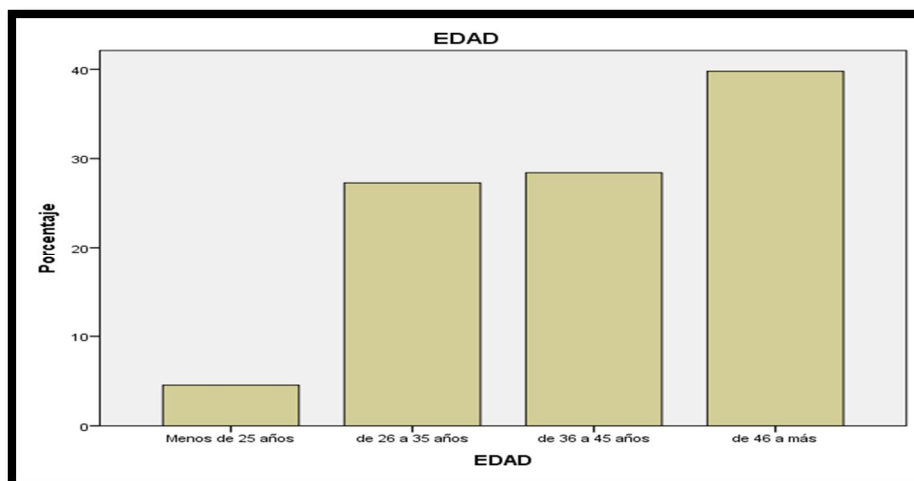
## b) Edad

**Tabla 9: Edad**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
MENOS DE 25 AÑOS	4	4,5	4,5	4,5
DE 26 A 35 AÑOS	24	27,3	27,3	31,8
DE 36 A 45 AÑOS	25	28,4	28,4	60,2
DE 46 A MAS	35	39,8	39,8	100,0
TOTAL	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 4: Edad**



Fuente:  
Encuesta;

Elaboración: Roxana Pérez Serna.

Se muestra en la tabla N° 08 y gráfico N° 4 existen personas en mayor porcentaje de 46 a más años y de 36 a 45 años. Así mismo en un menor porcentaje personas menores de 25 años.

## c) Nivel de estudio

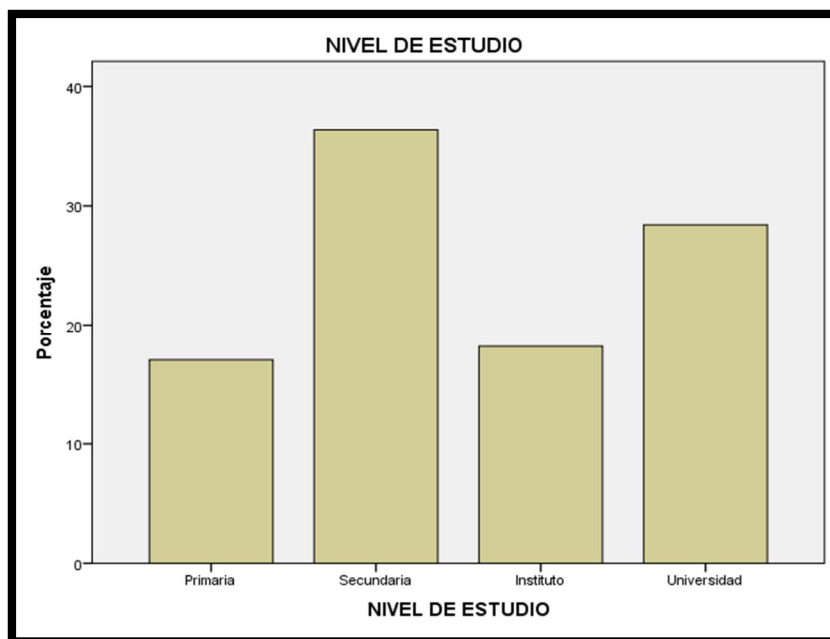
En los resultados se muestra que del 100% de la población en un mayor porcentaje los trabajadores tienen un nivel de instrucción en el nivel secundario, seguido por el nivel universitario, técnico y el nivel primario.

**Tabla 10: Nivel de estudio**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
PRIMARIA	15	17,0	17,0	17,0
SECUNDARIA	32	36,4	36,4	53,4
INSTITUTO	16	18,2	18,2	71,6
UNIVERSIDAD	25	28,4	28,4	100,0
TOTAL	88	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 5: Nivel de estudio**



Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

En los resultados se muestra que del 100% de la población en un mayor porcentaje los trabajadores tienen un nivel de instrucción en el nivel secundario, seguido por el nivel universitario, técnico y el nivel primario según la tabla N° 09 y gráfico N° 05.

#### **4.1.2. Análisis de resultados del clima organizacional**

La población objeto de nuestro estudio presentó los siguientes resultados.

**a) Estadísticas de Fiabilidad:**

Según el resultado obtenido el alfa de cronbach es de 0,850 se considera un resultado aceptable por lo que se demuestra que las preguntas del cuestionario son aceptables y no es necesario su modificación, por cuanto más se aproxime a su valor máximo 1 mayor es la fiabilidad de la escala.

**Tabla 11: Fiabilidad**

Alfa de cronbach	Alfa de cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,850	,876	18

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**b) Estadísticas de escala**

En la tabla se muestra el total de elementos que son los ítems del cuestionario del clima organizacional en una cantidad de 18 ítems para el análisis del clima y la cultura organizacional.

**c) Análisis estadístico por dimensión**

La siguiente tabla refleja las 4 dimensiones del clima organizacional que involucra lo siguientes liderazgo, motivación laboral, reciprocidad y estilos de comunicación analizado en 88 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera que respondieron un cuestionario con 18 ítems de los cuales en la dimensión liderazgo, motivación y estilos de comunicación casos válidos al 100% mientras reciprocidad tiene datos validos en un 98,9% considerándose datos perdidos en el sistema el 1,1% del total.

