

Relación de la gestión pública y el engagement laboral, en funcionarios y servidores públicos de una entidad del gobierno local de Arequipa, 2024

por ARIANA BETZABETH BOLAÑOS RIVERA

Fecha de entrega: 20-may-2025 09:03a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2680635786

Nombre del archivo: TESIS_ARIANA_BETZABETH_BOLAÑOS_RIVERA.pdf (4.3M)

Total de palabras: 44257

Total de caracteres: 224463

²
Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gestión Pública



Relación de la gestión pública y el engagement laboral, en funcionarios y servidores públicos de una entidad del gobierno local de Arequipa, 2024

¹³⁷
Tesis presentada por la Bachiller:

Bolaños Rivera, Ariana Betzabeth

ORCID: 0009-0003-1216-7035

³⁵
para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública

Asesor:

Dr. Valdivia Portugal, Cesar Daniel

ORCID: 0000-0002-7405-5018

Arequipa – Perú

2025

Arequipa, 10 de Abril del 2025

Dictamen: 013368-C-EPG-2025

Visto el borrador del expediente 013368, presentado por:

2023001932 - BOLAÑOS RIVERA ARIANA BETZABETH

Titulado:

**RELACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL ENGAGEMENT LABORAL, EN FUNCIONARIOS Y
SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA ENTIDAD DEL GOBIERNO LOCAL DE AREQUIPA, 2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29440909 - MOLINA RODRIGUEZ FREDY NICOLAS
DICTAMINADOR**



**29590431 - ALMENARA SANDOVAL JORGE LUIS
DICTAMINADOR**



**29311173 - ANTEZANA ABARCA NICOLAS CESAR ALFONSO
DICTAMINADOR**



2 **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios, por ser esa fuerza que necesité en los momentos difíciles, cuando estuve sola sin querer conversar con algún amigo o familiar.

A mis padres, Juan Carlos y Julissa, por su amor, comprensión, confianza e infinito apoyo que siempre me han brindado. Gracias a ustedes por haberme enseñado el significado de esfuerzo y dedicación e inculcarme los valores con los cuales me manejo por la vida. Gracias por mostrarme que el trabajo duro y la perseverancia convierten nuestros sueños en realidad. Me impulsaron a ser mejor siempre y me recalcaron que cada caída era un aprendizaje para mí. Solo me queda agradecerles infinitamente por todo.

A mis abuelos, por su amor y apoyo incondicional. Ustedes fueron mi refugio cada vez que necesité conversar o solo reír. Me ayudaron a no rendirme y siempre estuvieron para mí, consintiéndome, apoyándome y brindándome su amor y confianza.

A mis tíos, por creer en mí y recordarme mis fortalezas. Por estar ahí cuando más lo necesité y también por hacerme notar cuando estaba fallando en algo.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, por brindarnos salud y permitir que toda mi familia esté presente en este momento tan importante para mí. Aunque dos integrantes muy importantes de mi familia estén cuidándome y viéndome desde el cielo, sé que están compartiendo con mucho orgullo y mucha felicidad que su última nieta ya se esté graduando de su primera maestría.

² Agradezco a mis padres, por ser mi ejemplo para seguir; por su confianza hacia mí, por apoyarme siempre en cada curso que he querido estudiar, por recalcar me que el conocimiento es lo que me llevará lejos y me hará ser grande en esta vida y por enseñarme que el cielo es el límite. Siempre me han apoyado en mis más locas ideas y solo me queda agradecerles infinitamente por ser los mejores padres.

De igual manera, mis agradecimientos a toda mi familia, por mostrarme que el trabajo duro trae consigo recompensas, que no debo rendirme ante la primera caída y que debo mantenerme enfocada en mis objetivos. Agradezco a esos amigos incondicionales que siempre estuvieron cuando los necesité y me apoyaron sin importar qué.

Finalmente, agradezco a los docentes de la Escuela de Postgrado por haber compartido sus conocimientos durante los cinco años de la carrera universitaria.

EPÍGRAFE

“La persona que está tan loca, como para pensar que
puede cambiar el mundo, es quien lo logra”

-Steve Jobs

“Está bien celebrar el éxito, pero es más importante
prestar atención a las lecciones del fracaso”

-Bill Gates

RESUMEN

Existe un desinterés, indiferencia y apatía en los funcionarios y servidores públicos en el gobierno local con una clara falta de poder de decisión y una percepción negativa de la sociedad entorno a los trabajadores del sector público.

Siendo un problema la falta de compromiso en funcionarios y servidores públicos en la gestión pública, en el gobierno local. Teniendo como objetivo de investigación, determinar la relación entre la gestión pública y el engagement, ante la falta de compromiso en los funcionarios y servidores públicos; Por lo que la hipótesis busca establecer la correlación entre gestión pública y engagement laboral.

Se aplicó una investigación del tipo cuantitativa, teniendo como instrumento encuestas estructuradas con preguntas de selección múltiple y escala de Likert, aplicada a una muestra de 47 funcionarios públicos, 152 servidores públicos y 382 contribuyentes que pertenecen a la jurisdicción del gobierno local de Arequipa Metropolitana.

Los resultados mostraron que; para los funcionarios públicos si existe, una correlación fuerte y positiva entre las variables en un 0.915; mientras que para los servidores públicos es fuerte y positiva en una relación del 0.729; pero para los contribuyentes es una relación moderada positiva en 0.564. Se concluye que, si se mejora la gestión pública, también mejorará el compromiso laboral de los funcionarios y servidores públicos, así como mejorará la confianza de los contribuyentes.

También, se pudo determinar la existencia de una débil comunicación y participación que afectan la eficacia de la gestión pública y el compromiso en los servidores y funcionarios. La falta de reconocimiento y motivación, estableciendo un engagement poco valorado; limitadas oportunidades para desarrollo del crecimiento profesional; escaso sentido de pertenencia e involucramiento, reflejado en la falta de participación y de oportunidades de crecimiento profesional y la existencia de una evidente brecha entre la percepción de servidores y funcionarios públicos

Palabras Clave: Engagement, Gestión Pública, Compromiso, Satisfacción Laboral.

ABSTRACT

¹²⁶ There is a lack of interest, indifference and apathy among public officials and servants in local government, with a clear lack of decision-making power and a negative perception of public sector workers in society.

⁶¹ The lack of commitment in public officials and servants in public management, in local government, is a problem. The research objective is ⁵³ to determine the relationship between public management and engagement, given the lack of commitment in public officials and servants; therefore, the hypothesis seeks to establish the correlation between public management and work engagement.

Quantitative research was applied, using structured surveys with multiple choice questions and a Likert scale as an instrument, applied to a sample of 47 public officials, 152 public servants and 382 taxpayers who belong to the jurisdiction of the local government of Metropolitan Arequipa.

¹⁴⁴ The results showed that, for public officials, there is a strong and positive correlation between the variables at 0.915; while for civil servants it is strong and positive at 0.729; but for taxpayers it is a moderate positive relationship at 0.564. It is concluded that, if public management is improved, the work commitment of civil servants and public employees will also improve, as well as the confidence of taxpayers.

¹⁵² It was also possible to determine the existence of weak communication and participation that affect the effectiveness of public management and the commitment of public servants and officials. ¹¹⁷ The lack of recognition and motivation, establishing an undervalued engagement; limited opportunities for the development of professional growth; little sense of belonging and involvement, reflected in the lack of participation and opportunities for professional growth and the existence of an evident gap between the perception of public servants and officials.

Keywords: Engagement, Public Management, Commitment, Job Satisfaction.

ÍNDICE

2

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS
EPÍGRAFE
RESUMEN
ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
HIPÓTESIS	3
OBJETIVOS	3
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO	4
1.1. Definiciones Relevantes	4
1.1.1. <i>Funcionario Público</i>	4
1.1.2. <i>Empleado de Confianza</i>	5
1.1.3. <i>Servidor Público</i>	6
1.2. Gestión Pública	7
1.3. Engagement	8
1.3.1. <i>Medición del Engagement</i>	9
1.3.2. <i>Gestión de Engagement</i>	11
1.4. Cultura Organizacional	12
1.5. Clima Laboral	12
1.5.1. <i>Dimensiones</i>	13
1.6. Liderazgo	15
1.7. Efectividad	15
1.8. Cambio organizacional	16
1.8.1. <i>Aspectos relacionados con el cambio organizacional</i>	17
1.8.2. <i>Tipos de cambio organizacional</i>	18
1.8.3. <i>Modelos del cambio organizacional</i>	19
1.8.4. <i>Estrategias de cambio organizacional</i>	20
1.8.5. <i>Comunicación y participación</i>	22
1.8.6. <i>Crecimiento organizacional</i>	23

1.8.7.	<i>Funcionario público</i>	23
1.8.8.	<i>Servidor público</i>	24
1.8.9.	<i>Compromiso de funcionarios públicos.</i>	25
CAPÍTULO II – METODOLOGÍA		27
2.1.	Técnica	27
2.2.	Instrumento	28
2.3.	Materiales de Verificación	29
2.4.	Campo de verificación	29
2.4.1.	Ubicación Espacial	29
2.4.2.	Ubicación Temporal	29
2.4.3.	Unidades de Estudio	29
2.5.	Muestra de Estudio	30
2.6.	Estrategias de recolección de datos	33
CAPÍTULO III – RESULTADOS Y DISCUSIÓN		36
3.1.	Alfa de Cronbach	36
3.2.	Resultados de Estudio Funcionarios Públicos	37
3.3.	Resultados de Estudio Servidores Públicos	73
3.4.	Resultados de Estudio Contribuyentes	109
3.5.	Relación de Gestión Pública y Engagement	145
3.6.	Fichas Resumen de Resultados de Investigación	149
3.7.	Discusión	153
CONCLUSIONES		157
RECOMENDACIONES		159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		160
ANEXOS		165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Resultado de la fiabilidad de la encuesta 1 utilizado	36
Tabla 2	
Resultado de la fiabilidad de la encuesta 2 utilizado	36
Tabla 3	
Considera que existe una comunicación de calidad y que se da en forma frecuente en la Municipalidad	37
Tabla 4	
Ud. Percibe que existe participación en el cumplimiento de actividades de los empleados de la Municipalidad en beneficio de los contribuyentes	38
Tabla 5	
Existe un canal de retroalimentación y efectividad en la Municipalidad	39
Tabla 6	
Considera que en la Municipalidad existe cohesión y colaboración de equipos de trabajo	41
Tabla 7	
Cuál es tu percepción sobre otros funcionarios de confianza ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)	41
Tabla 8	
Cuál es tu percepción sobre liderazgo y dirección de la Municipalidad ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)	42
Tabla 9	
Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de Servir	44
Tabla 10	
Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de la contratación directa por necesidad de servicio	44
Tabla 11	
Existe una línea de carrera en la gestión pública	45
Tabla 12	
Existe compromiso y satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad	47
Tabla 13	
Considera que existen funcionarios con los valores en la Municipalidad	47
Tabla 14	
Ud. Percibe que existe una Intención de permanencia o estabilidad laboral en los servidores y funcionarios públicos	48

Tabla 15	
Considera que el funcionario o servidor público tiene un equilibrio entre su vida personal y laboral	50
Tabla 16	
Ud. Cree que existen políticas laborales y su integración al bienestar laboral del funcionario o servidor público	50
Tabla 17	
Ud. Considera que existe estrés laboral en los funcionarios o servidores públicos	51
Tabla 18	
Ud. Considera que los servidores y funcionarios públicos tienen un compromiso con la misión, objetivos, pilares de la Municipalidad	52
Tabla 19	
Considera que existe un compromiso y predisposición para atender al contribuyente en la Municipalidad	53
Tabla 20	
Cree Ud. Que existen motivadores y reconocimiento para los funcionarios y servidores públicos en la Municipalidad	53
Tabla 21	8
Considera que existe una relación entre la gestión pública y el engagement laboral (Compromiso de los funcionarios y servidores públicos)	55
Tabla 22	
Considera que la gestión pública es más eficiente si sus trabajadores están motivados y son reconocidos por la Municipalidad	55
Tabla 23	
Tengo la oportunidad de contribuir con ideas y sugerencias en mi área de trabajo.	57
Tabla 24	
Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo.	58
Tabla 25	
Hay un ambiente de trabajo colaborativo en mi equipo.	59
Tabla 26	
Siento que mis habilidades son utilizadas de manera efectiva en mi puesto.	60
Tabla 27	
Tengo una buena relación con mis colegas y superiores.	61
Tabla 28	
Estoy motivado para asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.	62
Tabla 29	
La carga de trabajo es manejable y me permite enfocarme en mis tareas.	63
Tabla 30	
La comunicación dentro de la entidad es clara y efectiva.	64

Tabla 31	
La gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva.	65
Tabla 32	
La comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva.	66
Tabla 33	
Me siento respaldado por la gestión pública en el desarrollo de mis actividades laborales.	67
Tabla 34	
La municipalidad responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad.	68
Tabla 35	
Hay un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad.	69
Tabla 36	
La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.	70
Tabla 37	
Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.	71
Tabla 38	
Estoy informado sobre los planes y estrategias de la municipalidad.	72
Tabla 39	
Considera que existe una comunicación de calidad y que se da en forma frecuente en la Municipalidad	73
Tabla 40	
Ud. Percibe que existe participación en el cumplimiento de actividades de los funcionarios o servidores públicos de la Municipalidad en beneficio de los contribuyentes	73
Tabla 41	
Existe un canal de retroalimentación y efectividad en la Municipalidad	74
Tabla 42	
Considera que en la Municipalidad existe cohesión y colaboración de equipos de trabajo	76
Tabla 43	
Cuál es tu percepción de los servidores públicos sobre los funcionarios de confianza ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)	77
Tabla 44	
Cuál es tu percepción sobre liderazgo y dirección de la Municipalidad ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)	77
Tabla 45	
Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de Servir	79

Tabla 46	
Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de la contratación directa por necesidad de servicio	79
Tabla 47	
Existe una línea de carrera en la gestión pública	80
Tabla 48	
Existe compromiso y satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad	82
Tabla 49	
Considera que existen funcionarios y servidores públicos con valores en la Municipalidad	82
Tabla 50	
Ud. Percibe que existe una Intención de permanencia o estabilidad laboral en los servidores y funcionarios públicos	83
Tabla 51	
Considera que el servidor público tiene un equilibrio entre su vida personal y laboral	85
Tabla 52	
Ud. Cree que existen políticas laborales y su integración al bienestar laboral del servidor público	85
Tabla 53	
Ud. Considera que existe estrés laboral en los servidores públicos	86
Tabla 54	
Ud. Considera que los servidores y funcionarios públicos tienen un compromiso con la misión, objetivos, pilares de la Municipalidad	88
Tabla 55	
Considera que existe un compromiso y predisposición para atender al contribuyente en la Municipalidad	88
Tabla 56	
Cree Ud. Que existen motivadores y reconocimiento para los servidores públicos en la Municipalidad	89
Tabla 57	
Considera que existe una relación entre la gestión pública y el engagement laboral (Compromiso de los funcionarios y servidores públicos)	91
Tabla 58	
Considera que la gestión pública es más eficiente si sus trabajadores están motivados y son reconocidos por la Municipalidad	91
Tabla 59	
Tengo la oportunidad de contribuir con ideas y sugerencias en mi área de trabajo.	93
Tabla 60	
Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo.	94
Tabla 61	

Hay un ambiente de trabajo colaborativo en mi equipo.	95
Tabla 62	
Siento que mis habilidades son utilizadas de manera efectiva en mi puesto.	96
Tabla 63	
Tengo una buena relación con mis colegas y superiores.	97
Tabla 64	
Estoy motivado para asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.	98
Tabla 65	
La carga de trabajo es manejable y me permite enfocarme en mis tareas.	99
Tabla 66	
La comunicación dentro de la entidad es clara y efectiva.	100
Tabla 67	
La gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva.	101
Tabla 68	
La comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva.	102
Tabla 69	
Me siento respaldado por la gestión pública en el desarrollo de mis actividades laborales.	103
Tabla 70	
La municipalidad responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad.	104
Tabla 71	
Hay un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad.	105
Tabla 72	
La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio	106
Tabla 73	
Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.	107
Tabla 74	
Estoy informado sobre los planes y estrategias de la municipalidad.	108
Tabla 75	
Considera que existe una comunicación de calidad y con frecuencia, por parte de los funcionarios y servidores de la Municipalidad	109
Tabla 76	
Ud. Percibe que los funcionarios y servidores tienen una participación activa en el cumplimiento de actividades que realizan en la Municipalidad.	109
Tabla 77	
Existe un canal de retroalimentación (sugerencias, quejas, reclamos) y si es efectividad en la Municipalidad	110
Tabla 78	
Considera que existe una cohesión y colaboración entre los equipos de trabajo de la Municipalidad	112
Tabla 79	
Cuál es tu percepción como contribuyente sobre los funcionarios de confianza en la municipalidad ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)	112
Tabla 80	

Considera que existe liderazgo y dirección en la Municipalidad (“1” como positiva/buena y “2” como negativa/mala)	113
Tabla 81	
Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública debe ser través de Servir	115
Tabla 82	
Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública debe ser a través de la contratación directa por necesidad de servicio	115
Tabla 83	
Existe una línea de carrera en la gestión pública	116
Tabla 84	
Considera que existe un compromiso y satisfacción laboral por parte de los servidores públicos de la Municipalidad	118
Tabla 85	
Considera que existen valores en los funcionarios y servidores públicos en la Municipalidad	118
Tabla 86	
Ud. Percibe que existe una Intención de permanencia o estabilidad laboral en los servidores y funcionarios públicos	119
Tabla 86	
Considera que el servidor público tiene un equilibrio entre su vida personal y laboral.	121
Tabla 87	
Ud. Cree que la municipalidad tiene políticas de integración y bienestar laboral para los funcionarios y servidores públicos	121
Tabla 88	
Ud. Considera que los servidores públicos presentan estrés laboral	122
Tabla 89	
Ud. Considera que los servidores y funcionarios públicos tienen un compromiso alineado con la misión, objetivos, pilares de la Municipalidad	123
Tabla 90	
Considera que existe un compromiso y predisposición para atender al contribuyente en la Municipalidad	124
Tabla 91	
Cree Ud. Que existen motivadores y reconocimiento para los servidores públicos en la Municipalidad	124
Tabla 92	
Considera que existe una relación entre la gestión pública y el engagement laboral (Compromiso de los funcionarios y servidores públicos)	126
Tabla 93	
Considera que la gestión pública es más eficiente si sus trabajadores están motivados y son reconocidos por la Municipalidad	126
Tabla 94	
Estoy satisfecho con la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad.	128
Tabla 95	

La atención recibida por parte del personal de la Municipalidad es amable y profesional.	129
Tabla 96	
La Municipalidad proporciona información clara sobre los servicios disponibles.	130
Tabla 97	
Me siento valorado como contribuyente ante mis interacciones con la Municipalidad.	131
Tabla 98	
La Municipalidad cumple con los plazos establecidos para la prestación de servicios.	132
Tabla 99	
Los canales de comunicación con la Municipalidad son efectivos.	133
Tabla 100	
La Municipalidad promueve la participación ciudadana para la toma de decisiones.	134
Tabla 101	
Siento que mis impuestos son utilizados de manera efectiva para el bienestar de la comunidad.	135
Tabla 102	
Me siento bien informado sobre los procedimientos para acceder a los servicios.	136
Tabla 103	
La gestión de la Municipalidad es transparente en la administración de recursos.	137
Tabla 104	
Existen procesos claros para la toma de decisiones en la gestión pública.	138
Tabla 105	
Los objetivos de la municipalidad están alineados con las necesidades de la población.	139
Tabla 106	
La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.	140
Tabla 107	
Siento que mi opinión es valorada y que se toma en cuenta para las decisiones de la municipalidad.	141
Tabla 108	
Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.	142
Tabla 109	
Hay un enfoque claro en la rendición de cuentas dentro de la gestión pública.	143
Tabla 110	
Correlación de Spearman para funcionarios públicos.	146
Tabla 111	
Correlación de Spearman para servidores públicos.	147
Tabla 112	
Correlación de Spearman para contribuyentes.	148
Tabla 113	
Consolidado de resultados en la muestra funcionarios públicos	150
Tabla 114	
Consolidado de resultados en la muestra servidores públicos	151
Tabla 115	
Consolidado de resultados en la muestra contribuyentes.	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	59	Percepción de funcionarios Públicos en relación a la Comunicación y Participación	40
Figura 2	59	Percepción de funcionarios Públicos en relación a la Cultura Organizacional y Clima Laboral	43
Figura 3		Percepción de funcionarios Públicos en relación a las Oportunidades de Crecimiento	46
Figura 4		Percepción de funcionarios Públicos en relación a Compromiso	49
Figura 5		Percepción de funcionarios Públicos con relación a Equilibrio entre vida personal y laboral.	51
Figura 6		Percepción de funcionarios Públicos en relación a Engagement Organizacional	54
Figura 6		Percepción de funcionarios Públicos en relación a Relación Gestión Pública - Engagement Laboral	56
Figura 7		Tengo la oportunidad de contribuir con ideas y sugerencias en mi área de trabajo.	57
Figura 8		Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo.	58
Figura 9		Hay un ambiente de trabajo colaborativo en mi equipo.	59
Figura 10		Siento que mis habilidades son utilizadas de manera efectiva en mi puesto.	60
Figura 11		Tengo una buena relación con mis colegas y superiores.	61
Figura 12		Estoy motivado para asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.	62
Figura 13		La carga de trabajo es manejable y me permite enfocarme en mis tareas.	63
Figura 14		La comunicación dentro de la entidad es clara y efectiva.	64
Figura 15	18	La gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva.	65
Figura 16		La comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva.	66

Figura 17	
Me siento respaldado por la gestión pública en el desarrollo de mis actividades laborales.	67
Figura 18	
La municipalidad responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad.	68
Figura 19	
Hay un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad.	70
Figura 20	
La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.	70
Figura 21	
Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.	71
Figura 22	
Estoy informado sobre los planes y estrategias de la municipalidad.	72
Figura 23	
Percepción de Servidores Públicos en relación a la Comunicación y Participación	75
Figura 24	
Percepción de Servidores Públicos en relación a la Cultura Organizacional y Clima Laboral	78
Figura 25	
Percepción de Servidores Públicos en relación a las Oportunidades de Crecimiento	81
Figura 26	
Percepción de Servidores Públicos en relación a Compromiso	84
Figura 27	
Percepción de Servicios Públicos en relación a Equilibrio entre vida personal y laboral	87
Figura 28	
Percepción de Servidores Públicos en relación a Engagement Organizacional	90
Figura 29	
Percepción de Servidores Públicos con relación a Gestión Pública – Engagement Laboral	92
Figura 30	
Tengo la oportunidad de contribuir con ideas y sugerencias en mi área de trabajo.	93
Figura 31	
Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo.	94
Figura 32	
Hay un ambiente de trabajo colaborativo en mi equipo.	95
Figura 33	
Siento que mis habilidades son utilizadas de manera efectiva en mi puesto.	96
Figura 34	
Tengo una buena relación con mis colegas y superiores.	97
Figura 35	
Estoy motivado para asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.	98

Figura 36	
La carga de trabajo es manejable y me permite enfocarme en mis tareas.	99
Figura 37	
La comunicación dentro de la entidad es clara y efectiva.	100
Figura 38	
La gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva.	101
Figura 39	
La comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva.	102
Figura 40	
Me siento respaldado por la gestión pública en el desarrollo de mis actividades laborales.	103
Figura 41	
La municipalidad responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad.	104
Figura 42	
Hay un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad.	105
Figura 43	
La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.	106
Figura 44	
Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.	107
Figura 45	
Estoy informado sobre los planes y estrategias de la municipalidad.	108
Figura 46	
Percepción de los Contribuyentes en relación a la Comunicación y Participación	109
Figura 47	
Percepción de Contribuyentes en relación a la Cultura Organizacional y Clima Laboral	114
Figura 48	
Percepción de Contribuyentes en relación a las Oportunidades de Crecimiento	117
Figura 49	
Percepción de Contribuyentes en relación a Compromiso	120
Figura 50	
Percepción de Contribuyentes en relación a Equilibrio entre vida personal y laboral.	122
Figura 51	
Percepción de Contribuyentes en relación a Engagement Organizacional	125
Figura 52	
Percepción de Contribuyentes en relación a Relación Gestión Pública – Engagement Laboral	127
Figura 53	
Estoy satisfecho con la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad.	128
Figura 54	
La atención recibida por parte del personal de la Municipalidad es amable y profesional	129
Figura 55	
La Municipalidad proporciona información clara sobre los servicios disponibles.	130
Figura 56	
Me siento valorado como contribuyente en mis interacciones con la Municipalidad.	131

Figura 57	
La Municipalidad cumple con los plazos establecidos para la prestación de servicios.	132
Figura 58	
Los canales de comunicación con la Municipalidad son efectivos.	133
Figura 59	134
La Municipalidad promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones.	134
Figura 60	
Siento que mis impuestos son utilizados de manera efectiva para el bienestar de la comunidad.	135
Figura 61	
Me siento bien informado sobre los procedimientos para acceder a los servicios.	136
Figura 62	
La gestión de la Municipalidad es transparente en la administración de recursos.	137
Figura 62	4
Existen procesos claros para la toma de decisiones en la gestión pública.	138
Figura 63	21
Los objetivos de la municipalidad están alineados con las necesidades de la población	139
Figura 64	
La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.	140
Figura 65	
Siento que mi opinión es valorada y que se toma en cuenta para las decisiones de la municipalidad.	141
Figura 66	
Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.	142
Figura 67	
Hay un enfoque claro en la rendición de cuentas dentro de la gestión pública.	143

INTRODUCCIÓN

La incertidumbre y la falta de gobernabilidad generada por el gobierno central, dificulta el desarrollo del país, regiones, ciudades y localidades en el ámbito urbano y rural, generando inestabilidad jurídica, desinterés en la promoción de la inversión privada, indiferencia y apatía en los servidores públicos, falta de poder de decisión de los funcionarios públicos y una percepción negativa de la sociedad entorno a los trabajadores del sector público.

Las entidades del sector público ²⁶ atraviesan dificultades no solo operativas, funcionales y administrativas, sino también ²⁶ en la gestión del capital humano, que muestra disfuncionalidad ²⁶ en la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, generada por la alta rotación de funcionarios, la sobrecarga laboral por la falta de flujo de procesos en la gestión pública, lo que se convierte en deficiente gestión burocrática, la cual no muestra resultados, indicadores y metas que estén orientadas al contribuyente o a la sociedad.

Según CEPAL (Comisión Económica para América Latina de la ONU), la gestión ¹⁵⁵ pública para el desarrollo consiste en planificar, movilizar, organizar y transformar ¹⁵⁵ los recursos financieros, ⁴⁶ humanos, materiales, tecnológicos, para distribuir bienes y servicios tangibles e intangibles, ⁴⁶ con la finalidad de solucionar problemas y satisfacer ⁴⁶ necesidades de una ⁴⁶ sociedad en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la comunidad o sociedad.

¹⁴² Según la ¹⁴² APD (Asociación para el Progreso de la Dirección), el engagement está definido como el compromiso emocional que posee un servidor y/o funcionario público en una entidad gubernamental donde labora y realiza actividades que son medidas en base a indicadores de desempeño y productividad.

Por lo que el planteamiento del proyecto de investigación está orientado a determinar cómo se desarrolla la actividad laboral en el sector público, teniendo en consideración determinar si:

- ²¹ Existe en el sector público ²¹ una gestión eficiente, eficaz, orientada al contribuyente o miembro ²¹ de la sociedad peruana.

- El servidor público muestra interés y compromiso por desarrollar su actividad laboral en beneficio de los intereses de la sociedad o solo actúa en forma mecánica, sin mayor esfuerzo.
- El funcionario público se interesa en desarrollar una gestión pública orientada al logro de resultados tangibles y que generen valor para la sociedad o se limita en su liderazgo para evitar anticuerpos que lo conlleven a problemas legales.
- Existe algún tipo de engagement laboral en la gestión pública, y como es este engagement con relación a la gestión pública desarrollada por los colaboradores, servidores públicos y funcionarios del sector público.

HIPÓTESIS

Dado que el gobierno local desarrolla una gestión pública que ante la percepción de los contribuyentes y sociedad es ineficiente, por el desinterés y falta de compromiso que muestran ²⁵ los funcionarios y servidores públicos.

Es probable que una gestión efectiva y transparente en una entidad del gobierno local de Arequipa, tenga una correlación fuerte y positiva con un mayor engagement laboral entre los funcionarios y servidores públicos.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Identificar ⁶² la falta de compromiso en los funcionarios y servidores públicos, en una entidad del gobierno local de Arequipa.

Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de comunicación y participación en las actividades de gestión pública realizada por los funcionarios y servidores en una entidad del gobierno local de Arequipa
- Establecer como es ²⁴ la cultura organizacional y clima laboral en las actividades de gestión pública realizada por los funcionarios y servidores en una entidad del gobierno local de Arequipa
- Identificar las oportunidades de crecimiento en la gestión pública realizada por los funcionarios y servidores en una entidad del gobierno local de Arequipa
- Establecer el engagement laboral y organizacional en los servidores y funcionario públicos, de una entidad del gobierno local de Arequipa
- ³¹ Establecer el nivel de equilibrio entre la vida personal y laboral de los funcionarios y servidores públicos de una entidad del gobierno local de Arequipa

CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO

1.1. Definiciones Relevantes

Ante la posible confusión en torno a la denominación correcta de uso de terminología para la identificación ²⁶ de los trabajadores del sector público es conveniente contar con un marco de referencia.

Según la Ley 27815, Ley del ³ Código de Ética de la Función Pública, considera como empleado público a todo funcionario o servidor de las entidades de la Administración Pública en cualquiera de los niveles jerárquicos sea este nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre del servicio del Estado; sin importar el régimen jurídico de la entidad en la que se preste servicios ni el régimen laboral o de contratación al que se encuentre sujeto (Servir, 2024).

Según la Ley ² 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, define como servidor o funcionario público a todo aquel independiente del régimen laboral en el que se encuentre, mantiene vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con algunas de las entidades de Estado, y que en virtud de ello ejerce funciones con las entidades referidas (Servir, 2024).

En ese sentido, el Estado Peruano ⁵¹ a través de la Gerencia de Políticas del Servicio Civil, ⁵¹ de la Autoridad Nacional del Servicios Civil, promueve desde el punto de vista técnico y legal, ¹²⁰ la clasificación sobre la condición ⁸³ de funcionario público, empleado de confianza y servidor público. Los cuales se encuentran establecidas en el artículo 4° de la Ley Marco del Empleo Público, Ley 28175 (Servir, 2024).

1.1.1. Funcionario Público

Según (Servir, 2024), ³ funcionario público es el que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas (Servir, 2024).

El Funcionario Público puede ser:

- De elección popular directa y universal o confianza política originaria, como el presidente, los congresistas, alcaldes, entre otros).
- De nombramiento y remoción regulados.
- De libre nombramiento y remoción.

En una extensión la Ley 30057, Ley del Servicio Civil lo define como:

Funcionario público es aquel representante político o cargo público representativo, que ejerce atribuciones políticas, normativas y administrativas. Las dos primeras son entendidas como la facultad de diseñar y aprobar políticas y normas o reglas de carácter general, en el ámbito y las materias de su competencia; mientras que la tercera es entendida como actos de dirección y de gestión interna, conducción de la entidad (Servir, 2024).

Asimismo, el artículo 52 de la Ley del Servicio Civil, y de aplicación común a todos los regímenes laborales por entidades; Decretos Legislativos Nros. 276, 728, 1057 y Ley N 30057, señala que los funcionarios públicos pueden ser (Servir, 2024).

- De elección popular, directa y universal.
- De designación o remoción regulada.
- De libre designación y remoción.

Por lo tanto, las entidades no pueden asignar la condición de funcionario público a puestos distintos a los establecidos en la Ley de Servicio Civil, a través de sus instrumentos de gestión interna. (Servir, 2024).

1.1.2. Empleado de Confianza

Es aquel, que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. El Consejo Superior del Empleo Público podrá establecer límites inferiores para cada entidad.

En el caso del Congreso de la República esta disposición se aplicará de acuerdo a su Reglamento (Servir, 2024).

¹⁰ 1.1.3. *Servidor Público*

Se clasifica en:

- **Directivo superior**; es el que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno. A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional. Una quinta parte del porcentaje referido en el párrafo anterior puede ser designada o removida libremente por el titular de la entidad. No podrán ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas salvo que cumplan las normas de acceso reguladas en la presente Ley (Servir, 2024).
- **Ejecutivo**, es el que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas y conforman un grupo ocupacional (Servir, 2024).
- **Especialista** es el que desempeña labores de ejecución de servicios públicos, no ejerce función administrativa y conforman un grupo ocupacional (Servir, 2024).
- **De apoyo** es el que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento y conforman un grupo ocupacional (Servir, 2024).

1.2. ²⁴ Gestión Pública

Según Bastidas y Pisconte (2009), la gestión pública lo define como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas. ² Está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

La gestión pública se define como el proceso mediante el cual las entidades gubernamentales administran y utilizan los recursos para implementar políticas públicas, proporcionar servicios y promover el bienestar general de la población. Este campo se enfoca en la eficiencia, efectividad y equidad en la administración de los recursos públicos, involucrando ¹³⁹ la planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos. La gestión pública busca optimizar el impacto de las políticas gubernamentales y ³⁴ garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos estatales (Osborne & Gaebler, 1992; Peters & Pierre, 2012).

La gestión pública se entiende como el proceso administrativo por el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos y actividades del sector público con el objetivo de alcanzar los fines establecidos por las políticas gubernamentales. Este enfoque enfatiza la importancia ⁶² de la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos (Robinson, 2006).

La gestión pública también puede ser vista desde el enfoque de gobernanza, que considera la colaboración entre diferentes actores, tanto públicos como privados, ⁸⁰ en la toma de decisiones y en la implementación de políticas. Este concepto resalta la importancia de las redes y la cooperación interorganizacional para mejorar los resultados y la transparencia en la administración pública (Osborne, 2006).

Desde la perspectiva del desempeño organizacional, la gestión pública se centra en ²¹ la capacidad de las instituciones para cumplir con sus objetivos y mejorar continuamente sus procesos. Esta perspectiva pone énfasis en ²¹ la medición y evaluación del desempeño para

asegurar que los servicios públicos sean proporcionados de manera efectiva y eficiente (Hood, 1991).

La gestión pública también abarca la responsabilidad social de las instituciones gubernamentales, lo cual implica la obligación de actuar de manera ética, transparente y orientada al bienestar de la sociedad. Este enfoque pone de relieve la importancia de la rendición de cuentas y la participación ciudadana en el proceso de gestión (Bovens, Schillemans, & Hart, 2008).

La gestión pública se encuentra frecuentemente asociada a los procesos de reforma del Estado, donde se busca modernizar y adaptar las estructuras y procesos gubernamentales para mejorar su desempeño y capacidad de respuesta. Estas reformas pueden incluir la descentralización, la privatización y la modernización de servicios (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Según Bastidas y Pisconte (2009), la gestión pública por resultados (GpR) es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del Estado contractual en el marco de la Nueva Gestión, es decir, la relación y vínculo formal que se da entre un principal, que vendría a ser la sociedad, y un agente, el cual vendría a ser el gobierno, en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público.

Según Sánchez (2001), la Gestión Pública es el conjunto de aptitudes que tienen por objeto conservar la organización del Estado, tomando en cuenta su diversidad territorial, demográfica, económica, política y social para proporcionar que sus facultades, sistema volitivo y vitalidad institucional se conjuguen para asegurar una supervivencia óptima.

1.3. Engagement

El engagement se define como un estado positivo de bienestar emocional y cognitivo hacia el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción en las tareas laborales. Este concepto enfatiza la conexión emocional y el entusiasmo del empleado hacia sus actividades y su organización (Schaufeli & Bakker, 2004).

El engagement se relaciona estrechamente con el desempeño organizacional, ya que empleados altamente comprometidos tienden a mostrar un mayor nivel de productividad, calidad de trabajo y disposición para contribuir al éxito de la organización. Este concepto subraya la influencia positiva del engagement en los resultados laborales (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Según Forero et al. (2020), ¹ el Engagement hace referencia a la energía para que una persona pueda desempeñarse y sentirse bien en su trabajo.

El engagement laboral está profundamente ligado a la motivación intrínseca, que es el impulso interno que lleva a los empleados a realizar tareas por el placer y satisfacción que obtienen de ellas. Este concepto destaca cómo un alto nivel de engagement puede fomentar una mayor motivación intrínseca y creatividad en el trabajo (Deci & Ryan, 2000).

Según Customer Centric (2015), en el artículo “¿Qué es Employee Engagement y cómo medirlo?”, el Employee Engagement puede ser el compromiso emocional o conexión que tienen los empleados con su compañía.

Según ¹ Kahn (1990), el aprovechamiento de los miembros de la organización a sus roles de trabajo; en el engagement, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de su rol.

Según ³ Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), el Engagement se caracteriza por la energía, participación y la eficacia, opuestos directos de las tres dimensiones del burnout, por lo cual se considera la antítesis del síndrome de burnout.

Según Schaufeli et al. (2002), el Engagement es un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. En lugar de un estado momentáneo y específico, el engagement se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente y generalizado que no se enfoca en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular.

Según Lorente y Vera (2010), el Engagement es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental en el entorno laboral.

1.3.1. Medición del Engagement

Según Customer Centric (2015), se puede medir el Engagement, determinando la conexión entre el trabajador y la empresa, siendo un modelo aplicando un test acido, que ha sido creado por Temkin Group, que consiste en evaluar a los trabajadores en tres dimensiones, las cuales son: Conexión, donde se busca conocer si el empleado está conectado con la misión de la compañía. Retroalimentación, determina el feedback del empleado analizado desde la perspectiva de la empresa u organización. Habilidad, la empresa genera entrenamiento, capacitación, inducción y brinda herramientas de acuerdo con la posición de cada trabajador.

Uno de los métodos más comunes para medir el engagement laboral es mediante encuestas y cuestionarios que evalúan el nivel de vigor, dedicación y absorción de los empleados en sus tareas. Estas herramientas permiten a las organizaciones obtener datos cuantitativos sobre el grado de compromiso de los empleados y son útiles para identificar áreas que requieren intervención (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

El engagement laboral también puede ser medido a través del análisis de comportamientos observables en el lugar de trabajo, como la participación activa en reuniones, la disposición para asumir responsabilidades adicionales y el nivel de interacción con colegas. Este enfoque cualitativo proporciona una visión adicional sobre el compromiso y la motivación de los empleados (Bakker & Demerouti, 2007).

A través de este dimensionamiento, se podrá determinar el grado de engagement de los trabajadores, permitiendo monitorizar en un periodo de tiempo, el comportamiento del trabajador de la organización.

1.3.2. Gestión de Engagement

En esta metodología propuesta por Customer Centric (2015), se puede gestionar un engagement buscando:

- Informar: generar infografías, manuales, reportes, que permitan al trabajador estar informado sobre lo que la empresa espera de ellos.
- Inspirar: desarrollar un seguimiento que permita conectar a la empresa con los empleados, los cuales puedan adoptar los lineamientos de la empresa, cumplir su misión y alinearse para lograr su visión.
- Instruir: generar en el trabajador competencias propias al puesto laboral, capacitando, formando y entrenándolo, utilizando los recursos y herramientas que la empresa facilite a su trabajador.
- Involucrar: establecer planes de acción, de mejora continua y determinar oportunidades para el mejor desempeño del trabajador.
- Incentivar: desarrollar motivadores para que el trabajador se conecte mejor con la empresa.

La gestión del engagement se centra en la implementación de prácticas efectivas de liderazgo y comunicación. Un liderazgo que inspira y apoya, combinado con una comunicación clara y abierta, puede aumentar significativamente el compromiso de los empleados. Las estrategias incluyen proporcionar retroalimentación regular, reconocer logros y mantener un diálogo constante sobre los objetivos y expectativas (Avolio & Bass, 2004).

Una estrategia clave en la gestión del engagement es ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. Proveer a los empleados con formación continua, oportunidades de crecimiento y retos significativos ayuda a mantener su motivación y compromiso a largo plazo. Este enfoque subraya la importancia de la inversión en el desarrollo de habilidades y competencias como parte integral de la gestión del engagement (Kahn, 1990).

La gestión del engagement también involucra la creación de un entorno de trabajo positivo que promueva el bienestar y la satisfacción de los empleados. Esto incluye la

promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal, la mejora de las condiciones de trabajo y la promoción de una cultura de apoyo y colaboración. Un entorno de trabajo positivo puede aumentar significativamente el nivel de engagement y reducir el riesgo de burnout (Bakker & Demerouti, 2007).

1.4. Cultura Organizacional

Según Bordas (2016), la Cultura Organizacional es considerada como el conjunto de creencias, valores y modelos de conducta que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son distintivos de la misma.

La cultura organizacional se define como un sistema de valores, creencias y normas compartidos que influyen en el comportamiento de los empleados dentro de una organización. Este concepto destaca cómo la cultura organiza el sentido de identidad y pertenencia, y cómo los valores culturales impactan la forma en que los empleados interactúan y trabajan juntos (Schein, 2010).

La cultura organizacional también está estrechamente relacionada con el desempeño organizacional. Una cultura fuerte y alineada con los objetivos estratégicos de la organización puede mejorar la cohesión, la comunicación y la eficiencia, lo cual contribuye a un mejor desempeño general. Este concepto explora cómo una cultura adecuada puede ser un factor crítico en el éxito organizacional (Denison, 1990).

La cultura organizacional juega un papel fundamental en la capacidad de una organización para adaptarse y gestionar el cambio. Una cultura flexible y receptiva puede facilitar la implementación de nuevas estrategias y adaptaciones en respuesta a cambios en el entorno externo. Este concepto destaca la importancia de una cultura organizacional que apoye la innovación y el cambio continuo (Kotter & Heskett, 1992).

1.5. Clima Laboral

Según Bordas (2016), el clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes,

motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización.

Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas.

Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.

1.5.1. Dimensiones

En la gestión de recursos humanos, las dimensiones suelen referirse a los diferentes aspectos que se evalúan para entender ¹⁹ el desempeño y el bienestar de los empleados. Estas dimensiones pueden incluir variables como habilidades técnicas, actitudes hacia el trabajo, y competencias interpersonales. Evaluar estas dimensiones ayuda a formular estrategias efectivas para la gestión del talento (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993).