**Tabla 12: Análisis por dimensión.**

CASOS						
	VALIDO		PERDIDOS		TOTAL	
	N	PORCENTAJE	N	PORCENTAJE	N	PORCENTAJE
TIPOS DE LIDERAZGO.	88	100,0%	0	0,0%	88	100,0%
MOTIVACIÓN LABORAL.	88	100,0%	0	0,0%	88	100,0%
RECIPROCIDAD.	87	98,9%	1	1,1%	88	100,0%
ESTILOS DE COMUNICACIÓN.	88	100,0%	0	0,0%	88	100,0%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

▪ **Dimensión liderazgo**

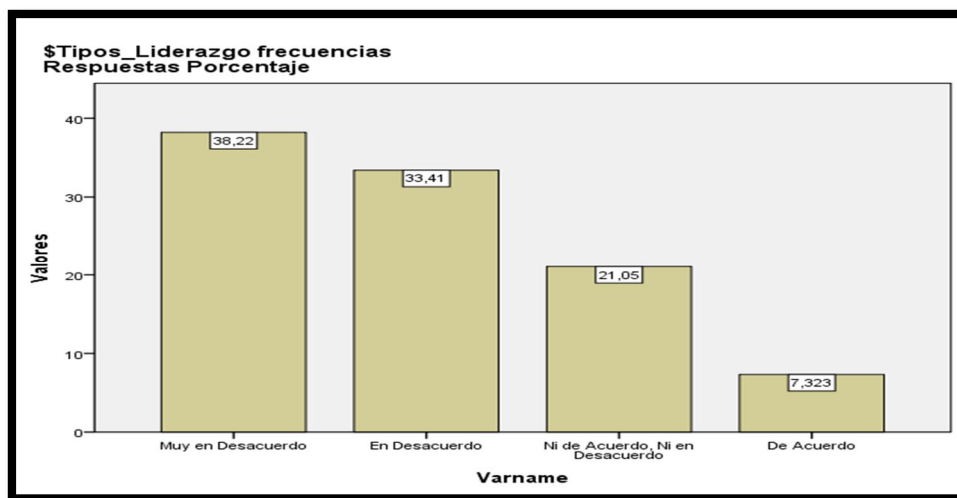
Según se aprecia en la tabla N° 12 y gráfico N° 06 en un porcentaje más alto es el 38,2% que representa que los trabajadores de la municipalidad están muy en desacuerdo porque según su percepción el liderazgo no predomina de forma notable por parte del gerente, sub gerentes y jefes de área dentro de la institución ya que no imparten el trabajo en equipo, los trabajadores desconocen la visión, misión, objetivos por lo tanto no se involucran y no se comprometen con el trabajo diario.

**Tabla 13: Dimensión de liderazgo**

		RESPUESTAS		PORCENTAJE DE CASOS
		N°	PORCENTAJE	
TIPOS DE LIDERAZGO	MUY EN DESACUERDO	167	38,2%	189,8%
	EN DESACUERDO	146	33,4%	165,9%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	92	21,1%	104,5%
	DE ACUERDO	32	7,3%	36,4%
TOTAL		437	100,0%	496,6%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 6: Tipos de liderazgo.**



Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

#### ▪ **Dimensión Motivación laboral**

Los trabajadores de la municipalidad se encuentran muy desmotivados en sus puestos de trabajo por lo que refleja que los directivos no mantienen un estímulo positivo con sus colaboradores en relación a todas las actividades que realizan ya que las organizaciones deben lograr que sus empleados se involucren con los objetivos de esta y se alineen con sus propios objetivos personales capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas, sin embargo como se muestra en los resultados analizados en una puntuación de 37,9% los encuestados están muy en desacuerdo, 29,1% en desacuerdo; mientras quienes creen que existe motivación tiene un puntuación entre 0,7 y 8,1%.

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.

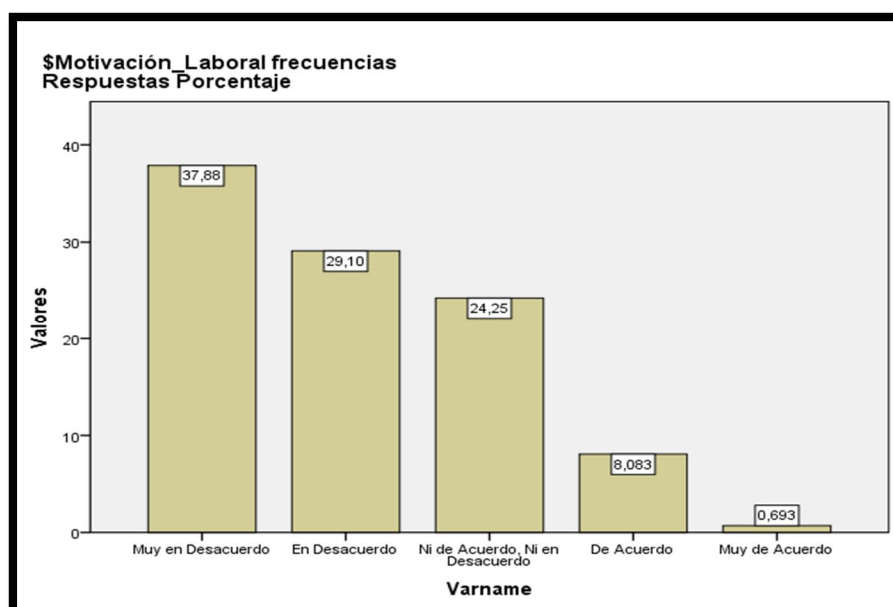


**Tabla 14: Motivación laboral**

		RESPUESTAS		PORCENTAJE DE CASOS
		N°	PORCENTAJE	
MOTIVACIÓN LABORAL	MUY EN DESACUERDO	164	37,9%	186,4%
	EN DESACUERDO	126	29,1%	143,2%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO.	105	24,2%	119,3%
	DE ACUERDO	35	8,1%	39,8%
	MUY DE ACUERDO	3	0,7%	3,4%
TOTAL		433	100,0%	492,0%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 7: Motivación laboral**



Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

▪ **Dimensión reciprocidad**

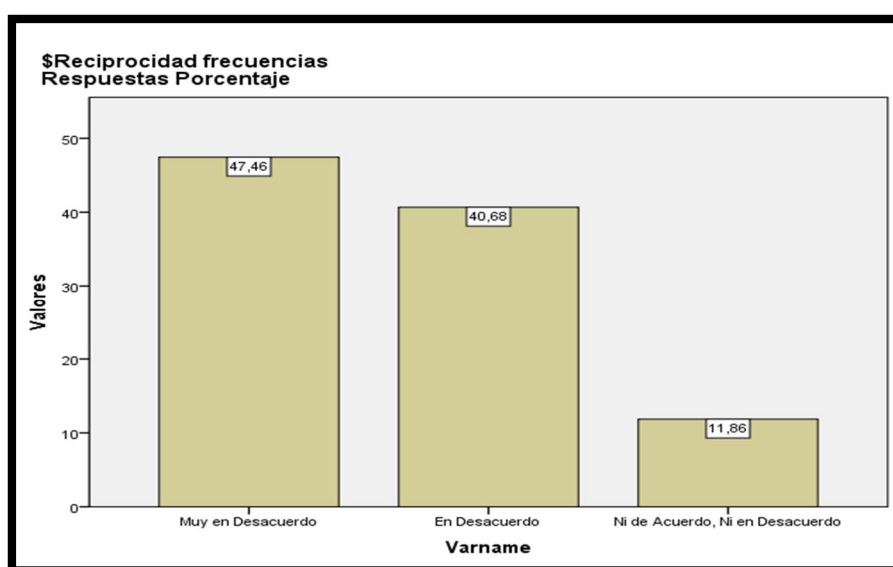
La organización es como un sistema cada miembro cumple un rol importante en su puesto de trabajo, por lo tanto, el apoyo es mutuo y la comunicación es determinante; en el análisis de la dimensión reciprocidad se determinó que en un 47,5% están en muy desacuerdo, un 40,7% esto significa que cada trabajar en esta institución no considera la ayuda mutua como algo significativo para la municipalidad más aún las individualidades y celos profesionales predominan con mayor realce.

**Tabla 15: Reciprocidad**

		RESPUESTAS		PORCENTAJE DE CASOS
		N°	PORCENTAJE	
RECIPROCIDAD	MUY EN DESACUERDO	112	47,5%	128,7%
	EN DESACUERDO	96	40,7%	110,3%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	28	11,9%	32,2%
TOTAL		236	100,0%	271,3%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 8: Reciprocidad**



Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

▪ **Dimensión estilos de comunicación**

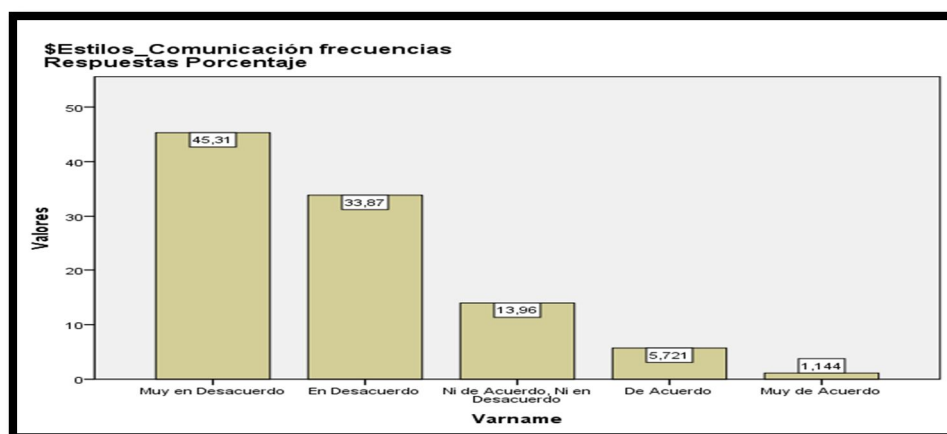
En las instituciones actualmente la comunicación integral ha tomado mayor importancia por ser el flujo de datos operacionales, reglamentarios y de mantenimiento la comunicación organizacional brinda información clara y oportuna a los miembros y áreas de la empresa ya sea descendente, ascendente y horizontal. Sin embargo, en la municipalidad distrital de Talavera los canales de comunicación son poco fluidas por lo tanto este factor influye en el desarrollo adecuado de actividades diarias de todos los trabajadores que integran la institución por la información no llega de manera oportuna a las áreas correspondientes por burocracia que se apodera cada día más de las instituciones públicas.

**Tabla 16: Comunicación**

		RESPUESTAS		PORCENTAJE DE CASOS
		N°	PORCENTAJE	
ESTILOS DE COMUNICACIÓN	MUY EN DESACUERDO	198	45,3%	225,0%
	EN DESACUERDO	148	33,9%	168,2%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	61	14,0%	69,3%
	DE ACUERDO	25	5,7%	28,4%
	MUY DE ACUERDO	5	1,1%	5,7%
TOTAL		437	100,0%	496,6%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 9: Comunicación**



Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

#### 4.1.3. Cultura organizacional

##### a) Estadísticas de fiabilidad

El análisis de alfa de cronbach es de 0,845 por tanto el resultado es aceptable por que mientras el resultado más aproxime a 1 es más confiable son los resultados a obtener a través de los ítems a aplicar en el cuestionario.

**Tabla 17: Fiabilidad.**

Alfa de cronbach	Alfa de cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,845	,842	18

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

## b) Escalas

La presente investigación tiene una media de 42,08, varianza de 96,678, desviación estándar de 9,833 y con un total de 21 ítems del cuestionario que serán aplicados a una población de 88 trabajadores.

**Tabla 18: Escalas**

MEDIA	VARIANZA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N° DE ELEMENTOS
42,08	96,678	9,833	18

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

## c) Análisis estadístico por dimensión

En la siguiente tabla se muestra el análisis de dimensiones de la cultura organizacional como es compromiso, liderazgo de equipo, cooperación y empoderamiento. Aplicado a un total de 88 trabajadores de la municipalidad distrital de Talavera al 100% en todas sus dimensiones sin datos perdidos en sistema.