En psicología organizacional, las dimensiones de la personalidad se utilizan para evaluar cómo las características individuales afectan el comportamiento en el lugar de trabajo. Dimensiones como ¹⁴¹ la apertura a la experiencia, la responsabilidad, la ¹⁴¹ extraversión, la ¹⁴¹ amabilidad y la estabilidad emocional son fundamentales para predecir el rendimiento laboral y la adecuación cultural (Barrick & Mount, 1991).

El ⁹¹ compromiso organizacional se puede medir a través de diversas dimensiones que reflejan el ⁹¹ grado de identificación y lealtad del empleado hacia la organización. Estas dimensiones incluyen el ⁹¹ compromiso afectivo, el ⁹¹ compromiso normativo y el ⁹¹ compromiso calculado, cada uno de los cuales impacta de manera diferente en la intención de permanencia y el desempeño en el trabajo (Meyer & Allen, 1991).

Según ³ Bordas (2016), después de un extenso análisis de diversas propuestas sobre las dimensiones del clima laboral, se propusieron las siguientes:

a) Autonomía

El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

b) Cooperación y apoyo

Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

c) Reconocimiento

El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

d) Organización y estructura

Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

e) Innovación

Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

f) Transparencia y equidad

Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

g) Motivación

Grado en que los miembros perciben que la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

h) Liderazgo

Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

1.6. Liderazgo⁴⁵

Según Tracy (2015), el Liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente.

El liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a los empleados a alcanzar un rendimiento más allá de las expectativas normales mediante el desarrollo de una visión compartida y la promoción de un entorno de trabajo innovador. Este tipo de liderazgo se enfoca en la creatividad y el cambio positivo (Bass & Avolio, 1994).¹⁹

El liderazgo se centra en el líder que actúa como servidor de sus empleados, priorizando sus necesidades y bienestar. Este estilo de liderazgo enfatiza el desarrollo de los empleados y el fomento de una cultura de servicio, lo que puede llevar a una mayor satisfacción y compromiso laboral (Greenleaf, 1977).

El liderazgo situacional es un enfoque que sugiere que no existe un único estilo de liderazgo que sea el más efectivo en todas las situaciones. En cambio, los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo en función de las circunstancias y la madurez de los seguidores para maximizar la efectividad y el rendimiento (Hersey & Blanchard, 1982).

1.7. Efectividad

Según Mejía s.f., en el artículo indicadores de efectividad y eficacia, para poder comprender el concepto de efectividad. Se debe conocer qué; ³ eficacia es el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó, por lo que la eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. Y ⁵ la eficiencia es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados. Por lo que el concepto de efectividad ⁴⁹ involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

La efectividad organizacional se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y metas de manera eficiente y eficaz. Este concepto abarca tanto la consecución de resultados como la satisfacción de las partes interesadas, y suele medirse mediante indicadores de desempeño, como la rentabilidad y la calidad del servicio (Cameron & Whetten, 1983).

La efectividad en el liderazgo se refiere a la capacidad de un líder para influir positivamente en los seguidores y alcanzar los objetivos organizacionales. Los líderes efectivos son capaces de motivar, guiar y apoyar a sus equipos, y su efectividad se mide en función de los resultados logrados y la satisfacción de los empleados (Yukl, 2013).

La efectividad personal en el trabajo se refiere a la capacidad de un individuo para realizar sus tareas de manera productiva y eficiente. Este concepto involucra la gestión del tiempo, la toma de decisiones y la capacidad de resolver problemas, y es crucial para el éxito en el entorno laboral (Locke & Latham, 2002).

1.8. Cambio organizacional

Según Forero et al. (2020), el cambio organizacional hace referencia al proceso de transformación interna que lleva a cabo una organización con el fin tanto de reestructurarse y adaptarse al entorno social, económico y cultural. La constante competencia puede potencializar sus capacidades en diferentes ámbitos, y así aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado (Pakdel, 2016).

El cambio organizacional se refiere al proceso mediante el cual una organización altera sus estructuras, procesos y estrategias para adaptarse a nuevas condiciones del entorno o para mejorar su desempeño. Este concepto implica la modificación de las prácticas y comportamientos en todos los niveles de la organización para alcanzar metas más efectivas y responder a desafíos internos o externos (Burnes, 2017).

Para Prieto et al. (2015), el cambio organizacional es una práctica continua que surge en consecuencia de diferentes factores que obligan a las organizaciones a atravesar por una serie de modificaciones producto de los desarrollos tecnológicos, la apertura de mercados, la innovación y la competitividad.

⁵ Otra definición concibe el cambio en las organizaciones como la capacidad de adaptación de las organizaciones respecto a las alteraciones internas y externas, que pueden ser institucionales, estructurales, tecnológicas y/o culturales ⁵ (García & Forero, 2014).

Salgado et al., (2018) hablan de cambio organizacional cuando una organización atraviesa una constante transformación interna que tiene como objetivo permitir avances para que se facilite la evolución y competencia en el mercado; dicho cambio organizacional puede alterar desde las relaciones interpersonales en el lugar hasta a la misma cultura de la entidad.

1.8.1. Aspectos relacionados con el cambio organizacional

Según Forero et al., (2020), al considerar el cambio organizacional como un componente multidimensional y multinivel, este se puede relacionar con diversas variables del comportamiento organizacional. Algunas de ellas son el apoyo organizacional percibido por los empleados de la organización, ya que este se relaciona con la forma en la que ellos perciben que la organización reconoce y/o valora su trabajo y contribuciones; el apoyo organizacional, que impacta directamente en el capital psicológico positivo de las personas que laboran en la organización, y hace referencia a un estado que comprende aquellos recursos que posee una persona para afrontar y superar desafíos de distintas índoles.

¹ El cambio organizacional implica la modificación de la estructura organizativa, como los jerárquicos, divisionales o funcionales. Este tipo de cambio puede incluir la reestructuración de departamentos, la redefinición de roles y responsabilidades, y la reorganización de equipos para mejorar la eficiencia y eficacia (Galbraith, 2014).

¹ Dicho estado es cambiante y se modifica a partir de las experiencias de la persona, pero siempre manteniendo cuatro dimensiones: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015).

⁵ Otro aspecto que también se considera es la identidad compartida, que hace referencia a aquel conjunto de componentes que permiten la constante interacción de una persona con un grupo, ya que son compartidos y permiten la integración y comunicación entre varias personas (Dick et al., 2018).

1.8.2. Tipos de ¹cambio organizacional

El cambio organizacional incremental se refiere a modificaciones menores y gradualistas que se realizan de forma continua en las operaciones y procesos de una organización. Este tipo de cambio es menos disruptivo y se enfoca en mejoras progresivas y ajustes que permiten a la organización mantener su estabilidad mientras avanza hacia el progreso (Kotter, 1996).

El cambio organizacional radical implica transformaciones profundas y significativas en la estructura, cultura y operaciones de una organización. A menudo, este tipo de cambio es necesario en respuesta a crisis o para una reestructuración completa para lograr una transformación fundamental en la organización (Tushman & O'Reilly, 1996).

¹Sandoval (2014) propone dos tipos de cambio: un cambio planeado, el cual es definido como procesos de transformación relacionados con los cambios graduales de las organizaciones, y un cambio súbito, como respuestas rápidas encaminadas a la solución de situaciones inesperadas en la organización.

Debido a la influencia que tiene el entorno interno y externo tanto en las organizaciones como en los cambios que se llevan a cabo en estas, (Hussain et al., 2016) propusieron dos tipos de cambio; por un lado, se encuentra el cambio reactivo, a partir del cual se expone que las fuerzas propias y/o ajenas de la organización incentivan a esta. Por otro lado, está el cambio proactivo, que enfatiza en la concienciación de la organización de que el cambio es importante y necesario.

Dicho cambio organizacional puede surgir con base en cuatro perspectivas (Sandoval, 2014):

- Cambio por planeación: Toma de decisiones y rutas de acción.
- Cambio por inercia o por imitación: Siguen una moda o tendencia.
- Cambio por reacción: Se da como respuesta al entorno competitivo con poca disponibilidad de tiempo.
- Cambio por tensión final o por crisis: No se tienen en cuenta las señales de cambio, lo que pone en peligro la existencia de la organización.

1.8.3. ²⁸ Modelos del cambio organizacional

El modelo de cambio de Kurt Lewin es uno de los más conocidos en la teoría del cambio organizacional. Consiste en tres fases: (1) Descongelar (unfreezing), que implica preparar a la organización para el cambio; (2) Cambiar (changing), que es la implementación del cambio; y (3) Recongelar (refreezing), que consiste en consolidar y estabilizar el nuevo estado. Este modelo enfatiza la importancia de preparar a la organización antes de hacer el cambio y asegurar que el nuevo estado sea duradero (Lewin, 1947).

⁵ Según Forero et al. (2020), uno de los modelos más utilizados para estudiar el cambio organizacional es el modelo de Lewin, que comprende tres pasos: en primer lugar, el descongelamiento, fase en la que se abre camino para el proceso de cambio, es decir, se media y se prepara a la organización para afrontar las modificaciones que se darán; en segundo lugar, la fase del cambio, en la que se incluyen en la organización las estrategias que se espera le permitan adaptarse al mercado; finalmente, el re congelamiento, etapa en la que se establecen como propios de la organización los cambios realizados y se producen variaciones en el curso de la organización.

El modelo de cambio de John Kotter es un enfoque de ocho pasos para gestionar el cambio organizacional. Los pasos incluyen: ³⁷ (1) Crear un sentido de urgencia; (2) Formar una coalición poderosa; ³⁷ (3) Crear una visión para el cambio; (4) Comunicar la visión; (5) Empoderar a la acción; (6) Generar victorias a corto plazo; (7) Consolidar los logros; y (8) Anclar los nuevos enfoques en la cultura. Este modelo se enfoca en la importancia de un liderazgo efectivo y la comunicación continua para el éxito del cambio (Kotter, 1996).

El modelo de cambio de Prosci, conocido como ADKAR, se centra en cinco ³⁷ elementos esenciales para gestionar el cambio organizacional: (1) Conciencia de la necesidad de cambio; (2) Deseo de participar y apoyar el cambio; (3) Conocimiento sobre cómo cambiar; (4) Habilidad para implementar el cambio; y (5) Refuerzo para sostener el cambio. Este modelo se enfoca en la gestión individual del cambio para asegurar que cada miembro de la organización esté alineado con la transición (Hiatt, 2006).

⁵ Otra teoría que tiende a relacionarse con el ámbito organizacional es la teoría de la actividad, que establece que toda labor o trabajo humano es de carácter social, es decir, que cuenta con la colaboración y participación de varias personas que tienen un propósito común (Gonçalves et al., 2013).

Para la aplicación de esta teoría a lo referente al cambio organizacional y a la forma adecuada de manejarlo, se enfatiza en la importancia del manejo adecuado de las contradicciones que se pueden presentar durante el proceso.

Gonçalves, et al. (2013) refieren una categorización de las contradicciones:

- Primer orden: se presentan cuando las tensiones ocurren con un elemento propio de una actividad.
- Segundo orden: surgen cuando existen fallas en la relación entre dos o varios elementos dentro de una actividad.
- Tercer orden: se dan cuando en un sistema con una cultura ya establecida se introducen componentes de otra cultura (cambio organizacional).
- Cuarto orden: ocurren cuando la relación del sistema de actividad central con los otros sistemas de la organización disminuye o se debilita.

1.8.4. Estrategias de cambio organizacional

La estrategia de cambio organizacional se basa en implementar cambios graduales y pequeños en lugar de realizar transformaciones radicales. Esta estrategia se enfoca en hacer mejoras continuas y ajustes progresivos que minimizan la resistencia y el riesgo, permitiendo a la organización adaptarse de manera más suave a las nuevas condiciones (Kotter, 1996).

²⁸ Según Sadeghi (2011) enmarca en las estrategias lo referente a la cultura, la estructura, la tecnología, los recursos humanos y las metas de la organización, mientras que los puntos de referencia comprenden el control alto/bajo y el nivel en el cual se da en el entorno interno/externo.

La estrategia de cambio transformacional implica una reestructuración profunda y fundamental de la organización, afectando su cultura, estructura y procesos. Este enfoque se

utiliza cuando la organización enfrenta desafíos significativos o necesita realizar una transformación radical para sobrevivir y prosperar. La clave es movilizar a todos los niveles de la organización hacia una nueva visión (Tushman & O'Reilly, 1996).

La estrategia de cambio participativo involucra a los empleados en el proceso de cambio, fomentando su participación en la toma de decisiones y en la implementación del cambio. Esta estrategia busca reducir la resistencia y aumentar el compromiso al involucrar a los empleados en el proceso de planificación y ejecución del cambio (Kotter & Schlesinger, 2008).

¹ Las estrategias de cambio se relacionan con el ciclo propio del cambio. En primer lugar, Bocos et al. (2015) proponen un ciclo del cambio que consta de las siguientes fases:

- Negación: La autoestima incrementa de forma significativa y provoca que la persona vea como una posible amenaza la situación de cambio.
- Defensa: Se manifiesta a través de la frustración y un estado de alerta constante.
- Exclusión: Se producen altos niveles de ansiedad frente al cambio inevitable.
- Adaptación mutua: Relacionada con la adaptación al cambio y con el cambio individual, dichos cambios son difíciles de realizar.
- Internalización: El nuevo sistema es establecido, lo que trae consigo su aceptación.

Otro ciclo de cambio organizacional fue el propuesto por Abrantes y Figueiredo (2013), en el cual se proponen los pasos que le permitirán a una organización llevar a cabo un cambio efectivo: se habla de la visión de cambio, es decir una visión de la arquitectura, situación inicial, alcance del cambio; de la arquitectura del cambio: es decir la arquitectura de los negocios, arquitectura de datos, arquitectura de aplicaciones; del plan de cambio como estrategias de desarrollo, plan de programa, crear destreza para el cambio y de la implementación del cambio, es decir la implementación, proceso de implementación, evaluación del cambio.

1.8.5. Comunicación y participación

Según Rivera (2005), la comunicación es una herramienta que permite relacionar la organización entre su cliente interno y externo de manera exitosa. Lo que implica el intercambio de datos, ideas, actitudes, sentimientos entre individuos de una organización o con sus pares, siendo una estrategia propia de la gestión empresarial.

Según Scheinsohn (1993), es la interacción fundamental en las relaciones de una organización, propiciando el entendimiento entre la dirección y los trabajadores.

Según Goldhaber (1984), la comunicación organizacional es un flujo bidireccional y multidireccional en una organización, estableciendo una relación entre los involucrados.

Según Rojas (1999), es un intercambio progresivo de información, conocimientos, comportamientos en una organización, donde los procesos en los que participan son determinantes para el flujo operativo, por lo que no se comporta con un instrumento adicional o complementario, sino que es central.

La comunicación efectiva es crucial durante el proceso de cambio organizacional, ya que asegura que todos los miembros de la organización entiendan el propósito, el proceso y los beneficios del cambio. La comunicación clara y constante ayuda a reducir la incertidumbre y la resistencia, y facilita la alineación de todos con los objetivos del cambio (Hargie, 2011).

La participación de ³⁷ los empleados en el proceso de cambio es un factor crítico para su éxito. ³³ Involucrar a los empleados en la planificación y ejecución del cambio aumenta su sentido de pertenencia y compromiso, y puede mejorar la aceptación del cambio. La participación activa también permite recopilar valiosas perspectivas y reducir la resistencia (Lines, 2004).

La comunicación bidireccional en el proceso de cambio organizacional implica un diálogo abierto entre los líderes y los empleados. Este enfoque permite la retroalimentación continua y la discusión de preocupaciones, facilitando una comprensión más profunda del

cambio y promoviendo una mayor cooperación y ajuste durante la transición (Tourish & Hargie, 2004).

1.8.6. Crecimiento organizacional

Según Blázquez (2006), el crecimiento empresarial adopta estrategias que permite definir un problema cualitativo, relacionado con los cambios en la estructura, métodos y control en la organización.

Según Singh y Whittington (1962), la tasa de crecimiento de un periodo no tiene influencia en la tasa de crecimiento de los siguientes periodos.

Según De Ravel (1972), el crecimiento de una empresa busca relacionar el incremento del volumen de producción, o productividad si es servicio, por lo que, a mayor volumen de producción requerido por la demanda, mayor crecimiento.

El crecimiento interno se refiere a la expansión de una organización mediante el desarrollo de nuevas capacidades, productos o servicios. Este tipo de crecimiento se basa en la inversión en recursos internos, investigación y desarrollo, y la mejora continua de procesos existentes (Ansoff, 1965).

El crecimiento externo se logra a través de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Esta estrategia permite a la organización expandir su mercado, adquirir nuevas competencias y recursos, y aumentar su presencia en la industria mediante la integración con otras empresas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

El crecimiento basado en innovación implica la introducción de nuevas tecnologías, procesos o modelos de negocio que permiten a la organización mantenerse competitiva y explorar nuevos mercados. Este enfoque se centra en la creatividad y la capacidad de la organización para adaptarse y liderar en un entorno cambiante (Christensen, 1997).

1.8.7. Funcionario público

Un funcionario público es un individuo contratado por el gobierno para desempeñar funciones específicas en el servicio público. Estos empleados tienen responsabilidades que

van desde la administración de recursos hasta la ejecución de políticas y programas gubernamentales, y están sujetos a regulaciones y normas específicas del sector público (Kettl, 2002).

Los funcionarios públicos tienen la responsabilidad de cumplir con sus deberes administrativos de manera ética y profesional. Esto implica la gestión adecuada de recursos públicos, la transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas por sus acciones ante la sociedad (Jenkins, 2007).

El funcionario público debe centrarse en la prestación de servicios al ciudadano con eficacia y eficiencia. Su función principal es garantizar que los servicios públicos sean accesibles y de alta calidad, contribuyendo así al bienestar general de la comunidad (Rainey, 2009).

Los funcionarios públicos están regidos por un marco normativo que define sus derechos, deberes y límites en el ejercicio de sus funciones. Este marco incluye leyes específicas, códigos de conducta y regulaciones que aseguran la legalidad y equidad en la gestión pública (Perry & Hondeghe, 2008).

La ética profesional es fundamental para los funcionarios públicos, quienes deben adherirse a principios de integridad y justicia. La ética en el sector público garantiza que los funcionarios actúen con imparcialidad y en el mejor interés de la ciudadanía, evitando el favoritismo y la corrupción (Rosenbloom, 2008).

1.8.8. Servidor público

Un servidor público es una persona que trabaja en el sector público con el objetivo de proporcionar servicios a la ciudadanía. Su papel incluye la implementación de políticas públicas y la atención directa a las necesidades de los ciudadanos, garantizando la eficacia y equidad en la entrega de servicios (Golembiewski, 2000).

El servidor público está comprometido con el bienestar social y el desarrollo comunitario. Su trabajo tiene un impacto directo en la calidad de vida de los ciudadanos y en la promoción del interés general sobre el interés personal o corporativo (Latham, 2005).

La gestión de recursos es una función clave del servidor público, que debe administrar eficazmente los recursos financieros, humanos y materiales de la entidad gubernamental. Esto implica planificación, control y evaluación para asegurar el uso eficiente y responsable de los recursos públicos (Behn, 2001).

Los servidores públicos deben participar en el desarrollo profesional continuo para mejorar sus competencias y habilidades. Este compromiso con el aprendizaje y la capacitación contribuye a la mejora de la calidad del servicio y a la adaptación a las nuevas demandas del entorno (Raadschelders, 2011).

El rendimiento organizacional de los servidores públicos se evalúa en función de la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios públicos. Este rendimiento debe alinearse con los objetivos estratégicos de la entidad gubernamental y con los estándares de calidad establecidos (Perry, 2000).

1.8.9. Compromiso de funcionarios públicos

Según Integridad Pública (2021), la finalidad del funcionario o servidor públicos se centra en el servicio que brinda a la sociedad, siendo su orientación buscar siempre el interés común, general que permita el beneficio a más ciudadanos. Siendo el ciudadano, quien valora el sector público en función de la efectividad de sus servicios, en sus resultados obtenidos, y en la confianza que generan en la sociedad.

Según Servir (2017), los funcionarios públicos deben fortalecer el reconocimiento de sus pares y de la sociedad. Donde un servidor público tiene la posibilidad de contribuir con mejorar la calidad de vida de un ciudadano.

El compromiso normativo en el ámbito público implica la obligación percibida de los funcionarios de permanecer en la organización debido a normas y valores internos. Los funcionarios que experimentan un fuerte compromiso normativo sienten que es moralmente correcto mantenerse en el servicio público, independientemente de las circunstancias externas (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

El compromiso continuo se basa en la percepción de costos ¹⁴⁵ asociados con la salida de la organización. En el sector público, este tipo de compromiso se relaciona con la percepción de que dejar el empleo implicaría una pérdida significativa de beneficios o oportunidades, lo que puede llevar a una mayor retención, pero no necesariamente a un alto nivel de satisfacción (Allen & Meyer, 1990).

CAPÍTULO II – METODOLOGÍA

2.1. Técnica

⁸⁸ Se determinó la relación de la gestión pública y el engagement laboral, en funcionarios y servidores públicos de una entidad del gobierno local de Arequipa, aplicando:

- Un modelo de investigación y recolección de datos adaptado para establecer la relación de gestión pública y engagement en funcionarios y servidores públicos del gobierno local de Arequipa, debido a que un modelo preexistente de medición de engagement y gestión pública tienen una estructura y contexto particular, específico y de acuerdo con ciertos factores externos que pueden variar o sesgar el resultado. En ese sentido se aplicó un modelo adaptado que permitió capturar las particularidades, percepciones de una forma precisa teniendo una medición más efectiva en los resultados de los grupos de interés.
- Una investigación Cuantitativa lo que permitió medir y analizar ¹² la relación entre las variables.
- Las variables de estudio se definieron en el anexo 1 (Matriz de Operacionalización), siendo la variable independiente Gestión Pública y variable dependiente Engagement Laboral (Compromiso Laboral). Cada variable, posee indicadores y estos a su vez en subindicadores de cada variable, que se midieron en los instrumentos utilizados, a través de las respuestas según la percepción de los grupos de interés, que formaron parte de la muestra de estudio, y que permitió su cuantificación en valores porcentuales.

El diseño de investigación utilizado es descriptivo lo que permitió caracterizar las variables de estudio (gestión pública y engagement laboral). Y correlacional que estableció la relación y el grado de correlación entre ellas.

Por lo que la técnica de investigación que se aplicó es Cuantitativa; la cual se basó en un instrumento estructurado con preguntas cerradas y escalas de medición, obteniendo la cuantificación de la percepción de los grupos de interés que forman parte de la muestra de estudio, entorno a la gestión pública y engagement laboral. Con la recolección de datos, se

procedió al análisis de datos numéricos para identificar patrones, relaciones y medidas estadísticas. En este contexto, se pudo utilizar la investigación cuantitativa para medir la gestión pública de un gobierno local y su relación con el engagement laboral de manera objetiva.

El objeto de la técnica cuantitativa fue la recolección de datos para cuantificarlos y establecer una relación entre las variables de estudio, permitiendo identificar tendencias, patrones y el tipo de relación entre las variables.

2.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada, que ha sido diseñada específicamente para recolectar datos en función de los subindicadores, indicadores para cada variable, con la finalidad ⁴⁵ de establecer la relación entre las variables a través de los datos registrados por los grupos de interés en función de su percepción y experiencia entorno al gobierno local.

El instrumento contó con preguntas cerradas y escalas de medición que permitieron obtener datos cuantitativos de forma estandarizada, estando alineado a los objetivos de la investigación, con preguntas de elección y escala de Likert.

⁴⁰ Los instrumentos de recolección de datos, que se utilizaron en la investigación son:

- Encuesta aplicada a funcionarios públicos de una Municipalidad, quienes poseen una posición de dirección y toma de decisiones, buscando conocer la valoración y percepción ante las interrogantes del instrumento; para ello se denominó a este instrumento A, la cual posee dos encuestas de 20 y 16 preguntas.
- Encuesta aplicada a servidores públicos de una Municipalidad, quienes no tienen una posición de dirección, es decir son trabajadores administrativos de la municipalidad, buscando conocer la valoración de acuerdo con su percepción ante las interrogantes de instrumento; para ello se denominó a este instrumento B, la cual posee dos encuestas de 20 y 16 preguntas.

- Encuesta aplicada a contribuyentes de una Municipalidad, quienes son los usuarios de los servicios públicos propios de una comuna, por lo que es relevante para el estudio conocer cuál es su percepción y valoración, de los servicios públicos desarrollados por la Municipalidad; para ello se denominó a este instrumento C, la cual posee dos encuestas de 20 y 16 preguntas.

El instrumento contó con dos encuestas la primera asociada a interrogantes sobre engagement y la gestión pública, incluida su relación. Y la segunda encuesta se aplicó preguntas usando Likert para establecer la percepción valorada de las dos variables en la actividad pública o prestación del servicio público.

2.3. Materiales de Verificación

- Revisión documental, que permitió analizar documentos institucionales, informes de gestión, políticas internas y evaluaciones de desempeño para contextualizar los hallazgos de la investigación y verificar la información proporcionada por los participantes.
- Observación directa, en el lugar de trabajo para identificar prácticas y comportamientos relacionados con la gestión pública y el engagement laboral.

35

2.4. Campo de verificación

2.4.1. Ubicación Espacial

La investigación tuvo como ámbito geográfico de estudio el gobierno local de Arequipa, siendo la Municipalidad Provincial de Arequipa Metropolitana (Urbana), con sede en la Plaza de Armas de Arequipa, y sus siete (07) sedes Administrativas y Operativas.

2.4.2. Ubicación Temporal

El estudio tuvo como temporalidad el inicio en octubre del 2024 y culminó el estudio en marzo del 2025.

26

2.4.3. Unidades de Estudio

La unidad de estudio estuvo conformada por:

- Funcionarios públicos, siendo profesionales de dirección que cumplen una función de toma de decisiones en una entidad del gobierno local o municipal, desarrollando sus actividades administrativas en el sector público.
- Servidores públicos; siendo profesionales, técnicos que no desempeñan una función de toma de decisiones o de dirección, pero que si desarrollan una actividad de gestión o servicio público. Se encuentran en posiciones de mando medio como administrativos, técnicos, auxiliar, áreas administrativas y operativas.
- Contribuyentes; siendo ciudadanos adscritos a la jurisdicción municipal, que acceden a la municipalidad por una necesidad u obligación tributaria; interactuando con los servidores o funcionarios públicos.

2.5. Muestra de Estudio

Para determinar el tamaño de las tres muestras cuantitativas, se utilizaron dos técnicas de investigación:

- Para la muestra de funcionarios públicos, se aplicó la técnica de caso único de muestreo, en la que se buscó identificar la relación entre las variables en un solo grupo de interés, con la intencionalidad de recopilar información detallada para comprender la complejidad en la percepción de este grupo de interés, sin generalizar en otros estadios. Siendo relevante conocer las características particulares con relación a la gestión pública y engagement laboral, y debido a que se cuenta con una muestra limitada, es que se aplicó esta técnica.
- Para la muestra de servidores públicos y contribuyentes, se aplicó la técnica de muestras finita, donde la fórmula estadística ³⁴ considera la población total del grupo de interés elegido, y se pudo establecer el nivel de confianza y el margen de error. Para ello se utilizó la fórmula de Cochran, ¹⁴⁹ la cual es una fórmula estadística utilizada para determinar ²⁹ el tamaño de la muestra necesaria para estimar una proporción en una población finita, con un nivel de confianza específico y un margen de error dado.

La fórmula es:

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

Donde

- Población Total (N)
- Nivel de Confianza: 95% ($z = 1.96$)
- Margen de Error: 5% (0.05)
- Proporción Estimada de que Ocurra (p): 0.5
- Proporción Estimada de que no Ocurra (q): 0.5

Nota. Fórmula de Cochran, extraído de Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). Wiley.

En ese contexto, las muestras de estudios tienen tres poblaciones diferentes por lo que se ha estimado la muestra para cada una de la siguiente forma.

Muestra de funcionarios públicos

La población elegida para funcionarios públicos en una entidad municipal de Arequipa es de 47 personas, por lo que se optó por una muestra de caso único.

En ese sentido, la muestra fue de 47 funcionarios, siendo personas que se desempeñan en posiciones de dirección encontrado en este grupo a gerentes, subgerentes, asesores, abogados.

- Muestra FP (n): 47

Muestra de servidores públicos

La población total de servidores públicos en la entidad municipal de Arequipa es de 252 personas. Se calculó la muestra aplicando la fórmula de Cochran.

- Población Total (N): 252
- Nivel de Confianza: 95% ($z = 1.96$)
- Margen de Error: 5% (0.05)

- Proporción Estimada (p): 0.5

Fórmula de Cochran:

$$n = \frac{252 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(251 \times 0.0025) + (1.96^2 \times 0.25)}$$

$$n = \frac{252 \times 3.8416 \times 0.25}{0.6275 + 0.9604}$$

$$n = \frac{242.0208}{1.5879}$$

$$n = 152$$

En ese sentido, para una población de 252 servidores públicos, se utilizó una muestra de 152 personas; que se desempeñan en las áreas administrativas y operativas de la municipalidad como: analistas, asistentes, auxiliares, especialistas administrativos, inspectores, oficinistas, promotores, recaudadores, registradores, secretarías, técnicos especialistas.

Muestra de contribuyentes

La población de contribuyentes en Arequipa Metropolitana (Cercado) al 2023 según el INEI es de 54,362 personas. Se calculó la muestra aplicando la fórmula de Cochran.

- Población Total (N): 54,362
- Nivel de Confianza: 95% (z = 1.96)
- Margen de Error: 5% (0.05)
- Proporción Estimada (p): 0.5

Fórmula de Cochran:

$$n = \frac{54,362 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(54,361 \times 0.0025) + (1.96^2 \times 0.25)}$$

$$n = \frac{252 \times 3.8416 \times 0.25}{135.90 + 0.9604}$$

$$n = \frac{52,209.26}{136.8629}$$

$$n = 382$$

En ese sentido, para una población de 54,361 contribuyentes, se utilizó una muestra aleatoria de 382 personas; que requiere tramitar registros, licencias, permisos de construcción, información urbana, servicios sociales, de salud y seguridad de salud, seguridad ciudadana, transporte, recreación, tributos.

2.6. Estrategias de recolección de datos

Recolección de datos

- La recolección de datos se realizó en las sedes de la municipalidad de Arequipa Metropolitana.
- Se utilizó formatos físicos y digitales este último a través de una plataforma de encuestas en línea.

Procesamiento de datos

- Análisis cuantitativo, se utilizó una hoja de cálculo para registrar los datos y un software estadístico SPSS para analizar los datos obtenidos.
- Se incluyó el análisis correlacional (coeficiente de correlación de Spearman) y análisis de datos cruzados para establecer el contraste y correlación entre la percepción de los funcionarios, servidores públicos y contribuyentes.

Validación de los instrumentos

- Validez de contenido, permitió asegurar que los cuestionarios y guías, sean revisados por expertos en gestión pública y recursos humanos para garantizar que cubran todos los aspectos relevantes.
- Prueba piloto, se realizó a los instrumentos de recolección de datos con un pequeño grupo lo que permitió verificar la claridad de las preguntas y la pertinencia del contenido.
- Fiabilidad, se evaluó la consistencia interna de los cuestionarios mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Indicadores de resultados

- Se aplicó métricas que permitieron establecer la relación y percepción en base a las evidencias cuantitativas recolectadas a través de los instrumentos aplicados con relación a las variables gestión pública y engagement laboral.
- Indicador de resultado para gestión pública
 - Frecuencia y Calidad de Comunicación; indicador calidad de la comunicación interna, se mide el promedio de respuestas (%).
 - Nivel de Participación de los Empleados, indicador de la participación en la toma de decisión, se mide el promedio de respuestas (%).
 - Cultura Organizacional y Clima Laboral, indicador, cohesión y colaboración en equipos de trabajo, se mide el promedio de respuestas (%).
 - Oportunidades de Crecimiento, indicador de satisfacción ante oportunidades de desarrollo profesional, se mide el promedio de respuestas (%).
- Indicador de resultados para Engagement
 - Compromiso de los Funcionarios Públicos, indicador de compromiso organizacional, se mide el promedio de respuestas (%).
 - Satisfacción Laboral, indicador de satisfacción laboral, se mide el promedio de respuestas (%).
 - Intención de Permanencia o Estabilidad Laboral, indicador de intención de permanencia, se mide el promedio de respuestas (%).
 - Equilibrio entre Vida Personal y laboral, indicador de equilibrio entre vida personal y trabajo, se mide el promedio de respuestas (%).

- Motivación y Reconocimiento, indicador de motivación y reconocimiento en el trabajo, se mide el promedio de respuestas (%).
- Los indicadores de resultado que se analizaron:
 - Análisis de frecuencias y porcentajes, establece la distribución de las respuestas en cada pregunta del instrumento.
 - Análisis de Correlación, se aplica la herramienta estadística de Rho de Spearman, para establecer la relación entre las variables.

CAPÍTULO III – RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach es una medida de la fiabilidad de un instrumento de medición, que indica el grado en que las preguntas de una escala están relacionadas entre sí y se utiliza para evaluar la consistencia de los instrumentos que se utiliza.

Tabla 1

Resultado de la fiabilidad de la encuesta 1 utilizado

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.924	20

Fuente Elaboración propia

Nota - En este caso, un alfa de 0.9424 sugiere que las 20 preguntas que se está utilizando para medir el constructo están fuertemente correlacionadas entre sí.

Tabla 2

Resultado de la fiabilidad de la encuesta 2 utilizado

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.867	16

Fuente Elaboración propia

Nota - Este alfa indica que las 16 preguntas, aunque son un número menor, todavía muestran una buena consistencia entre ellas.

Los valores de alfa de Cronbach de 0.9424 y 0.867 indican que los instrumentos de medición están bien diseñados y que las preguntas dentro de cada conjunto están midiendo el mismo constructo de manera coherente. Generando confianza en que las mediciones que

se está realizando son consistentes y que el instrumento está funcionando bien para captar el *engagement* y gestión pública.

Y ante la inquietud de si agregar más preguntas al instrumento lo haría más fiable, se puede afirmar que: Si podría ser más fiable, siempre y cuando se agregue más preguntas relevantes, consistente y adecuadamente formuladas; pero no necesariamente incrementaría el valor del Alfa de Cronbach, ya que el valor actual es alto > 0.85 , lo que hace a los instrumentos fiables, por lo tanto, el incremento sería marginal.

3.2. Resultados de Estudio Realizado a funcionarios Públicos

3.2.1. Comunicación y Participación

Tabla 3

Considera que existe una comunicación de calidad y que se da en forma frecuente en la Municipalidad

		40	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí		31	66.0	66.0	66.0
	No		10	21.3	21.3	87.2
	Tal vez		4	8.5	8.5	95.7
	No Opina		2	4.3	4.3	100.0
	Total		47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Se determinó que el 66% de los funcionarios entrevistados, han considerado la existencia de una comunicación de calidad y que se produce de manera frecuente en la Municipalidad. Lo que permite establecer que para los funcionarios existe una significativa comunicación interna satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Mientras que para el 21.3%, afirma que no está de acuerdo, siendo un porcentaje que percibe ciertas deficiencias en el proceso de comunicación o consideran que la frecuencia en la que se transmite la información no es la adecuada.

Existe un 8.5% que muestra indecisión, esto se debe a que no se quieren comprometer ni colocar en ningún extremo apoyando la gestión o en contra de ella, simplemente les gusta estar en una posición neutral, sin decisión.

En ese sentido, los funcionarios de la Municipalidad, en más del 50% percibe que existe una comunicación fluida, adecuada y clara. Donde un 21.3% muestra su posición de descontento al presentar una comunicación deficiente. Ante este resultado se puede generar una oportunidad de mejora en la comunicación interna, lo cual podría mejorar el compromiso de los funcionarios.

Tabla 4

Ud. Percibe que existe participación en el cumplimiento de actividades de los empleados de la Municipalidad en beneficio de los contribuyentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	28	59.6	59.6	59.6
	No	12	25.5	25.5	85.1
	Tal vez	3	6.4	6.4	91.5
	No Opina	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 59.6% de los funcionarios públicos percibe que; si existe una participación de los servidores públicos en el cumplimiento de las actividades en la municipalidad, por lo que se afirma que la municipalidad realiza adecuadamente sus actividades de manera efectiva y orientada a los contribuyentes.

Así el 25.5%, piensa lo contrario, que falta compromiso, visibilidad, transparencia en el desarrollo de las actividades que pueden generar un beneficio a la comunidad y a los contribuyentes. Y un 6.4% no opina al respecto, encontrándose en una posición cómoda y neutra de indiferencia.

En ese sentido los funcionarios públicos que percibieron de forma positiva muestran una identificación con la municipalidad, lo que refleja un compromiso que impacta en la gestión pública y la prestación de servicios a los contribuyentes.

También se observa una desconexión, desconfianza, desmotivación, desinformación, en grupo de funcionarios que, sumados entre los indiferentes, los que no opinan y los que dan una afirmación negativa suman un 40.4%.

Tabla 5

Existe un canal de retroalimentación y efectividad en la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	25	53.2	53.2	53.2
	No	7	14.9	14.9	68.1
	Tal vez	12	25.5	25.5	93.6
	No Opina	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

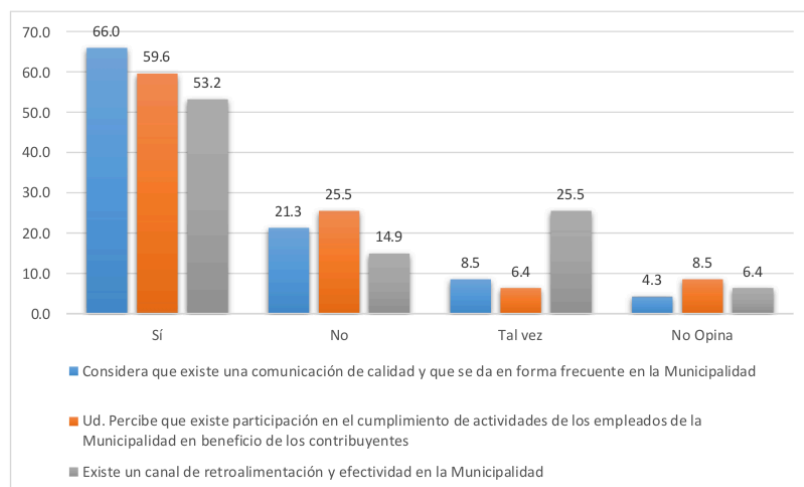
El 53.2% de los funcionarios, piensa que, si existe una canal de retroalimentación en la municipalidad, por lo que ellos consideran que se pueden comunicar adecuadamente, recibiendo comentarios, sugerencias, quejas, de trabajadores y de contribuyentes que permite oportunidades de mejora en la municipalidad.

Un 14.9% afirma lo contrario, pudiendo estar conformado por aquellos funcionarios que consideran que son escuchados, o que los procesos de retroalimentación no generan cambios, si no por el contrario generan exposición a aquellos que reclaman, impactando negativamente en el compromiso de los trabajadores.

Por lo que existe una necesidad de hacer canales efectivos, que generen confianza y sean claros para todos los colaboradores de la municipalidad. Donde las sugerencias, oportunidades de mejora sean bien recibidas y se produzca un cambio real.

Figura 1

Percepción de funcionarios Públicos con relación a la Comunicación y Participación



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

En el consolidado del indicador Comunicación y Participación, se tiene como resultados en los funcionarios públicos, que un 66% considera que exista una buena comunicación, con una participación activa por parte de los servidores públicos 59.6%. Por lo que, para lograr un alto compromiso en los funcionarios y servidores públicos, es necesario que mejore y sea efectiva la comunicación. Así también, establecer canales de retroalimentación, que sean efectivos es importante para una eficiente gestión pública, en la que los involucrados vean las oportunidades de mejora y que estas se repliquen, no quedando como solo comentarios informativos.

Por lo que, si mejora la transparencia en la comunicación, y se logrará una retroalimentación efectiva se incrementará la participación activa, promoviendo una gestión pública orientada al beneficio de los contribuyentes.

3.2.2. Cultura Organizacional y Clima Laboral

Tabla 6

Considera que en la Municipalidad existe cohesión y colaboración de equipos de trabajo

		15 Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	28	59.6	59.6	59.6
	No	5	10.6	10.6	70.2
	Tal vez	10	21.3	21.3	91.5
	No Opina	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 59.6%, de los funcionarios públicos, afirma que, si existe una cohesión y colaboración en los equipos de trabajo, siendo percibido como un aspecto fundamental en el trabajo colaborativo, que genera productividad. Así también, se obtuvo un 10.6% que afirma lo contrario, siendo su percepción entorno a conflictos entre los servidores públicos, falta de comunicación y al logro de los resultados en los equipos de trabajo que conforma. Si bien se tiene una mayoría que brinda una información positiva, existe una minoría que no se alinea a este resultado, observando un clima laboral que presenta problemas interpersonales entre los trabajadores, equipos, teniendo una comunicación interna desgastada.

Tabla 7

Cuál es tu percepción sobre otros funcionarios de confianza ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)

		44 Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	9	19.1	19.1	19.1
	No	30	63.8	63.8	83.0
	Tal vez	6	12.8	12.8	95.7
	No Opina	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 19.1% percibe que es positivo contar con funcionarios de confianza en la municipalidad, por lo que, al no ser tan representativa, demuestra que existe una percepción negativa sobre los funcionarios de confianza 63.8%, debido principalmente a la falta de eficacia, transparencia, conocimientos, organización y generando una desconfianza ante sus capacidades y competencias, sumado a los privilegios obtenidos al ser referido a un cargo de confianza.