**Tabla 19: Análisis por dimensión**

CASOS						
	VALIDO		PERDIDOS		TOTAL	
	N	PORCENTAJE	N	PORCENTAJE	N	PORCENTAJE
COMPROMISO	88	100,0%	0	0,0%	88	100,0%
LIDERAZGO DE EQUIPO	88	100,0%	0	0,0%	88	100,0%
COOPERACIÓN	88	100,0%	0	0,0%	88	100,0%
EMPODERAMIENTO	88	100,0%	0	0,0%	88	100,0%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

### ▪ 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 distrital de Talavera no se sienten identificados con la institución por que no reciben motivación o incentivos que les impulse a involucrarse integralmente con la institución, siendo un porcentaje de 36,9% están muy en desacuerdo y un 30,6% están en desacuerdo y un 3% que están de acuerdo con lo planteado.

Esto significa que los miembros no se ponen la camiseta de esta institución no tienen un compromiso afectivo, permanencia, normativo, etc.

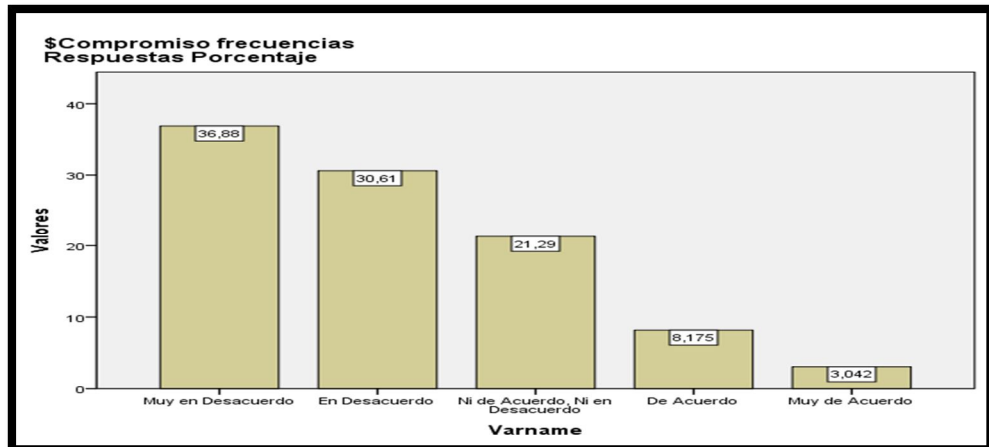
En efecto se debe impartir confianza y comunicación efectiva en la institución para contar con personas comprometidas trabajando no solo para alcanzar un objetivo sino contribuir al éxito integral de la municipalidad.

**Tabla 20: Compromiso**

		RESPUESTAS		PORCENTAJE DE CASOS
		N°	PORCENTAJE	
COMPROMISO	MUY EN DESACUERDO	194	36,9%	220,5%
	EN DESACUERDO	161	30,6%	183,0%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	112	21,3%	127,3%
	DE ACUERDO	43	8,2%	48,9%
	MUY DE ACUERDO	16	3,0%	18,2%
TOTAL		526	100,0%	597,7%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 10: Compromiso**



Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

- **Dimensión liderazgo de equipo**

El que dirige una institución debe ser un líder capaz de influenciar en los demás y hacer que todos los miembros de la organización confíen en él y logren alcanzar los objetivos organizacionales trabajando coordinadamente entre áreas de forma sistemática.

Los resultados que se muestran en siguiente tabla indica que el gerente, administrador y las sub gerencias no trabajan este tipo de aspecto ya que no predomina el liderazgo, se puede observar que hay mucho orden jerárquico en esta intuición.

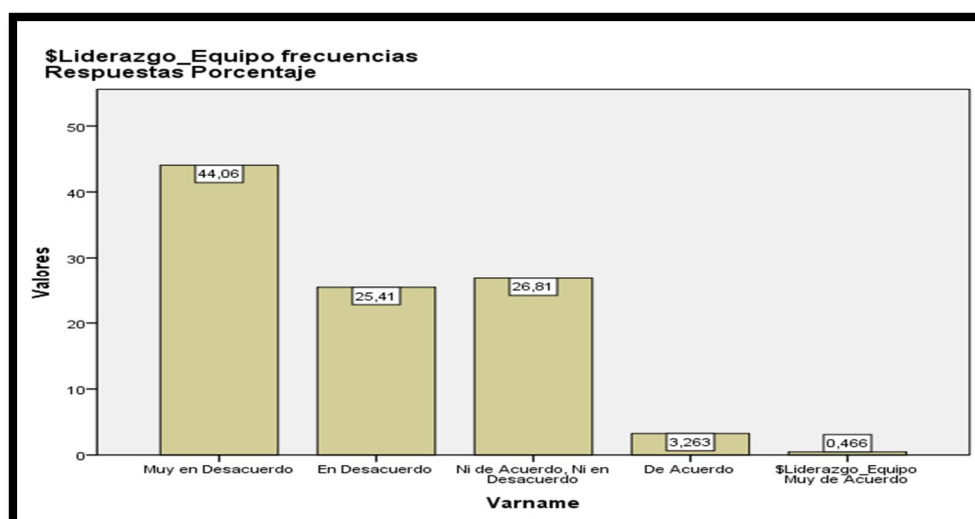
En un 44,1% los encuestados están en muy en desacuerdo y solo el 0,5% están de acuerdo; por lo tanto, se debe concientizar a través de charlas internas a los trabajadores desde el nivel más alto que la institución debe caminar de manera concatenada en orden sistémico e integral.