Tabla 8

Cuál es tu percepción sobre liderazgo y dirección de la Municipalidad ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	9	19.1	19.1	19.1
	No	26	55.3	55.3	74.5
	Tal vez	9	19.1	19.1	93.6
	No Opina	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

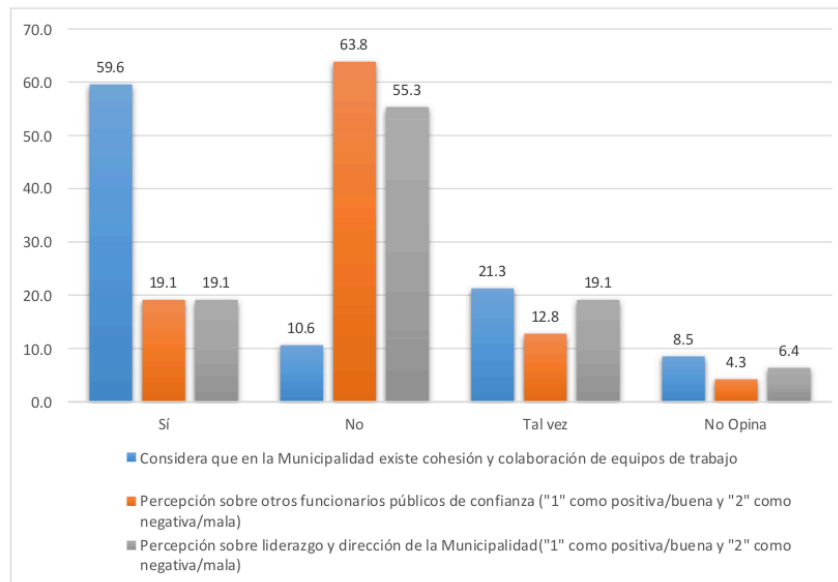
Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 55.3% de los funcionarios considera que no existe un liderazgo y dirección en la municipalidad, esto se puede deber a una deficiente gestión en la toma de decisiones, claridad en las asignaciones y uso de presupuesto, falta de estrategias a largo plazo, por lo que la apatía y falta de compromiso se irá incrementando.

Y solo un 19.1%, considera que todo está bien, que hay liderazgo, dirección, por lo que la comunicación interna y gestión de recursos permitirá lograr la eficiencia organizacional.

Figura 2

Percepción de funcionarios Públicos en relación a la Cultura Organizacional y Clima Laboral



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 59.6% de los funcionarios considera que la colaboración y cohesión de equipos es positiva para la municipalidad, pero existe un 21.3% que tiene dudas y un 10.6% que no confía en los equipos de trabajo, por lo que, para generar una cultura organizacional de confianza y un clima laboral óptimo, se debe incrementar la motivación y compromiso laboral.

3.2.3. Oportunidades de Crecimiento

Tabla 9

Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de Servir

		38	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí		26	55.3	55.3	55.3
	No		12	25.5	25.5	80.9
	Tal vez	4	6	12.8	12.8	93.6
	No Opina		3	6.4	6.4	100.0
	Total		47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 55.3% considera que el personal debe ser contratado a través de Servir, lo que permite inferir que existe desconfianza en los procesos de contratación directa en la municipalidad, esto se debe a la designación de puestos de confianza en posiciones claves. Por otro lado, Servir, genera confianza, transparencias al contar con procesos estandarizados que permiten evaluar las competencias en los postulantes. Pero existe un grupo de detractores 25.5%, que considera que el proceso es burocrático, centralizado, formal, y que no garantiza que las posiciones requeridas sean cubiertas de manera flexible. Por lo que para este grupo de estudio Servir es una opción bien valorada, y que promueve la meritocracia.

Tabla 10

Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de la contratación directa por necesidad de servicio

		55	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí		10	21.3	21.3	21.3
	No		28	59.6	59.6	80.9
	Tal vez	4	7	14.9	14.9	95.7
	No Opina		2	4.3	4.3	100.0
	Total		47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 59.6% considera que no debe realizarse contratación directa por necesidad de servicio, siendo consecuente con el anterior resultado, siendo uno de los problemas identificados la falta de formalidad, transparencia, control, y por el contrario se puede generar manipulación, favoritismo y desigualdad de oportunidades.

Tabla 11

Existe una línea de carrera en la gestión pública

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	26	55.3	55.3	55.3
	No	10	21.3	21.3	76.6
	Tal vez	6	12.8	12.8	89.4
	No Opina	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

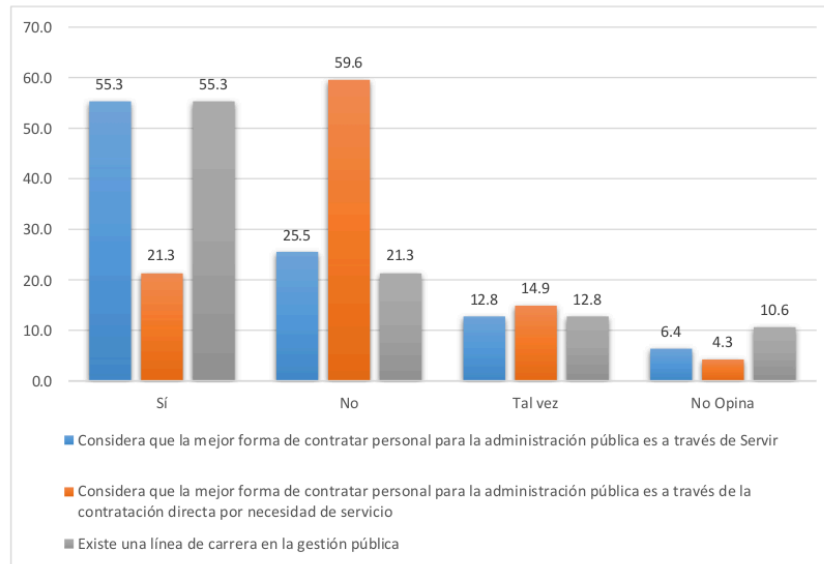
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Para el 55.3%, considera que, si puede existir una línea de carrera, con oportunidades de ascenso, por lo que conocer el sistema de evaluación y requisitos para cada puesto, incentivará a los profesionales interesados en hacer una línea de carrera a especializarse, capacitarse y lograr una formación continua. Ahora también existe un número considerable de detractores, 21.3%, que cuestionan la línea de carrera debido principalmente a la falta de transparencia en el proceso de promoción, direccionamiento, y por limitaciones en el equipo evaluador.

Figura 3

Percepción de funcionarios Públicos en relación a las Oportunidades de Crecimiento



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Entonces se tiene como resultado que él no existe participación activa en la municipalidad, siendo una potencial oportunidad de mejora, que permitirá el incremento en la participación. Para ello se requiere estrategias que permitan a los funcionarios y servidores públicos cuenten con procesos bien definidos que busquen la eficiencia en la gestión y actividades realizadas. Por lo que si bien Servir es una opción que tiene beneficios, es relevante que la municipalidad gestione sus propios protocolos, orientados a brindar transparencia en el proceso de contratación.

3.2.4. Compromiso de funcionarios Públicos

Tabla 12

Existe compromiso y satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	32	68.1	68.1	68.1
	No	6	12.8	12.8	80.9
	Tal vez	8	17.0	17.0	97.9
	No Opina	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 68.1% de los funcionarios considera que, si existe compromiso y satisfacción laboral en los trabajadores de la municipalidad, sin embargo, el 12.8% indica lo contrario, por lo que asume que no existe compromiso, ni interés laboral. Este desinterés refleja que existe un grupo de funcionarios que percibe que sus equipos de trabajo no muestran compromiso.

Tabla 13

Considera que existen funcionarios con los valores en la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	29	61.7	61.7	61.7
	No	9	19.1	19.1	80.9
	Tal vez	7	14.9	14.9	95.7
	No Opina	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Ante la pregunta planteada el 61.7% de los funcionarios considera que, si tienen valores sus colegas funcionarios públicos, y en contra posición se observa un 19.1% que existen funcionarios que no cuentan con valores, lo que refleja una posición de división o fragmentación en la municipalidad.

Tabla 14

Ud. Percibe que existe una Intención de permanencia o estabilidad laboral en los servidores y funcionarios públicos

		136	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí		11	23.4	23.4	23.4
	No		30	63.8	63.8	87.2
	Tal vez	4	4	8.5	8.5	95.7
	No Opina		2	4.3	4.3	100.0
	Total		47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

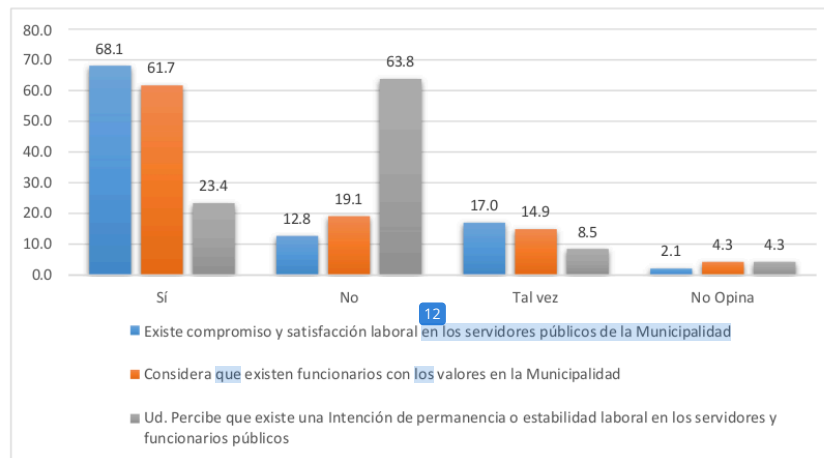
Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 63.8%, considera que no existe intención de buscar la estabilidad laboral en el personal de la municipalidad, esto debido a que al ser una institución pública que presta servicios, no genera desarrollo o crecimiento por lo que difícilmente se crearan posiciones que ameriten asignar una posición de estabilidad. Sumado a que en cada periodo que asume una gestión municipal, la rotación de personal sobre todo los cargos de confianza son removidos.

Solo un 23.4% considera que si existe interés e intención de buscar la permanencia en la municipalidad.

Figura 4

Percepción de funcionarios Públicos con relación a Compromiso



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los resultados muestran un comportamiento positivo entorno al compromiso y satisfacción laboral 68.1% y ante la presencia de valores 61.7%; pero la percepción sobre la intención de permanencia es baja, estando asociado a que en cada nuevo periodo de gobierno local, la posibilidad de terminar el vínculo con la municipalidad es alto, sobre todo para los puestos de confianza, generando una inseguridad laboral que puede generar una desmotivación e interés siendo prevalente en el último periodo de gestión municipal.

3.2.5. Equilibrio Vida Personal – Laboral

Tabla 15

Considera que el funcionario o servidor público tiene un equilibrio entre su vida personal y laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	32	68.1	68.1	68.1
	No	8	17.0	17.0	85.1
	Tal vez	6	12.8	12.8	97.9
	No Opina	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Ante la pregunta sobre equilibrio entre la vida personal – laboral, los resultados obtenidos en los funcionarios públicos son de un 68.1% que considera que, si existe un equilibrio en el desarrollo de sus actividades laborales y el de su vida personal, no existiendo conflicto entre ambos. Así mismo un 17% se contrapone a la afirmación anterior, por lo que consideran que no existe un equilibrio entre la vida personal y laboral, anteponiéndose muchas veces las actividades laborales.

Tabla 16

Ud. Cree que existen políticas laborales y su integración al bienestar laboral del funcionario o servidor público

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	26	55.3	55.3	55.3
	No	10	21.3	21.3	76.6
	Tal vez	10	21.3	21.3	97.9
	No Opina	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Un 55.3% considera que, si existen, políticas laborales en la municipalidad y que buscan el bienestar de los funcionarios o servidores públicos.

Tabla 17

Ud. Considera que existe estrés laboral en los funcionarios o servidores públicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	28	59.6	59.6	59.6
	No	9	19.1	19.1	78.7
	Tal vez	6	12.8	12.8	91.5
	No Opina	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

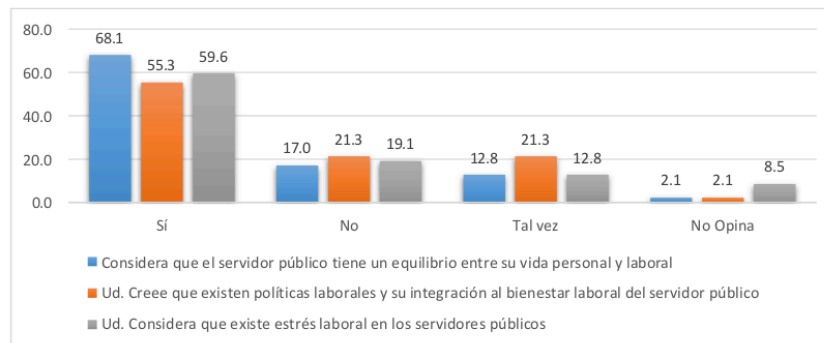
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Se observa que el 59.6%, de los funcionarios considera que, si existe estrés en el ambiente laboral, lo que implica que existen tensión, presión, incumplimientos, que desencadenan en el estrés en el trabajo. Y un 19.1% indica que no tiene estrés laboral, pudiendo atribuirse a posiciones de confianza que no demuestran mayor responsabilidad, y consideran que están de paso, por lo que su esfuerzo será el mínimo y sin presión laboral.

Figura 5

Percepción de funcionarios Públicos con relación a Equilibrio entre vida personal y laboral



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Se tiene como resultado que si se percibe la existencia de un equilibrio entre la vida personal y laboral 68.1%, pero que no está asociado directamente al estrés laboral que implica un nivel de tensión que puede afectar el rendimiento del funcionario o servidor público 59.6%, por lo que las políticas laborales que, si bien se afirma que, si cuenta, no necesariamente se aplican, en beneficio de los trabajadores y solo se quedan en documentos, manuales o guías de una política propuesta.

3.2.6. Engagement Organizacional

Tabla 18

Ud. Considera que los servidores y funcionarios públicos tienen un compromiso con la misión, objetivos, pilares de la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	33	70.2	70.2	70.2
	No	10	21.3	21.3	91.5
	Tal vez	3	6.4	6.4	97.9
	No Opina	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Un 70.2%, de los funcionarios considera que, si existe un compromiso por estar alineado a las directrices de la organización, como misión, objetivos, pilares de la municipalidad. Mientras que un 21.3% considera que no es así.

Tabla 19

Considera que existe un compromiso y predisposición para atender al contribuyente en la Municipalidad

		38 Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	6	12.8	12.8	12.8
	No	29	61.7	61.7	74.5
	Tal vez	10	21.3	21.3	95.7
	No Opina	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que el 61.7% considera que no existe un interés, compromiso y predisposición en la prestación de servicios al contribuyente.

Tabla 20

Cree Ud. Que existen motivadores y reconocimiento para los funcionarios y servidores públicos en la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	24	51.1	51.1	51.1
	No	10	21.3	21.3	72.3
	Tal vez	10	21.3	21.3	93.6
	No Opina	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

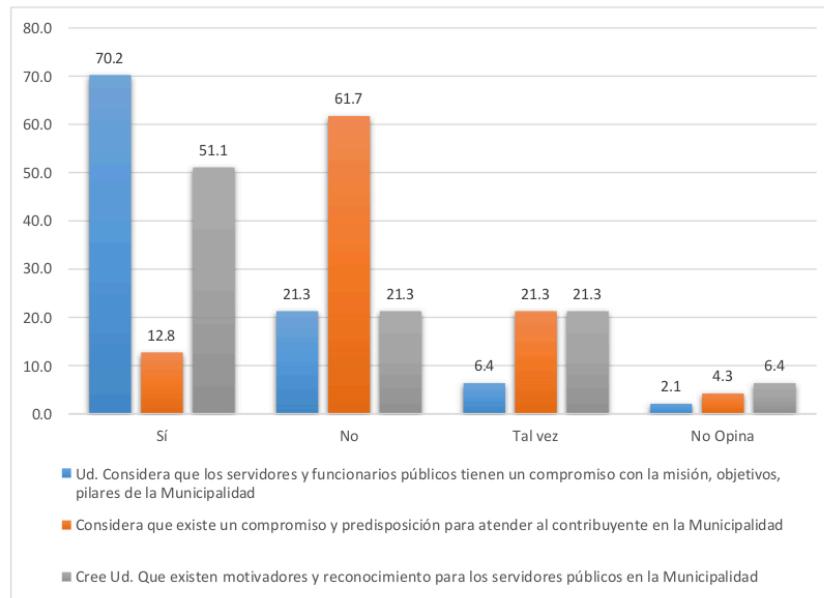
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 51.1%, de los funcionarios considera que si existen motivadores y se genera reconocimiento dentro de la municipalidad. En contraste el 21.3% afirma que no existe ningún motivador, ni se produce reconocimiento a los trabajadores ante un buen desempeño.

Figura 6

Percepción de funcionarios Públicos en relación a Engagement Organizacional



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los servidores públicos muestran compromiso con la misión, objetivos y pilares de la municipalidad en un 70.2%, sin embargo, el compromiso con la atención al público es bajo 12.8%, y por otro lado el 51.1% considera que, si existen motivadores y reconocimientos su contraparte los duda, afirma que no y no tiene interés en tomar una postura lo que significa que hay una sensación de falta de engagement.

3.2.7. Relación de Gestión Pública – Engagement Laboral

Tabla 21

Considera que existe una relación entre la gestión pública y el engagement laboral (Compromiso de los funcionarios y servidores públicos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	31	66.0	66.0	66.0
	No	10	21.3	21.3	87.2
	Tal vez	6	12.8	12.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 66% considera que, si existe una relación, lo que significa que los funcionarios perciben que se realiza una buena gestión pública en la municipalidad, lo que implica una eficiente administración y que influye en el compromiso laboral.

En ese contexto, la gestión pública tiene una posición directa frente al compromiso laboral, y por lo que una eficiente gestión fomenta el engagement en los funcionarios y servidores públicos.

Tabla 22

Considera que la gestión pública es más eficiente si sus trabajadores están motivados y son reconocidos por la Municipalidad

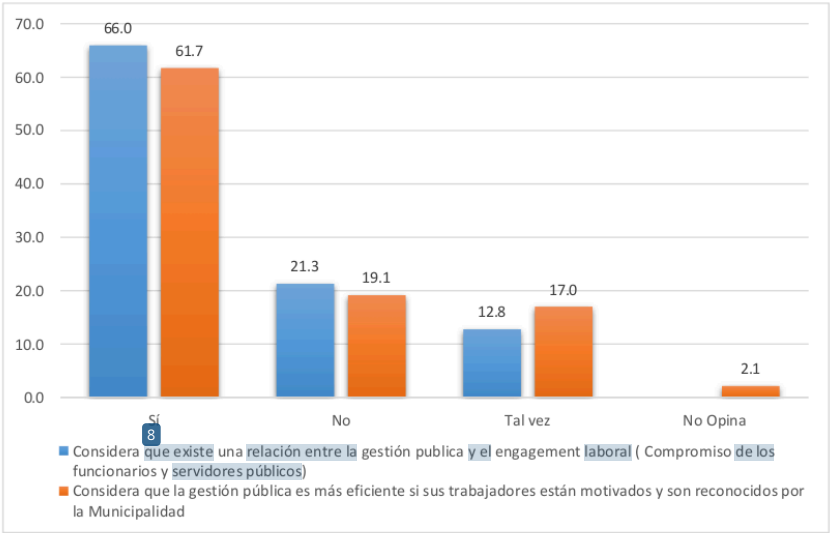
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	29	61.7	61.7	61.7
	No	9	19.1	19.1	80.9
	Tal vez	8	17.0	17.0	97.9
	No Opina	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 61.75 considera que, si es más eficiente la gestión pública, si sus trabajadores están motivados, o reconocidos por los funcionarios o autoridades de la municipalidad. Mientras que un 19.1% opina lo contrario lo que conlleva a que existe una posición adversa en la percepción del funcionario público.

Figura 6
Percepción de funcionarios Públicos en relación a Relación Gestión Pública - Engagement Laboral



Fuente Elaboración propia
Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los resultados reflejan que la gestión pública está vinculada al compromiso laboral, siendo la percepción de un 66% en que están vinculados, mientras que un 61.7% considera que la eficiencia mejora si los trabajadores se motivan y reconocen, por lo que implementar políticas puede mejorar los resultados de la municipalidad.

3.2.8. Percepción sobre el Engagement

Tabla 23

Tengo la oportunidad de contribuir con ideas y sugerencias en mi área de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	9	19.1	19.1	19.1
	En desacuerdo	5	10.6	10.6	29.8
	Neutral	6	12.8	12.8	42.6
	De acuerdo	3	6.4	6.4	48.9
	En Total acuerdo	24	51.1	51.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

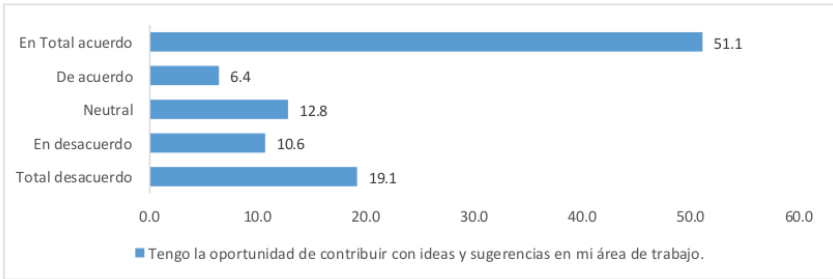
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

La tabla y figura muestran un 51.1% de los funcionarios, consideran con un Totalmente de Acuerdo que, si poseen la oportunidad de contribuir con ideas nuevas o sugerencias en las áreas, unidades laborales, por lo que en su posición de decisor tiene oportunidad en generar propuestas en la administración pública.

Figura 7

Tengo la oportunidad de contribuir con ideas y sugerencias en mi área de trabajo.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 24**Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	2	4.3	4.3	4.3
	En desacuerdo	9	19.1	19.1	23.4
	Neutral	10	21.3	21.3	44.7
	De acuerdo	22	46.8	46.8	91.5
	En Total acuerdo	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

La tabla y figura muestran que, ante la pregunta sobre el reconocimiento recibido por el esfuerzo realizado durante el desarrollo de su actividad laboral, el 46.8% considera que si está de acuerdo, y un 21.3% duda que pueda existir el mencionado reconocimiento.

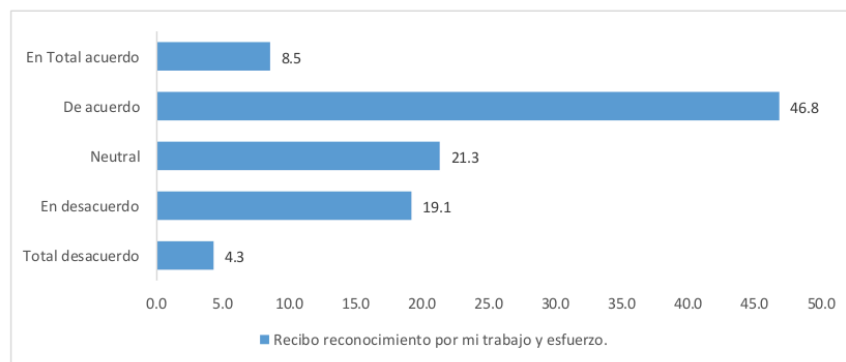
Figura 8**Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo.****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 25**Hay un ambiente de trabajo colaborativo en mi equipo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	1	2.1	2.1	2.1
	En desacuerdo	26	55.3	55.3	57.4
	Neutral	11	23.4	23.4	80.9
	De acuerdo	4	8.5	8.5	89.4
	En Total acuerdo	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

La tabla y figura muestran que más del 50% de los funcionarios en un 55.3%, considera que no hay un ambiente de trabajo colaborativo en el equipo que tiene a su cargo, lo que refleja que si bien pueden cohesionarse para trabajar no significa que lo hagan en un ambiente agradable, cumplen con su actividad, pero no con la mejor predisposición sino por obligación.

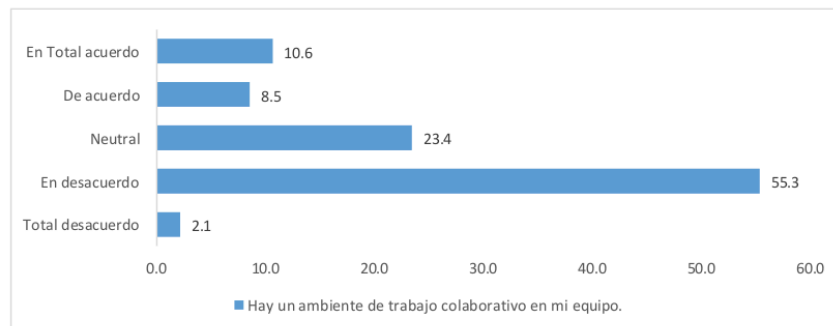
Figura 9**Hay un ambiente de trabajo colaborativo en mi equipo.****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 26**8*****Siento que mis habilidades son utilizadas de manera efectiva en mi puesto.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	25	53.2	53.2	53.2
	Neutral	9	19.1	19.1	72.3
	De acuerdo	8	17.0	17.0	89.4
	En Total a <u>7</u> uerdo	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 53.2% no se encuentra de acuerdo con relación a que sus competencias entorno a sus habilidades son adecuadamente utilizadas en la posición que desempeña, esto se debe principalmente a que muchas de las posiciones laborales en la municipalidad, son rotativas dependiendo de la cada nueva administración, por lo que en la reasignación son relegados a posiciones que no generan un aprovechamiento de las competencias, esto aplica principalmente a los trabajadores que tienen estabilidad laboral.

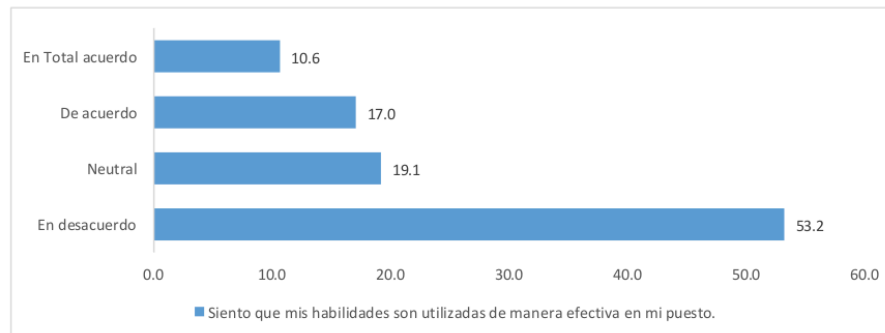
Figura 10***Siento que mis habilidades son utilizadas de manera efectiva en mi puesto.*****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 27***Tengo una buena relación con mis colegas y superiores.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	1	2.1	2.1	2.1
	En desacuerdo	6	12.8	12.8	14.9
	Neutral	26	55.3	55.3	70.2
	De acuerdo	9	19.1	19.1	89.4
	En Total acuerdo	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 55.3% no puede definir si tiene o no una buena relación con sus colegas o superiores, esto refleja que existe un clima laboral tenso, y reafirma que los funcionarios públicos, presentan altos niveles de estrés en el ambiente laboral, así como el contar con equipos de trabajo que no se da en un ambiente colaborativo.

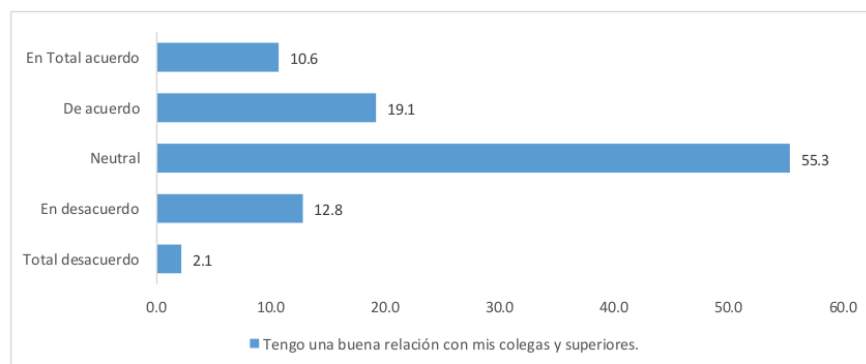
Figura 11***Tengo una buena relación con mis colegas y superiores.*****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 28***Estoy motivado para asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	2	4.3	4.3	4.3
	En desacuerdo	5	10.6	10.6	14.9
	Neutral	6	12.8	12.8	27.7
	De acuerdo	24	51.1	51.1	78.7
	7 Total acuerdo	10	21.3	21.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 51.1% de los funcionarios está de acuerdo, en que si está motivado en asumir nuevas responsabilidades en su entorno laboral. Por lo que su interés por destacar en una posición de dirección o estratégica está latente y que existe una intensión del 50% que considera, que si existe una posibilidad de ascender no lo dudaría.

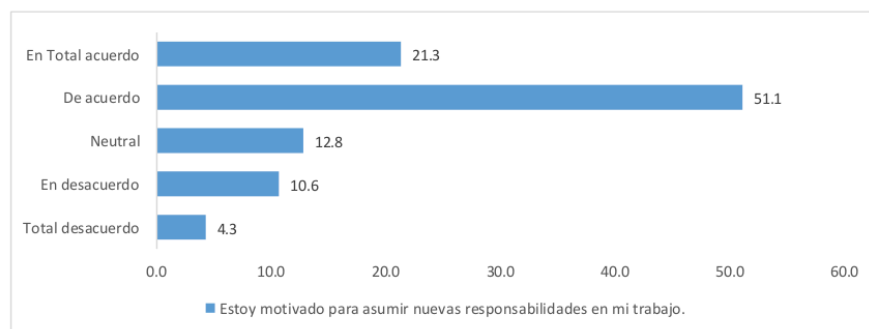
Figura 12***Estoy motivado para asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.*****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 29***La carga de trabajo es manejable y me permite enfocar en mis tareas.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	2	4.3	4.3	4.3
	En desacuerdo	25	53.2	53.2	57.4
	Neutral	7	14.9	14.9	72.3
	De acuerdo	5	10.6	10.6	83.0
	En Total acuerdo	8	17.0	17.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los entrevistados consideran que están en desacuerdo 53.2%, en que exista una carga laboral manejable, lo que reafirma que tienen sobre carga laboral y también puede ser el desencadenante de los niveles elevados de estrés.

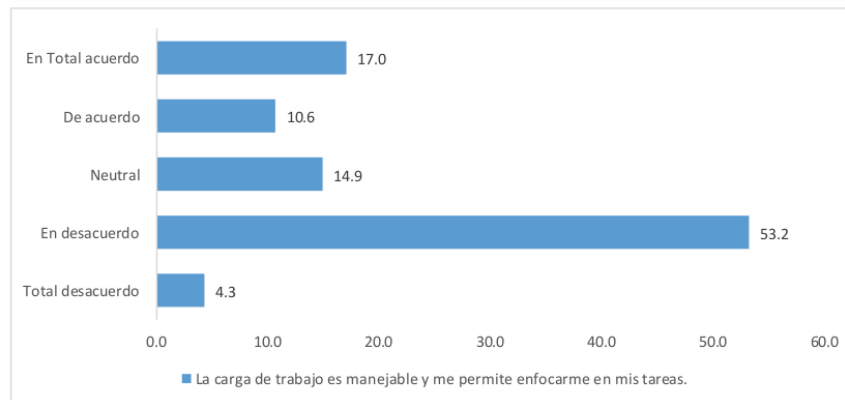
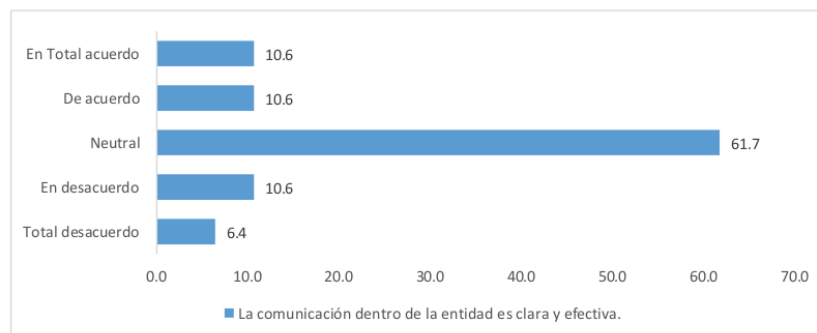
Figura 13***La carga de trabajo es manejable y me permite enfocar en mis tareas.*****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 30***La comunicación dentro de la entidad es clara y efectiva.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	3	6.4	6.4	6.4
	En desacuerdo	5	10.6	10.6	17.0
	Neutral	29	61.7	61.7	78.7
	De acuerdo	5	10.6	10.6	89.4
	En Total acuerdo	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Se observa que el 61.7% no tiene claro si la comunicación dentro de la municipalidad es clara y efectiva, esto se debe a que en su entorno directo si tiene una comunicación interna abierta, pudiendo ser clara y efectiva, pero con otras áreas, jefaturas puede ser nula, lo que dificulta la integración de procesos dentro de la municipalidad.

Figura 14***La comunicación dentro de la entidad es clara y efectiva.*****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

3.2.9. Percepción sobre el Gestión Pública

Tabla 31

La gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	1	2.1	2.1	2.1
	En desacuerdo	12	25.5	25.5	27.7
	Neutral	8	17.0	17.0	44.7
	De acuerdo	21	44.7	44.7	89.4
	En Total acuerdo	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

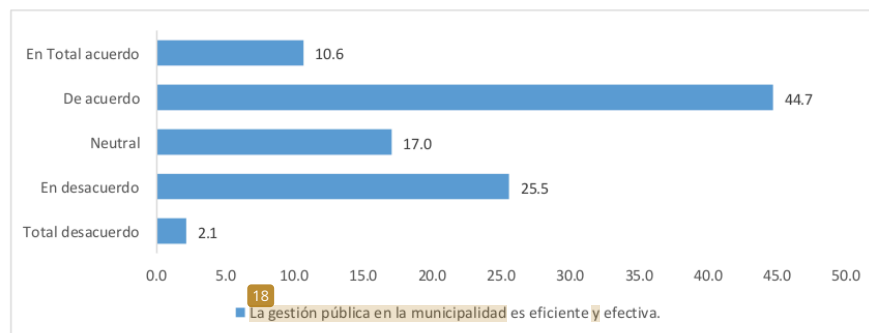
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 44.7% de los funcionarios, considera que, si está de acuerdo en afirmar que **la gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva**, por lo que el desarrollo de sus actividades cumple con la orientación al contribuyente.

Figura 15

La gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 32

La comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total	2	4.3	4.3	4.3
	En desacuerdo	6	12.8	12.8	17.0
	Neutral	9	19.1	19.1	36.2
	De acuerdo	26	55.3	55.3	91.5
	En Total acuerdo	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

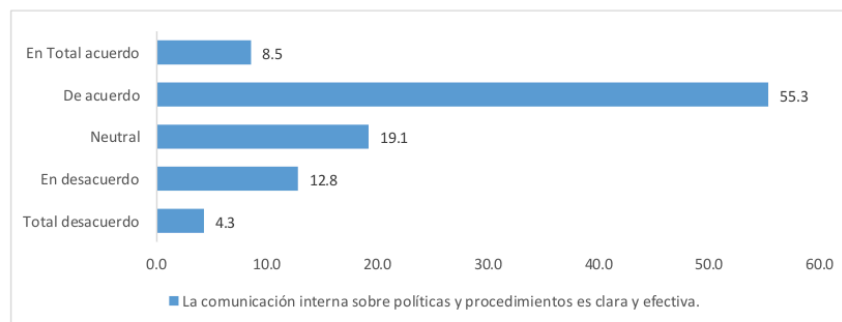
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 55.3% está de acuerdo en que la comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva, lo que quiere decir que el área de recursos humanos está activo y ante un nuevo trabajador le brinda los lineamientos, políticas, reglamentos y procedimientos, informando al colaborador de manera clara y efectiva, sobre su rol y actividades que debe desempeñar.

Figura 16

La comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 33***Me siento respaldado por la gestión pública en el desarrollo de mis actividades laborales.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total	1	2.1	2.1	2.1
	desacuerdo				
	En desacuerdo	5	10.6	10.6	12.8
	Neutral	9	19.1	19.1	31.9
	De acuerdo	27	57.4	57.4	89.4
	En Total auerdo	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 57.4%, considera que está de acuerdo ante el respaldo de las autoridades y de los gestores públicos con quienes interactúan, con la finalidad de desarrollar sus actividades laborales.

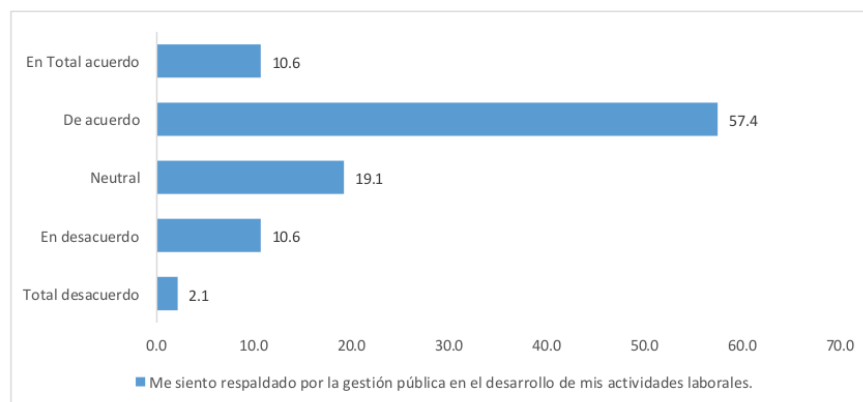
Figura 17***Me siento respaldado por la gestión pública en el desarrollo de mis actividades laborales.*****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 34**La municipalidad responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	4	8.5	8.5	8.5
	En desacuerdo	5	10.6	10.6	19.1
	Neutral	7	14.9	14.9	34.0
	De acuerdo	27	57.4	57.4	91.5
	En Total a uerdo	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 57.4% considera que la municipalidad responde de manera adecuada a las necesidades de la comunidad. Por lo que la gestión pública de la cual forma parte, si busca brindar servicios orientados a la comunidad y mejorar la calidad de vida de los contribuyentes.

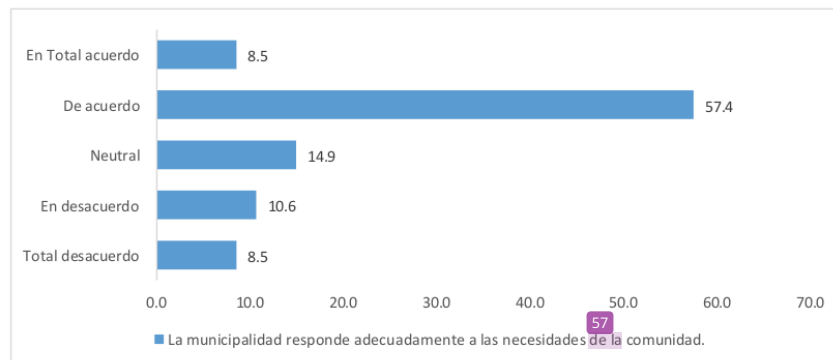
Figura 18**La municipalidad responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad.****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 35

104

Hay un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	1	2.1	2.1	2.1
	En desacuerdo	25	53.2	53.2	55.3
	Neutral	11	23.4	23.4	78.7
	De acuerdo	3	6.4	6.4	85.1
	En Total acuerdo	7	14.9	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

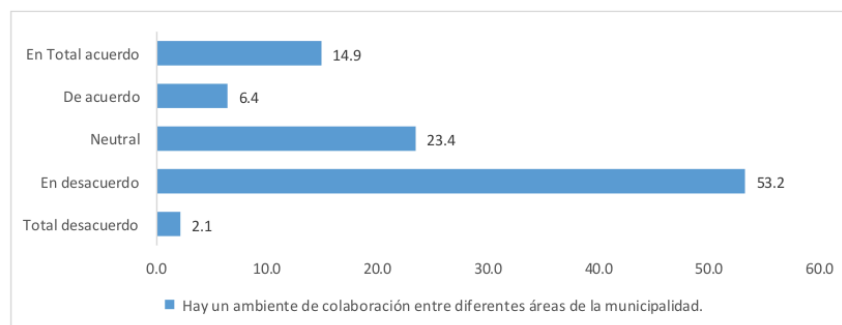
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

La percepción de los funcionarios ante la interrogante sobre la existencia de un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad se obtuvo un 53.2% que afirma que no existe tal relación, cada área se comporta como isla, donde la interacción se centra en su núcleo laboral y no tienen interés en relacionarse con otras áreas, por lo que no existen procesos transversales que permitan alcanzar la eficiencia en los resultados.

Figura 19

Hay un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 36***La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	1	2.1	2.1	2.1
	En desacuerdo	3	6.4	6.4	8.5
	Neutral	8	17.0	17.0	25.5
	De acuerdo	28	59.6	59.6	85.1
	En Total acuerdo	7	14.9	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 59.6% de los funcionarios considera que está de acuerdo, con la afirmación de que la gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio. Pero esta afirmación no mide la efectividad del mismo, si bien existen mecanismo de retroalimentación, estos podrían o no tener un efecto positivo en todas las dependencias.

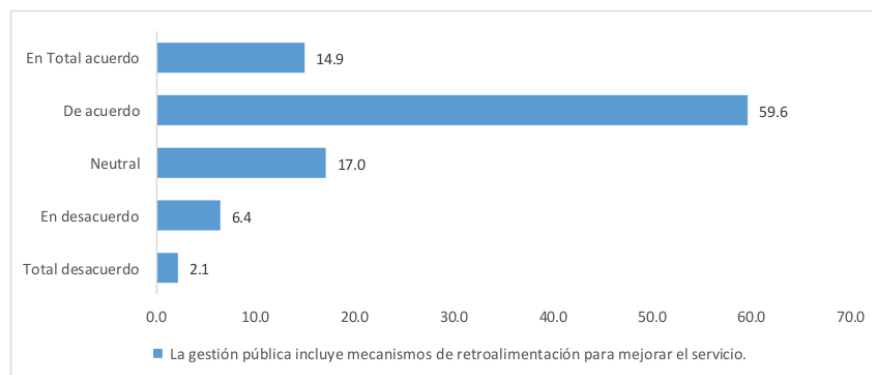
Figura 20***La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.*****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 37

Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total	2	4.3	4.3	4.3
	desacuerdo				
	En desacuerdo	6	12.8	12.8	17.0
	Neutral	26	55.3	55.3	72.3
	De acuerdo	7	14.9	14.9	87.2
	En Total acuerdo	6	12.8	12.8	100.0
Total		47	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Ante la afirmación de si existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública, los funcionarios no se han decidido a tomar una posición a favor o en contra, por lo que el 55.3% tiene una posición ambigua, que parece que se reservan el derecho a opinar en este ítem, lo que refleja que existe un clima laboral adverso.