**Tabla 21: Liderazgo de equipo**

		RESPUESTAS		PORCENTAJE DE CASOS
		N°	PORCENTAJE	
LIDERAZGO DE EQUIPO	MUY EN DESACUERDO	189	44,1%	214,4%
	EN DESACUERDO	109	25,4%	123,9%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	115	26,8%	130,7%
	DE ACUERDO	4	3,3%	15,9%
	MUY DE ACUERDO	2	0,5%	2,3%
TOTAL		429	100,0%	487,5%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 11: Liderazgo de equipo**



Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

▪ **Dimensión cooperación**

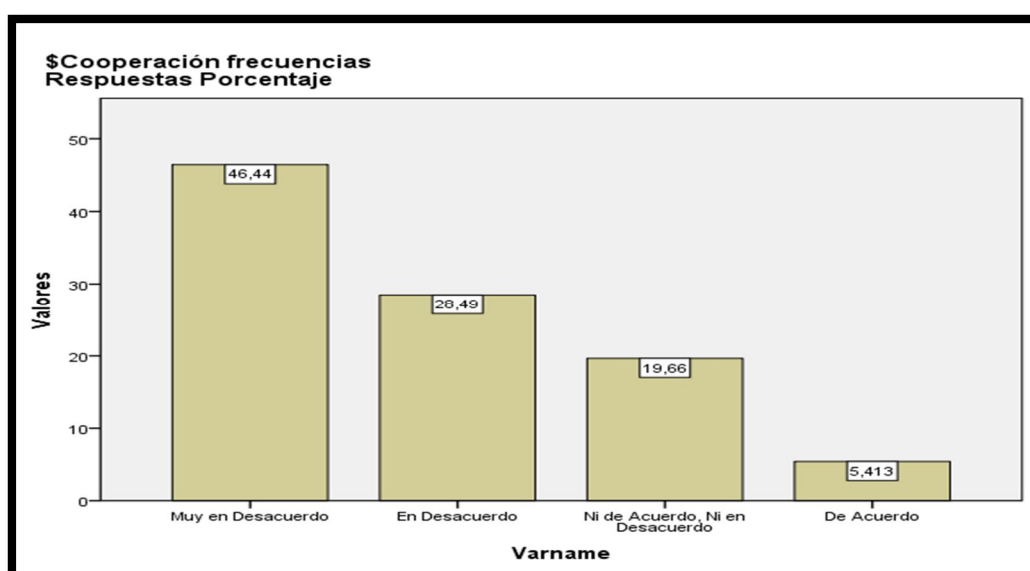
La cooperación es el resultado de una estrategia al proceso de trabajo desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo en este proceso generalmente son empleados métodos colaborativos y asociativos que facilitan la consecución de la meta en común; los resultados que son dilucidados a continuación en una puntuación de 46,4% muy en desacuerdo, 28,5% en desacuerdo y un 5,4% de acuerdo por tanto en la municipalidad existe poca participación de los trabajadores en las actividades cotidianas y sobre todo en las decisiones.

**Tabla 22: Cooperación**

		RESPUESTAS		PORCENTAJE DE CASOS
		N°	PORCENTAJE	
COOPERACIÓN	MUY EN DESACUERDO	163	46,4%	185,2%
	EN DESACUERDO	100	28,5%	113,6%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	69	19,7%	78,4%
	DE ACUERDO	19	5,4%	21,6%
TOTAL		351	100,0%	398,9%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 12: Cooperación.**



Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

▪ **Dimensión empoderamiento**

El empoderamiento o llamado también empowerment consiste en que la toma de decisiones se ha bajado a niveles más bajos de la cooperación; en la municipalidad distrital de Talavera predomina un estilo jerárquico poco descentralizado por lo tanto la delegación de funciones es poco frecuente ya que la toma de decisiones está concentrada en la cúpula.

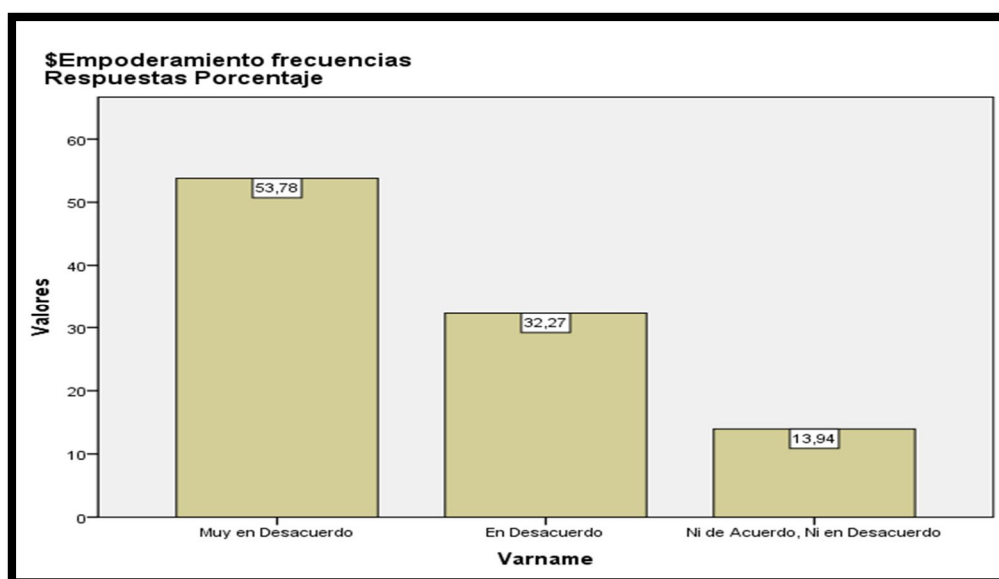


**Tabla 23: Empoderamiento**

		RESPUESTAS		PORCENTAJE DE CASOS
		N°	PORCENTAJE	
EMPODERAMIENTO	MUY EN DESACUERDO	135	53,8%	153,4%
	EN DESACUERDO	81	32,3%	92,0%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	35	13,9%	39,8%
TOTAL		251	100,0%	285,2%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

**Gráfico 13: Empoderamiento.**



Fuente: Encuesta; Elaboración: Roxana Pérez Serna

## 4.2. Discusión

Realizada la investigación, los resultados obtenidos y analizados estadísticamente han conducido a determinar que el clima y la cultura organizacional que perciben los trabajadores de la municipalidad distrital de Talavera es inadecuado en la institución, esto podría deberse a una escasa afiliación por parte de ellos, lo cual impediría una buena actuación personal y grupal; mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima de su empresa, es mayor el porcentaje

de comportamientos funcionales que ellos manifiestan hacia la organización y muy por el contrario, mientras menos satisfecho sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la institución es menor.

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 (Robbins, 1990).

El clima organizacional es una garantía plena de desarrollo y éxito de la organización (Chiavenato, 2009).

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: liderazgo, prácticas de dirección, que organizaciones con empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados descontentos.

Asimismo, en el análisis del clima organizacional las puntuaciones logradas en la dimensión liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación demuestran que en la Municipalidad de Talavera no predomina un clima organizacional adecuado.

De la misma forma el análisis de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Talavera los resultados demuestran que la variable es un patrón general de conducta, creencia y valores que los trabajadores comparten (Koontz Harold, 2008).

El análisis de las dimensiones compromiso, liderazgo de equipo, cooperación y empoderamiento se confirma que no se habría logrado un nivel óptimo de cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos dentro de la municipalidad por tanto los trabajadores se sienten excluidos e ignorados de los objetivos organizacionales aspecto que resultaría de una escasa coordinación y comunicación entre el personal; generando una escasa orientación de las actividades que usualmente deberían ser compartidos e interiorizados buscando siempre la participación de cada uno de los miembros comunicación efectiva, delegación de funciones para lograr una eficiente gestión, llegando a la conclusión que cuando existe un gran potencial en la comunicación jerárquica, el clima y la cultura

organizacional es percibido por los trabajadores con una mayor orientación hacia el respeto por las reglas y el apoyo, la búsqueda de resultados óptimos, el uso de procedimientos correctos e instrucciones establecidas esto influye positivamente sobre el significado del puesto y la responsabilidad; del mismo modo, existe compañerismo, confianza y colaboración entre los trabajadores a la hora de resolver problemas que se plantean.

Por lo tanto, la municipalidad distrital de Talavera debe tomar esta investigación como punto de partida para mejorar el clima y la cultura organizacional para lograr un mejor desempeño en los trabajadores los cuales se sientan motivados para lograr la visión, misión y los objetivos trazados dentro de la institución que deben ser compartidos para poder concretarlas.

## CONCLUSIONES

En la investigación realizada sobre el clima y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera ha permitido obtener indicios descriptivos de los comportamientos específicos de dichas variables.

La situación actual del clima y la cultura organizacional en la municipalidad es muy desfavorable según la percepción de los trabajadores.

Los trabajadores de la municipalidad se sienten muy desmotivados ya que no existen programas en la institución que incentiven a desarrollarse personal y profesionalmente para el buen desempeño de sus labores cotidianas; en vista que el gerente, sub gerentes, jefes de área no reconocen el trabajo que el personal realiza diariamente y los ingresos que percibe cada trabajador no permite satisfacer sus necesidades.

En la municipalidad existe un sistema organizacional poco descentralizado se mantiene un sistema jerárquico y poca participación ya que las decisiones se encuentran concentrada en la alta gerencia dejando de lado la opinión de los empleados ocasionada por la falta de canales de comunicación suficientemente bien estructurados para que información fluya de una forma ascendente y horizontal óptima para la organización entre la base de la organización y la gerencia.

Prevalece un liderazgo autocrático por la existencia de líderes que buscan el beneficio personal mas no grupal desarrollando conflictos interpersonales, igualmente existe líderes en niveles de mandos medios ejerciendo preferencias que benefician solo a algunos trabajadores generando inconformidad por la desigualdad ejercida por parte de los jefes.

No existe grado de identificación y compromiso por parte de los trabajadores para con la institución por que no se sienten en 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 estilo de comunicación; así mismo la cultura organizacional con sus dimensiones con liderazgo de equipo, cooperación y empoderamiento en tanto estos factores

dilucidados ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Finalmente, es posible afirmar que, el clima organizacional en los ambientes laborales es efectivamente la expresión de la percepción de los miembros de la organización hacia aquellos aspectos del ambiente de trabajo que están más inmediatos a la experiencia del individuo.

Las relaciones interpersonales se ven afectadas por el trato entre jefes y trabajadores donde los jefes no manejan unas relaciones humanas lo suficientemente acordes a la relación y crea incomodidades en el ambiente laboral, además existe un distanciamiento entre la dirección y parte operativa que no conlleva a una relación de estas dos partes.

## SUGERENCIAS

- Se recomienda al gerente municipal incentivar al personal estableciendo metas en cada oficina y teniendo como motivación reconocimiento de trabajo, estabilidad de trabajo y aumento de sueldo.
- El jefe de recursos humanos debe facilitar a cada trabajador los documentos de gestión que permitan que todos los trabajadores conozcan el MOF, ROF, CAP, TUPA y sobre todo el plan de desarrollo concertado de la municipalidad distrital de Talavera buscando empoderamiento de la filosofía institucional.
- Capacitar a los trabajadores en temas de actualidad y cursos que coadyuvarán a mejor desarrollo de funciones en las áreas correspondientes las cuales se llevan en todo el país y las municipalidades son invitadas para su participación.
- Realización de mediciones de clima organizacional periódica organizando actividades que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales.
- Fortalecimiento de los sistemas de administración organizacional.
- Capacitación de liderazgo a los directivos de la municipalidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de [Http//www.monografias.com/trabajos6/clior/shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/shtml).
- Brunet. (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Brunet. (2005). *El Clima de Trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Castillo, G. E. (s.f.).
- Castillo, G; Espinoza, C. (2000). Cultura y Clima Organizacional. *Trabajo de Grado (Administración)*. Universidad de Palermo. Argentina.
- Chiavenato. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Atlas S.A.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: McGraw Hill.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mac Graw - Hill Interamericana de Mexico S.A.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Davis, W. y. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Graw Hill.
- Dolan, G. S. (1997). *La dirección por valores*. España: Mc Graw.
- Dolan, G. S. (1997). *La Dirección Por Valores*. España: Mc Graw- Hill.
- Drever. (1998). *El Recurso Humano y la Organización* . Mexico: Linusa .
- Gianella, F. (2013). Tesis "Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la unidd de negocio de SUPPL Y CHAIN de Guayaquil de Nestle Ecuador".