Figura 21

Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 38

44

Estoy informado sobre los planes y estrategias de la municipalidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	1	2.1	2.1	2.1
	En desacuerdo	6	12.8	12.8	14.9
	Neutral	8	17.0	17.0	31.9
	De acuerdo	26	55.3	55.3	87.2
	En Total acuerdo	6	12.8	12.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

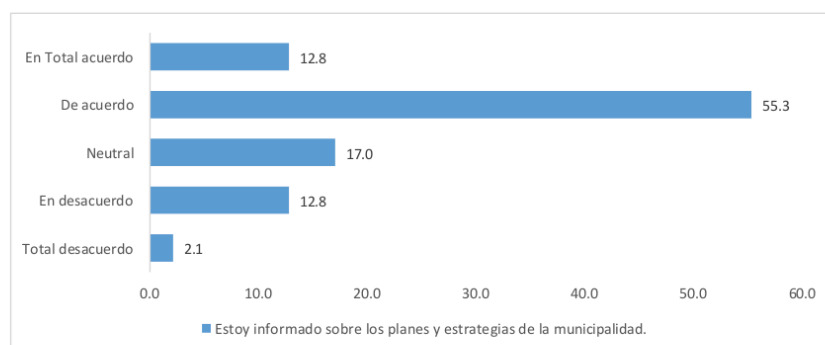
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los funcionarios de la municipalidad afirman en un 55.3% que, si están informados sobre los planes y estrategias, lo que es consecuente con la posición de liderazgo que desempeñan, pero preocupa que un 12.8% considera que no tiene acceso a la información de los planes y estrategias, lo que limita sus actividades en la toma de decisiones de su área de gestión.

Figura 22

Estoy informado sobre los planes y estrategias de la municipalidad.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

3.3. Resultados de Estudio Realizado en Servidores Públicos

3.3.1. Comunicación y Participación

Tabla 39

Considera que existe una comunicación de calidad y que se da en forma frecuente en la Municipalidad

		⁶ Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	30	19.6	19.6	19.6
	No	106	69.3	69.3	88.9
	⁴ Tal vez	14	9.2	9.2	98.0
	No Opina	3	2.0	2.0	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 69.3% de los servidores públicos, afirma que no existe una comunicación interna de calidad y fluida, por lo que se infiere que las dependencias y áreas de la municipalidad, no interrelacionan entre sí, teniendo un comportamiento como si fueran islas aisladas entre si.

Tabla 40

Ud. Percibe que existe participación en el cumplimiento de actividades de los funcionarios o servidores públicos de la Municipalidad en beneficio de los contribuyentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	10	6.5	6.5	6.5
	No	126	82.4	82.4	88.9
	Tal vez	16	10.5	10.5	99.3
	⁶ No Opina	1	0.7	0.7	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Es una afirmación compleja debido a que el 82.4%⁴⁴ de los servidores públicos de la municipalidad, indican que no existe una participación activa y de interés en beneficio de los contribuyentes. Lo que refleja que las actividades realizadas por ellos, es rutinaria, operativa y de cumplimiento, más no se realiza en función del interés de los contribuyentes lo que quiere decir que no tienen una orientación hacia el cliente. Esta posición está en contraposición la información indicada por los funcionarios.

Tabla 41

Existe un canal de retroalimentación y efectividad en la Municipalidad

		Frecuencia ⁹⁶	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	19	12.4	12.4	12.4
	No	105	68.6	68.6	81.0
	Tal vez	24	15.7	15.7	96.7
	No Opina	5	3.3	3.3	100.0
Total		153	100.0	100.0	

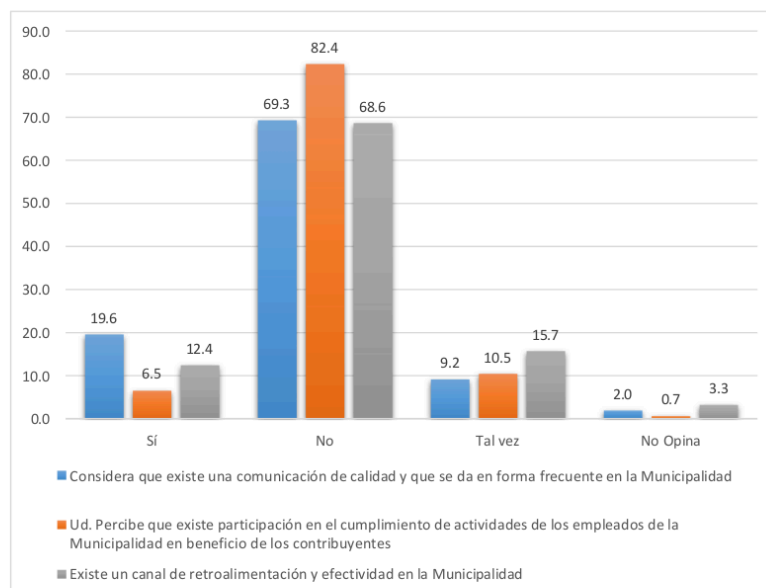
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Al igual que la anterior pregunta la afirmación es negativa, en un 68.6%, en la que se afirma que no existen canales de retroalimentación efectivos que permitan, mejorar o realizar oportunidades de mejora entorno a las sugerencias, quejas, reclamos, o procesos muy burocráticos.

Figura 23

Percepción de Servidores Públicos en relación a la Comunicación y Participación



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los resultados consolidados entorno a las tres primeras preguntas, muestran que no existe una comunicación efectiva y la participación de los servidores públicos es limitada o nula. Por lo que, no se puede utilizar de manera efectiva a los canales de retroalimentación, ya que no son convenientes o adecuados ante el requerimiento de un contribuyente que quiere hacer una consulta, sugerencia o reclamo. Debido a que no puede concretarlo o elevarlo a quien corresponda, por lo que los contribuyentes utilizan otros medios para acceder a la solución de sus requerimientos, o exponen sus reclamos en otros canales, no internos de la municipalidad.

3.3.2. Cultura Organizacional y Clima Laboral

Tabla 42

Considera que en la Municipalidad existe cohesión y colaboración de equipos de trabajo

		²⁷ Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	13	8.5	8.5	8.5
	No	14	9.2	9.2	17.6
	Tal vez	119	77.8	77.8	95.4
	No Opina	7	4.6	4.6	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los resultados muestran una incertidumbre en los servidores públicos alcanzando un 77.8%, ante la pregunta si la municipalidad posee una cohesión y colaboración entre los equipos de trabajo.

Teniendo como respuesta que la percepción de los encuestados muestra, que no tienen seguridad en afirmar que trabajan en equipos colaborando entre sí, ni tampoco que no forman equipos de trabajo.

Por lo que podemos inferir, que, si trabajan en grupos, áreas, dependencias, pero que no necesariamente se integran entre sí. Por lo que es posible que solo cumplan sus actividades programadas, tengan un conceso momentáneo y luego tomen una posición distante entre ellos.

Tabla 43

Cuál es tu percepción de los servidores públicos sobre los funcionarios de confianza (“1” como positiva/buena y “2” como negativa/mala)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	67 Sí	18	11.8	11.8	11.8
	No	117	76.5	76.5	88.2
	4 Tal vez	11	7.2	7.2	95.4
	No Opina	7	4.6	4.6	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado es claramente negativo ante la afirmación desplegada, donde el 76.5% considera que tiene una posición de desaprobación ante los funcionarios de confianza que son colocados por las autoridades en cada periodo de gestión.

Este resultado muestra que existe desconfianza, insatisfacción e incomprensión ante actitudes o posturas de los funcionarios que acceden a un cargo de confianza, designados por el alcalde u otra autoridad electa en un periodo determinado.

Tabla 44

Cuál es tu percepción sobre liderazgo y dirección de la Municipalidad (“1” como positiva/buena y “2” como negativa/mala)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2 Sí	27	17.6	17.6	17.6
	No	110	71.9	71.9	89.5
	Tal vez	11	7.2	7.2	96.7
	6 No Opina	5	3.3	3.3	100.0
Total		153	100.0	100.0	

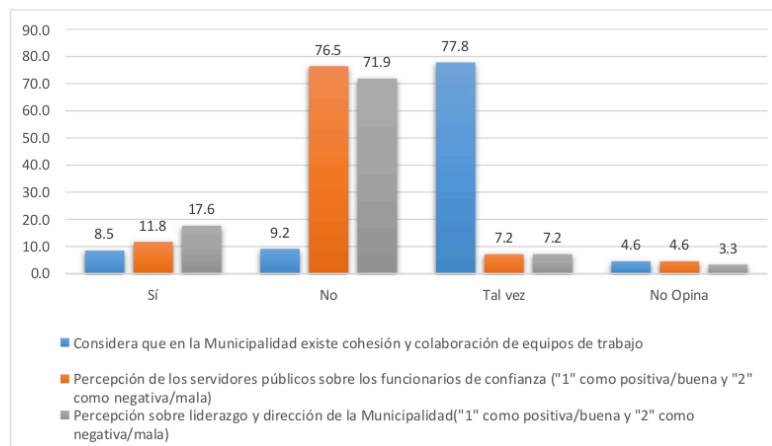
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado también muestra una percepción negativa del 71.9%, ante la afirmación sobre el liderazgo y dirección de la municipalidad, por lo que la mayoría de los servidores públicos percibe que existe una gestión de liderazgo deficiente en la municipalidad, pudiendo tener problemas de desgobierno, deficiencia en la toma de decisiones, o insatisfacción por el rumbo que lleva la dirección de la municipalidad, ante medidas que no generan valor a la gestión pública realizada.

Figura 24

Percepción de Servidores Públicos con relación a la Cultura Organizacional y Clima Laboral



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Ante estos resultados, en el consolidado para establecer la relación entre la cultura organizacional y clima laboral, se observa que los servidores públicos, muestran una opinión desfavorable ante el liderazgo y dirección de las autoridades electas, lo que afecta la funcionabilidad de la municipalidad, por lo que la cultura organizacional se ve deteriorada y con un clima laboral afectado y sumido en conflictos internos, por lo que la incertidumbre que se observa entorno a la cohesión y trabajo en equipo comprometido muestra una clara división de posiciones e intereses en la municipalidad.

3.3.3. Oportunidades de Crecimiento

Tabla 45

Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de Servir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	102	66.7	66.7	66.7
	No	15	9.8	9.8	76.5
	Tal vez	32	20.9	20.9	97.4
	No Opina	4	2.6	2.6	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Entorno a las oportunidades de crecimiento en la municipalidad, se obtuvo como resultado que el 66.7% de los servidores públicos considera que el personal contratado para la administración pública de municipalidad debe realizarse a través de Servir. Esto podrá generar confianza en el sistema de concurso público y garantizar las evaluaciones por merito, siendo transparente en el proceso de selección, tanto en la promoción interna, como en la convocatoria para externos.

Tabla 46

Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de la contratación directa por necesidad de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	103	67.3	67.3	67.3
	No	21	13.7	13.7	81.0
	Tal vez	23	15.0	15.0	96.1
	No Opina	6	3.9	3.9	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los servidores públicos perciben de forma positiva que la municipalidad contrate al personal para la gestión administrativa por contratación directa, donde un 67.3%, percibe que es procedimiento ágil y flexible, para contrataciones por necesidad de servicio y requerimiento urgente. Por lo que se debe garantizar eliminar los riesgos en este tipo de contratación, como son la transparencia en el proceso de selección, evitando subjetividad en el mismo, reduciendo la incertidumbre y generando confianza en esta metodología de contratación.

Tabla 47

Existe una línea de carrera en la gestión pública

		²⁹ Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	124	81.0	81.0	81.0
	No	11	7.2	7.2	88.2
	⁴ Tal vez	11	7.2	7.2	95.4
	No Opina	7	4.6	4.6	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

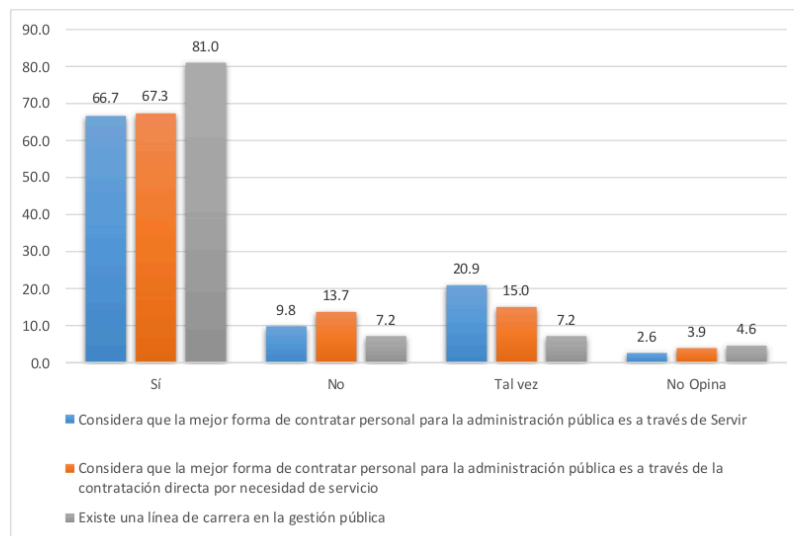
Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

La percepción de los servidores públicos ante la afirmación de una línea de carrera es alta en un 81%, lo que sugiere que la mayoría de los servidores públicos perciben que existe un camino para su desarrollo profesional y promoción dentro de la administración pública.

Siendo este resultado positivo para lograr la motivación y retención ²⁶ de los servidores públicos que se encuentran en la administración pública.

Figura 25

Percepción de Servidores Públicos con relación a las Oportunidades de Crecimiento



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Ante el indicador oportunidades de crecimiento en una municipalidad, los resultados muestran que la percepción en los servidores públicos es positiva debido a que afirman que si es conveniente la selección de personal por contratación directa y por Servir, este último demora en su proceso de selección pero ambos son adecuados siempre que sean procesos transparentes y con una evaluación objetiva en la selección del personal. En esa misma posición los servidores públicos, están convencidos que, si pueden realizar una línea de carrera en la municipalidad, donde pueden ascender y crecer profesionalmente, siempre que los procesos sean confiables, transparentes y objetivos, en función de las competencias profesionales.

3.3.4. Compromiso de Servidores Públicos

Tabla 48

Existe compromiso y satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	18	11.8	11.8	11.8
	No	25	16.3	16.3	28.1
	Tal vez	105	68.6	68.6	96.7
	No Opina	5	3.3	3.3	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los resultados ante el compromiso de los servidores públicos, muestra una incertidumbre en su respuesta donde el 68.6%, considera que no tiene una posición clara sobre el compromiso y satisfacción laboral en la municipalidad. Mostrando una falta de visibilidad en la promoción del bienestar de los servidores públicos, por lo que se debe priorizar mejorar la comunicación y mejorar el compromiso.

Tabla 49

Considera que existen funcionarios y servidores públicos con valores en la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	20	13.1	13.1	13.1
	No	13	8.5	8.5	21.6
	Tal vez	116	75.8	75.8	97.4
	No Opina	4	2.6	2.6	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra una incertidumbre del 75.8% de los entrevistados, en la que los servidores públicos dudan si los trabajadores de la municipalidad tienen valores, este resultado daña la imagen y percepción interna de los trabajadores, si una organización no posee valores o los valores no son aplicados, compartidos, promovidos, reconocidos entonces se pierde la identidad.

Tabla 50

Ud. Percibe que existe una Intención de permanencia o estabilidad laboral en los servidores y funcionarios públicos

		¹⁵ Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	117	76.5	76.5	76.5
	No	12	7.8	7.8	84.3
	⁴ Tal vez	17	11.1	11.1	95.4
	No Opina	7	4.6	4.6	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

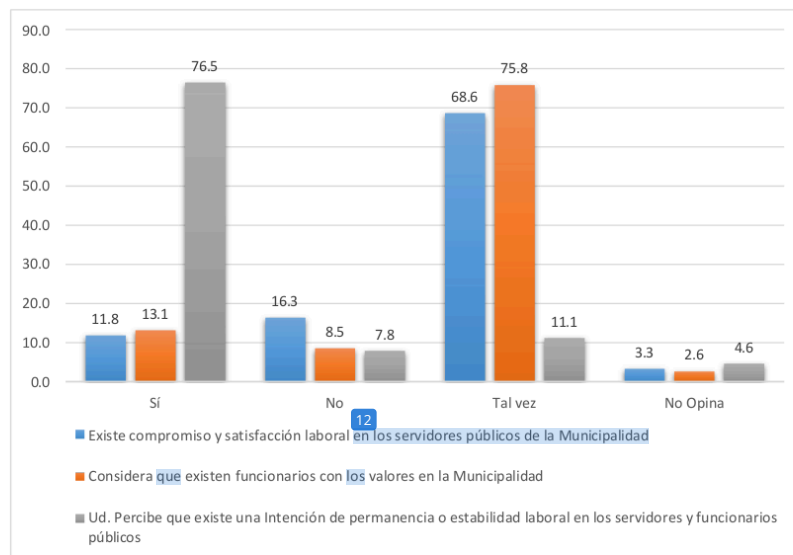
Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 76.5% de los servidores públicos, percibe de forma positiva la estabilidad laboral, por lo que se infiere que existe intención de permanecer en la municipalidad, sintiendo seguridad en la posición actual de su trabajo.

Por lo que es relevante promover el desarrollo y crecimiento profesional, para ello se debe contar con una adecuada comunicación, transparencia y fortalecer la lealtad y el compromiso a largo plazo.

Figura 26

Percepción de Servidores Públicos en relación a Compromiso



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

²⁵ En relación al compromiso de los servidores públicos y la satisfacción laboral los entrevistados afirman que tienen sus dudas al igual que con relación a los valores ²⁵ de los funcionarios o servidores públicos. Por lo que existe una cultura organizacional que no garantiza un compromiso y satisfacción laboral por su entidad pública. Pero si percibe que puede lograr una estabilidad laboral y mantener su permanencia a pesar de que cambien las autoridades electas.

3.3.5. Equilibrio Vida Personal – Laboral

Tabla 51

Considera que el servidor público tiene un equilibrio entre su vida personal y laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	22	14.4	14.4	14.4
	No	26	17.0	17.0	31.4
	Tal vez	9	5.9	5.9	37.3
	No Opina	96	62.7	62.7	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que el 62.7% de los servidores públicos muestra una posición indiferente ante el equilibrio vida – trabajo, esto se puede deber a que no es un tema, que les genera preocupación ni relevancia, ni de conversación en la municipalidad, por lo que los servidores públicos no perciben que sea de impacto en la vida personal.

Tabla 52

Ud. Cree que existen políticas laborales y su integración al bienestar laboral del servidor público

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	12	7.8	7.8	7.8
	No	111	72.5	72.5	80.4
	Tal vez	16	10.5	10.5	90.8
	No Opina	14	9.2	9.2	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Se tiene como resultado la percepción negativa, frente a la falta de políticas claras, efectivas y que promuevan el bienestar del personal de la municipalidad. Siendo un 72.5% de los entrevistados los que consideran que no existen políticas laborales, que integren y velen por el bienestar de los servidores públicos.

Tabla 53

Ud. Considera que existe estrés laboral en los servidores públicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	120	78.4	78.4	78.4
	No	12	7.8	7.8	86.3
	Tal vez	17	11.1	11.1	97.4
	No Opina	4	2.6	2.6	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

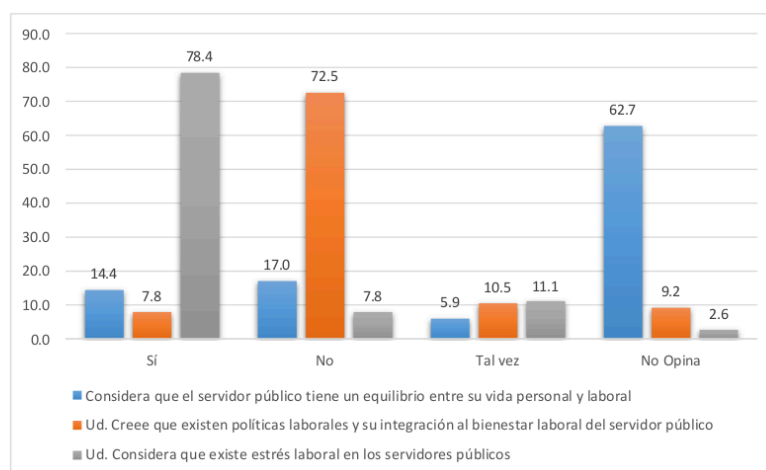
Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 78.4% de los entrevistados afirma y consideran que, si existe estrés laboral en la municipalidad, lo que refleja que un número alto de trabajadores de la municipalidad, presentan y experimentan situaciones que generan estrés laboral.

Por lo que es importante que la gestión municipal desarrolle programas que busquen mejorar el bienestar laboral, gestión de estrés, la revisión de condiciones laborales para promover ambientes laborales equilibrados y saludables.

Figura 27

Percepción de Servicios Públicos en relación a Equilibrio entre vida personal y laboral



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado obtenido en relación al equilibrio de vida – trabajo, muestra datos curiosos y que son de relevancia, como el que para los servidores públicos el concepto de relación vida-trabajo, no es relevante, ni de interés en su ámbito laboral, por lo que no opinan al respecto, mientras que si tienen una posición negativa frente a la falta de políticas que promuevan el bienestar de los trabajadores, y en consecuencia afirman en un 78.4% que si han sufrido y sufren de estrés laboral o que se están expuestos a situaciones estresantes.

3.3.6. Engagement Organizacional

Tabla 54

Ud. Considera que los servidores y funcionarios públicos tienen un compromiso ²⁹ con la misión, objetivos, pilares de la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	31	20.3	20.3	20.3
	No	103	67.3	67.3	87.6
	Tal vez	13	8.5	8.5	96.1
	No Opina	6	3.9	3.9	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 67.3% afirma que no existe un compromiso ¹²¹ de los servidores y funcionarios, asociado a la misión, objetivos, pilares de la municipalidad. Por lo que se infiere que no existe un compromiso significativo con los lineamientos de la municipalidad, lo cual puede deberse a la falta de comunicación.