- Gibson. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gibson. (2001). *Organizaciones* (8va Edición ed.). Mexico: Mc Graw.
- Granell. (1997). *Exito Gerencial y cultura*. Caracas: Ediciones IISA.
- Gross, G. y. (1992). *Administración de personal en las industrias*. Heliasta S.R.L.
- Guédez, M. (2002). El Clima Organizacional de la Empresa "Margel C.A.". *Trabajo de Grado (Administración) Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado"*. Venezuela.
- Guedez, V. (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
- Hunt. (1993). *La dirección de personal en la emmpresa*. Eapaña: Mc Graw - Hill Interamericana de España s.a.
- Koontz Harold, W. H. (2008). *Administración una Perspectiv Global*. Mexico: Graw Hill.
- Marín J, M. A. (s.f.). *Teoría y Técnica de desarrollo Organizacional*. Guatemala: Editorial OPS, OMS.
- Martínez, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial*. Madrid España: Díaz de Santos.
- Mendoza, M. (2012). Clima Organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una institución educativa de Ventanilla. *Trabajo de Grado. Universidad San IGnacio de Loyola*. Lima.
- Niño, L. (2006). Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Vicepresidencia de Administración y Finanzas en la Empresa Tropicalum S.A. Maracay.
- Phegan. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. Mexico: Panorama Editorial S.A.
- Robbins. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.S.A.



- Rodríguez, L. y. (1991). *Administración*. Caracas - Venezuela.
- Rogers. (1990). *La comunicación en las organización*. McGraw Hill.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Gill.
- Serna. (1997). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3r Editores. LTD.
- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Stephen. (1996). *La Administración de Personal*. Mexico: Mc Graw.
- Stephen, R. (2000). *Administración*. Mexico: Pearson Eucación.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Litografía Ingramex.
- Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica De Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberomericana.
- Wehrich, K. y. (1998). *Administración una perspectiva Global*. Mexico: Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

**ANEXO 01: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**

**CUESTIONARIO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre la Municipalidad Distrital de Talavera, para el trabajo de investigación titulado: “Análisis del Clima y Cultura Organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas, región de Apurímac, 2015”, 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 ( ) 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 qué 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

ÍTEMS	5	4	3	2	1
1. ¿Cree usted que su jefe inmediato es un líder?	5	4	3	2	1
2. En su propio trabajo, los supervisores u otras personas, ¿le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?	5	4	3	2	1
3. ¿su jefe inmediato le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?	5	4	3	2	1
4. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es confortable?	5	4	3	2	1
5. Los jefes saben escuchar a sus subordinados.	5	4	3	2	1
6. ¿Cree usted que tiene posibilidades de ascender a otros puestos dentro de la empresa?	5	4	3	2	1
7. El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?	5	4	3	2	1
8. Los ingresos que recibe por su trabajo, ¿le permiten satisfacer sus necesidades personales?	5	4	3	2	1
9. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen.	5	4	3	2	1
10. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras.	5	4	3	2	1
11. ¿Le agrada trabajar con sus compañeros?	5	4	3	2	1
12. Las tareas que realiza, ¿son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador?	5	4	3	2	1
13. Cree usted que su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo.	5	4	3	2	1
14. ¿Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo?	5	4	3	2	1
15. ¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo?	5	4	3	2	1
16. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	5	4	3	2	1
17. Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo	5	4	3	2	1
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.?	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración.

## **CUESTIONARIO** **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre la Municipalidad Distrital de Talavera, para el trabajo de investigación titulado: “Análisis del Clima y Cultura Organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas, región de Apurímac, 2015”, 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 ( ) 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 qué 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

ÍTEMS	5	4	3	2	1
1. Las personas que trabajan conocen sus objetivos claramente.	5	4	3	2	1
2. Los objetivos estratégicos son compartidos.	5	4	3	2	1
3. Participo en todas las actividades y eventos de la institución.	5	4	3	2	1

4. Conozco la visión, misión, objetivos de la institución.	5	4	3	2	1
5. Me gusta ser amable y servicial en mi trabajo.	5	4	3	2	1
6. Mis amigos son mejores si compartimos costumbres y tradiciones.	5	4	3	2	1
7. El grupo realmente quiere ganar.	5	4	3	2	1
8. Conseguir los objetivos es lo más importante.	5	4	3	2	1
9. La gerencia toma en cuenta las apreciaciones de los empleados en la toma de decisiones.	5	4	3	2	1
10. Existe comunicación fluida entre trabajadores de las distintas áreas.	5	4	3	2	1
11. La búsqueda de consenso es la mejor forma de solucionar problemas.	5	4	3	2	1
12. Las personas establecen vínculos de unión entre ellas.	5	4	3	2	1
13. El trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados.	5	4	3	2	1
14. Existe cooperación y colaboración entre mis compañeros.	5	4	3	2	1
15. Al cumplir con mis funciones mi trabajo es reconocido.	5	4	3	2	1
16. Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras a cerca del trabajo que desempeña.	5	4	3	2	1
17. Cuando surgen oportunidades de las ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.	5	4	3	2	1
18. Recibo capacitación si así lo requiero.	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración

## CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	Nº ÍTEMS	ÍTEMS
clima organizacional	<b>DIMENSIÓN 1</b> Tipos de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autocrático</li> <li>▪ Participativo</li> </ul>	12.5%	05	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cree usted que su jefe inmediato es un líder?</li> <li>2. En su propio trabajo, los supervisores u otras personas, ¿le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?</li> <li>3. ¿su jefe inmediato le alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo?</li> <li>4. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es comfortable?</li> <li>5. Los jefes saben escuchar a sus subordinados.</li> </ol>
	<b>DIMENSIÓN 2</b> Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento de logros.</li> </ul>	12.5%	05	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Cree usted que tiene posibilidades de ascender a otros puestos dentro de la empresa?</li> <li>7. El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?</li> <li>8. Los ingresos que recibe por su trabajo, ¿le permiten satisfacer sus necesidades personales?</li> <li>9. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen.</li> <li>10. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras.</li> </ol>
	<b>DIMENSIÓN 3</b> Reciprocidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retribución</li> <li>▪ Equidad</li> </ul>	12.5%	03	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Le agrada trabajar con sus compañeros?</li> <li>12. Las tareas que realiza, ¿son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador?</li> <li>13. Cree usted que su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo.</li> </ol>
	<b>DIMENSIÓN 4</b> Estilos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertical</li> <li>▪ Multidireccional</li> </ul>	12.5%	05	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. ¿Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo?</li> <li>15. ¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo?</li> <li>16. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos</li> <li>17. Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo.</li> <li>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.?</li> </ol>

## CULTURA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	Nº ÍTEMS	ÍTEMS
cultura organizacional	<b>DIMENSIÓN 1</b> Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivación de trabajadores.</li> </ul>	12.5%	06	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las personas que trabajan conocen sus objetivos claramente.</li> <li>2. Los objetivos estratégicos son compartidos.</li> <li>3. Participo en todas las actividades eventos de la institución.</li> <li>4. Conozco la visión, misión, objetivos de la institución.</li> <li>5. Me gusta ser amable y servicial en mi trabajo.</li> <li>6. Mis amigos son mejores si compartimos costumbres y tradiciones.</li> </ol>
	<b>DIMENSIÓN 2</b> Liderazgo de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceptación de los trabajadores hacia su jefe inmediato.</li> </ul>	12.5%	05	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. El grupo realmente quiere ganar.</li> <li>8. Conseguir los objetivos es lo más importante.</li> <li>9. La gerencia toma en cuenta las apreciaciones de los empleados en la toma de decisiones.</li> <li>10. Existe comunicación fluida entre trabajadores de las distintas áreas.</li> <li>11. La búsqueda de consenso es la mejor forma de solucionar problemas.</li> </ol>
	<b>DIMENSIÓN 3</b> Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> </ul>	12.5%	04	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Las personas establecen vínculos de unión entre ellas.</li> <li>13. El trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados.</li> <li>14. Existe cooperación y colaboración entre mis compañeros.</li> <li>15. Al cumplir con mis funciones mi trabajo es reconocido.</li> </ol>
	<b>DIMENSIÓN 4</b> Empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza en los reportes directos.</li> </ul>	12.5%	03	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras a cerca del trabajo que desempeña.</li> <li>17. Cuando surgen oportunidades de las ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.</li> <li>18. Recibo capacitación si así lo requiero.</li> </ol>



**ANEXO 02: FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS.**

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos:

Victor Raúl Gárate Luque

Grado Académico:

BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN

Fecha: 10.11.15

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

.....  
.....

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....  
.....

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo maestro)

.....  
.....

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

.....  
.....



Lic. Adm. Victor Raúl Gárate Luque  
DOCENTE ORDINARIO  
CLAP. 1996

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 21439606

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos:

..... *Simón José Cama Flores* .....

Grado Académico:

..... *Mg. en Administración* .....

Fecha: *23.11.2015*

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

.....  
.....

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....  
.....

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo maestro)

.....  
.....

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluar el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

.....  
.....



*Simón José Cama Flores*

..... *Mg. Simón José Cama Flores* .....

DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: *24461156*

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Susan Tatiana Ascue Paucar  
Lic. Adm. Empresas

Fecha: 14.11.2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Cambiar la Sangría y los espacios de los párrafos de acuerdo al estilo de APA. Verificar la redacción.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e items)

Corrigir los hipótesis y incluir la hipótesis nula y alterna.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestr)

En la población y muestra tener la fuente de procedencia.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento  Procede  No Procede para su aplicación.

Levantar las observaciones

  
Susan Tatiana Ascue Paucar  
LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 42929840

### ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es la Situación Actual del Clima y Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas, región de Apurímac en el año 2015?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Analizar la situación actual del clima y cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera 2015.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> En la Municipalidad distrital de Talavera predomina un inadecuado clima y cultura organizacional.</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b> Clima organizacional <b>INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autocrático</li> <li>▪ Participativo</li> <li>▪ Reconocimiento de logros.</li> <li>▪ Retribución</li> <li>▪ Equidad</li> <li>▪ Vertical</li> <li>▪ Multidireccional</li> </ul>
<p><b>PROBLEMA ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuál es el nivel de motivación que tiene los trabajadores?</li> <li>▪ ¿Qué tipos de liderazgo prevalecen en la Municipalidad?</li> <li>▪ ¿En qué medida los trabajadores están comprometidos con la Municipalidad Distrital de Talavera?</li> <li>▪ ¿Cuál es el nivel de participación que predomina en los trabajadores?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer el nivel de motivación de los trabajadores.</li> <li>▪ Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en la Municipalidad.</li> <li>▪ Describir el grado de identificación y compromiso de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</li> <li>▪ Conocer el nivel de participación que predomina en los trabajadores.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los trabajadores se encuentran desmotivados.</li> <li>▪ Existe un liderazgo de tipo autocrático.</li> <li>▪ Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera no se sienten comprometidos con la institución.</li> <li>▪ Los trabajadores de la Municipalidad no participan activamente.</li> </ul>	<p><b>VARIABLE 2:</b> Cultura organizacional <b>INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivación de trabajadores.</li> <li>▪ Aceptación de los trabajadores hacia su jefe inmediato.</li> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> <li>▪ Confianza en los reportes directos.</li> </ul>
<p><b>MÉTODO Y DISEÑO</b></p>	<p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p>	<p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p>	
<p><b>MÉTODO:</b> No experimental</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Trabajadores de Municipalidad Distrital de Talavera en un total de 88 trabajadores. Es transaccional – descriptivo tomando en consideración que el instrumento y la recolecta de datos se efectuará en un momento 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><b>TÉCNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Análisis bibliográfico.</b> - Consiste en recolección de información de los diversos autores que publican libros, revistas, etc.</li> <li>▪ <b>Encuestas.</b> - Está construida en términos de preguntas cerradas donde se solicita a los trabajadores que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo con un enunciado.</li> </ul>	<p><b>INSTRUMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Guía bibliográfica</b></li> <li>▪ <b>Cuestionario:</b> Consiste en un conjunto respecto de una o más variables para medir es el instrumento más utilizado.</li> </ul>

	<p>El diseño de la investigación se expresará de la siguiente manera:</p> <p>M → O</p> <p>Donde:  M = muestra de trabajadores de la MDT  O= Observación del Clima y Cultura Organizacional</p>		
<p><b>NIVEL:</b> Descriptivo</p>	<p><b>MUESTRA:</b>  Para este caso específico de la presente investigación no será necesario aplicar criterios muestrales, porque la población es menor a 100, y la muestra es igual a la población.</p>		

**ANEXO 4: OTROS**

**TITULO VII  
ESTRUCTURA ORGANICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA  
(PERIODO DE GESTION 2015 - 2018)**