Tabla 55

Considera que existe un compromiso y predisposición para atender al contribuyente en la ⁴ Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	20	13.1	13.1	13.1
	No	113	73.9	73.9	86.9
	Tal vez	16	10.5	10.5	97.4
	No Opina	4	2.6	2.6	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

La muestra obtuvo un resultado de 73.9% siendo una afirmación negativa, por lo que se infiere que no existe un compromiso, ni predisposición para brindar una atención diferenciada a los contribuyentes.

Tabla 56

Cree Ud. Que existen motivadores y reconocimiento para los servidores públicos en la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	10	6.5	6.5	6.5
	No	26	17.0	17.0	23.5
	Tal vez	114	74.5	74.5	98.0
	No Opina	3	2.0	2.0	100.0
Total		153	100.0	100.0	

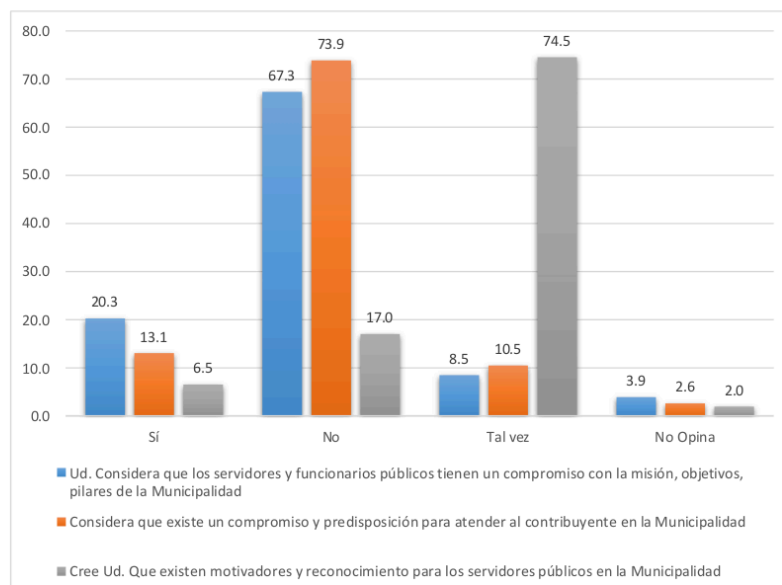
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Se obtuvo como resultado que el 74.5% de los servidores públicos, no puede definir, ni reconocer la existencia de motivadores y reconocimientos para los trabajadores. Por lo que se infiere que puede darse el reconocimiento que es insuficiente y poco visible para los trabajadores, por lo que se percibe que existe un desinterés por motivar a los servidores públicos y que no van a acceder al mismo. Dejando una incertidumbre latente ante esta afirmación.

Figura 28

Percepción de Servidores Públicos en relación a Engagement Organizacional



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que no existe un compromiso por parte de los servidores y funcionarios de la municipalidad entorno a los lineamientos, directrices de la municipalidad. Por lo que tampoco existe un compromiso y predisposición por brindar una atención al cliente o contribuyente eficiente. Y sumado a ello la percepción de que no se hace reconocimiento y se brinda motivadores en los trabajadores de la municipalidad.

3.3.7. Relación de Gestión Pública – Engagement Laboral

Tabla 57

Considera que existe una relación entre la gestión pública y el engagement laboral (Compromiso de los funcionarios y servidores públicos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	107	69.9	69.9	69.9
	No	22	14.4	14.4	84.3
	Tal vez	21	13.7	13.7	98.0
	No Opina	3	2.0	2.0	100.0
Total		153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 69.9% considera que, si existe una relación entre la gestión pública y el compromiso laboral, de los funcionarios y servidores públicos, por lo que una gestión eficiente, puede generar un impacto positivo en el nivel de compromiso.

En ese sentido existe una relación positiva, lo que indica que, para la mayoría de los servidores públicos, si se realiza una gestión eficiente, transparente y orientada al bienestar del trabajador, influirá de manera directa en el nivel de motivación y compromiso laboral.

Tabla 58

Considera que la gestión pública es más eficiente si sus trabajadores están motivados y son reconocidos por la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	110	71.9	71.9	71.9
	No	13	8.5	8.5	80.4
	Tal vez	20	13.1	13.1	93.5
	No Opina	10	6.5	6.5	100.0
Total		153	100.0	100.0	

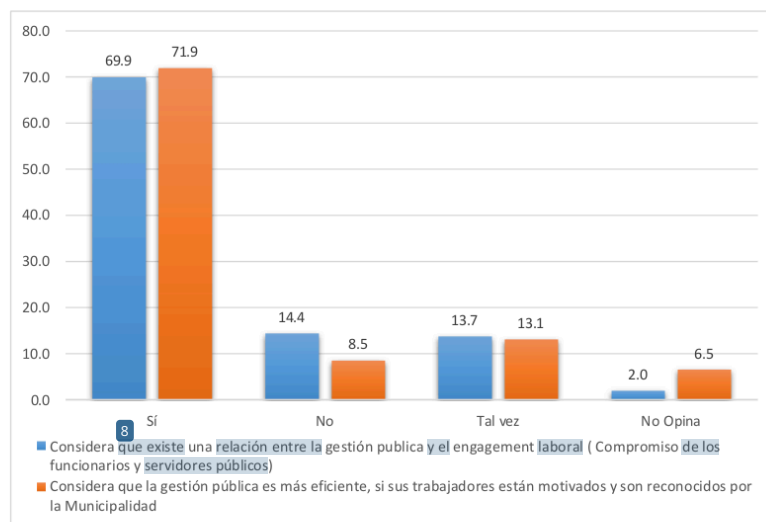
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 71.9% considera que la gestión pública si es más eficiente cuando los trabajadores están motivados y son reconocidos por la dirección o autoridades electas, por lo que se afirma que la motivación y el reconocimiento son factores que mejoran el desempeño y eficiencia en la gestión pública.

Figura 29

Percepción de Servidores Públicos con relación a Gestión Pública - Engagement Laboral



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

En los resultados, en relación a la gestión pública y engagement, se observa que, si existe una relación positiva entre ambas, variables y que la gestión pública es más eficiente si los colaboradores están más motivados y son reconocidos por la entidad del estado.

3.3.8. Percepción sobre el Engagement

Tabla 59

Tengo la oportunidad de contribuir con ideas y sugerencias en mi área de trabajo.

		¹⁷ Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	20	13.1	13.1	13.1
	En desacuerdo	7	4.6	4.6	17.6
	Neutral	103	67.3	67.3	85.0
	De acuerdo	16	10.5	10.5	95.4
	En Total acuerdo	7	4.6	4.6	100.0
⁶	Total	153	100.0	100.0	

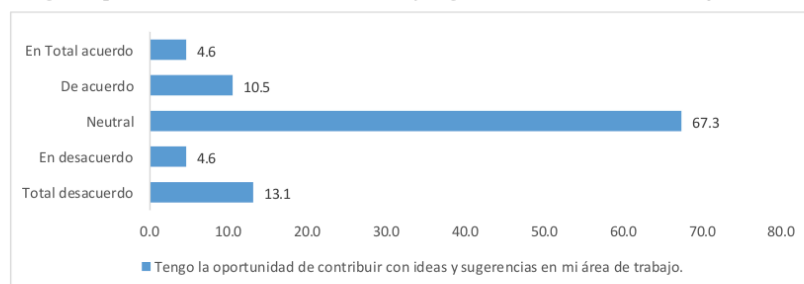
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Se observa que el 67.3% de los entrevistados, consideran que existe una percepción neutral en relación a la contribución con ideas y sugerencias en la actividad laboral de la municipalidad. Lo que indica que no existen barreras para generar ideas y aportar sugerencias como oportunidades de mejora, así como tampoco existen espacios en la que no se niegue la posibilidad a generar ideas y sugerencias, por lo que establecer canales de comunicación interna permitirá desarrollar un optima gestión.

Figura 30

Tengo la oportunidad de contribuir con ideas y sugerencias en mi área de trabajo.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

17

Tabla 60

Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo.

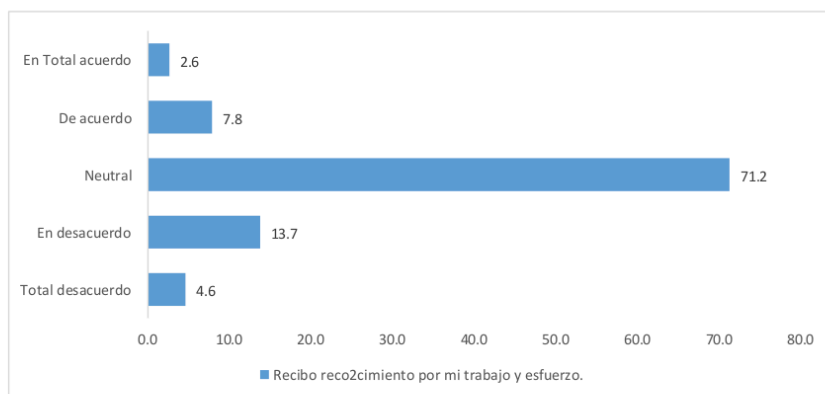
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	7	4.6	4.6	4.6
	En desacuerdo	21	13.7	13.7	18.3
	Neutral	109	71.2	71.2	89.5
	De acuerdo	12	7.8	7.8	97.4
	En Total acuerdo	4	2.6	2.6	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Un resultado complementario a los anteriores, donde el 71.2% de los entrevistados afirma que tiene una posición ambigua, en la que su opinión muestra un descontento que no es expresado, por lo que considera que no hay reconocimiento y si hubiera reconocimiento este no es trascendental, o visible, lo que no permite el refuerzo en los trabajadores de la municipalidad.

Figura 31

Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo.

57

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 61**Hay un ambiente de trabajo colaborativo en mi equipo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	5	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	9	5.9	5.9	9.2
	Neutral	26	17.0	17.0	26.1
	De acuerdo	107	69.9	69.9	96.1
	En Total acuerdo	6	3.9	3.9	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que el 69.9% de los entrevistados está de acuerdo en que existe un ambiente de trabajo colaborativo en los equipos de trabajo que realiza.

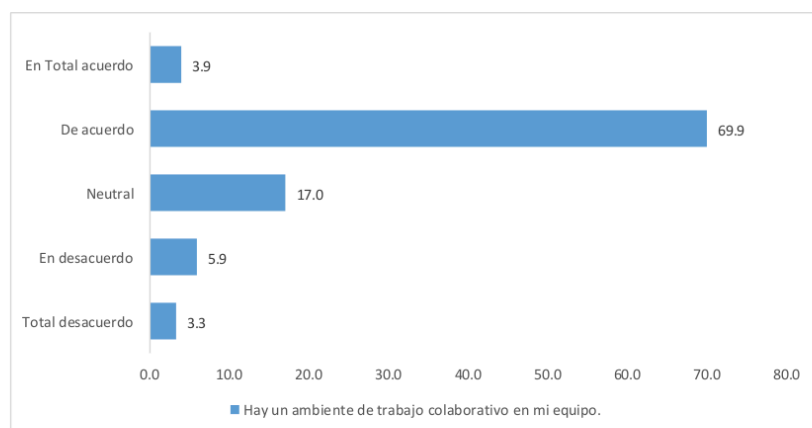
Figura 32**Hay un ambiente de trabajo colaborativo en mi equipo.****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 62

Siento que mis habilidades son utilizadas de manera efectiva en mi puesto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	4	2.6	2.6	2.6
	En desacuerdo	18	11.8	11.8	14.4
	Neutral	17	11.1	11.1	25.5
	De acuerdo	109	71.2	71.2	96.7
	En Total acuerdo	5	3.3	3.3	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

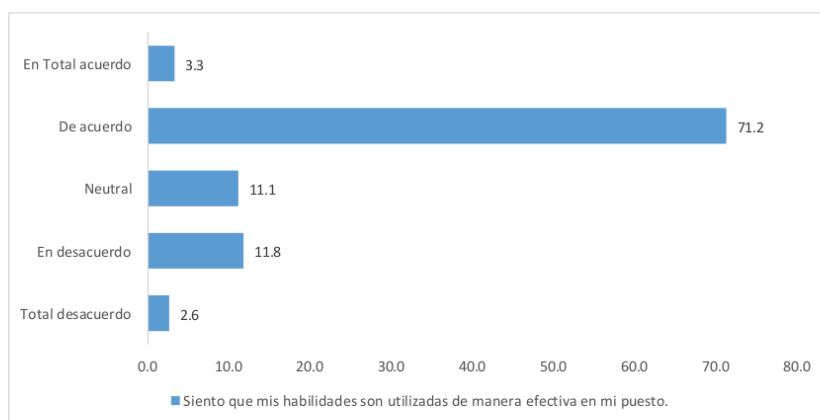
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Un 71.2%, considera estar de acuerdo con la posición laboral que desempeña, debido a que sus habilidades y competencias son utilizadas para la actividad que realiza de una manera efectiva.

Figura 33

Siento que mis habilidades son utilizadas de manera efectiva en mi puesto.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 63**Tengo una buena relación con mis colegas y superiores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	6	3.9	3.9	3.9
	En desacuerdo	7	4.6	4.6	8.5
	Neutral	9	5.9	5.9	14.4
	De acuerdo	17	11.1	11.1	25.5
	En Total acuerdo	114	74.5	74.5	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 74.5% está totalmente de acuerdo, con la afirmación sobre la existencia de una buena relación laboral entre sus compañeros, colegas y sus jefes. Siendo un resultado que favorece la integración del personal.

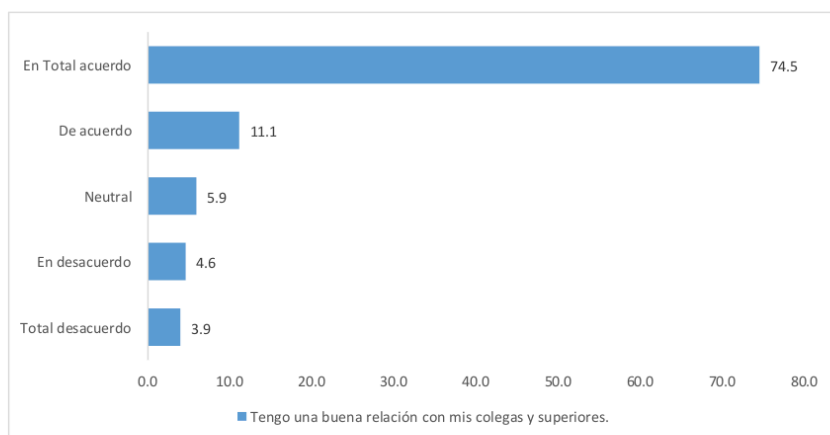
Figura 34**Tengo una buena relación con mis colegas y superiores.****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 64*Estoy motivado para asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	5	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	6	3.9	3.9	7.2
	Neutral	26	17.0	17.0	24.2
	De acuerdo	108	70.6	70.6	94.8
	En Total acuerdo	8	5.2	5.2	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia*Nota* – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 70.6% de los entrevistados afirma estar de acuerdo con la intención de asumir nuevas responsabilidades, un nuevo cargo o posición, que le permita seguir creciendo en el entorno de la gestión pública.

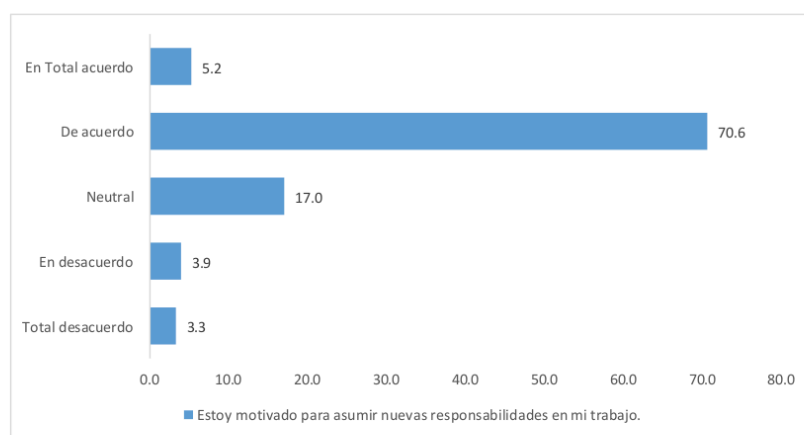
Figura 35*Estoy motivado para asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.***Fuente Elaboración propia***Nota* – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 65**La carga de trabajo es manejable y me permite enfocarme en mis tareas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	96	62.7	62.7	62.7
	En desacuerdo	14	9.2	9.2	71.9
	Neutral	10	6.5	6.5	78.4
	De acuerdo	25	16.3	16.3	94.8
	En Total acuerdo	8	5.2	5.2	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 62.7% de los entrevistados afirma que está totalmente en desacuerdo que la carga laboral es manejable y le permita enfocarse en las tareas, por lo que se puede inferir, que existe un exceso acumulado de trabajo y que puede ser el síntoma del estrés que afirman la mayoría de los trabajadores lo adquirió en el lugar de trabajo.

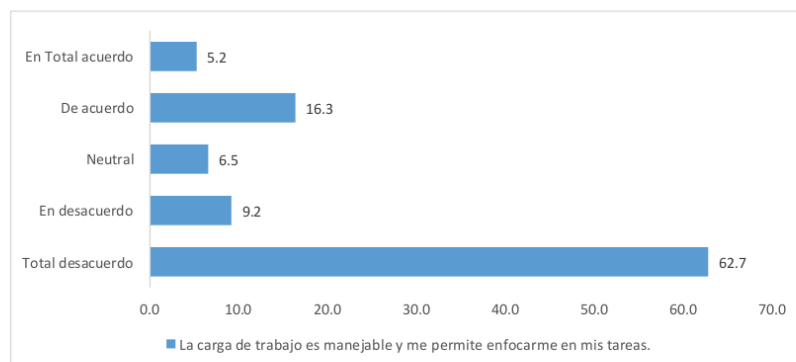
Figura 36**La carga de trabajo es manejable y me permite enfocarme en mis tareas.****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 66

La comunicación dentro de la entidad es clara y efectiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	6	3.9	3.9	3.9
	En desacuerdo	113	73.9	73.9	77.8
	Neutral	17	11.1	11.1	88.9
	De acuerdo	12	7.8	7.8	96.7
	En Total acuerdo	5	3.3	3.3	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

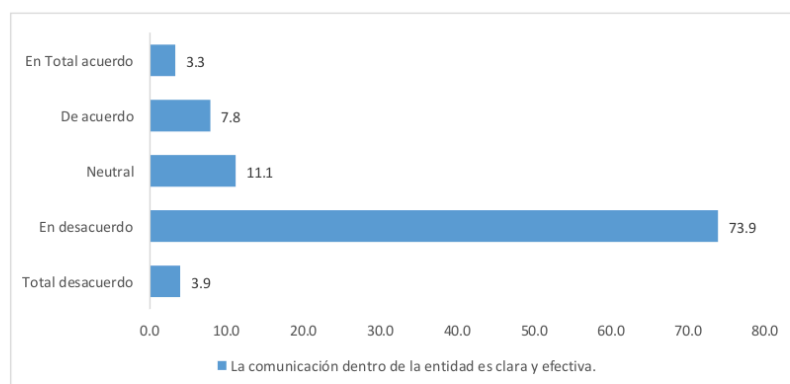
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Ante la pregunta si existe una comunicación clara y efectiva en la municipalidad, el resultado que se obtuvo fue de un 73.9% de los entrevistados, que indica que no existe y no están de acuerdo con la afirmación, por lo que, en la municipalidad, falta canales de comunicación que sean claros y efectivos.

Figura 37

La comunicación dentro de la entidad es clara y efectiva.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

3.3.9. Percepción sobre el Gestión Pública

Tabla 67

La gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	110	71.9	71.9	71.9
	En desacuerdo	13	8.5	8.5	80.4
	Neutral	13	8.5	8.5	88.9
	De acuerdo	12	7.8	7.8	96.7
	En Total acuerdo	5	3.3	3.3	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

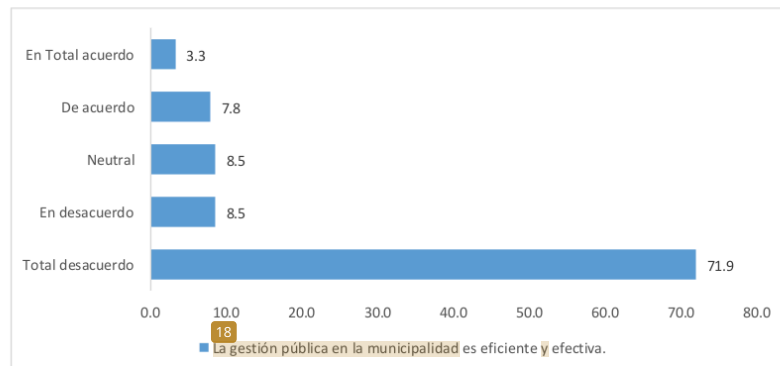
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 71.9%, de los entrevistados afirma que la gestión pública no es eficiente y efectivo, por lo que su posición es en total desacuerdo.

Figura 38

La gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 68*La comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	5	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	103	67.3	67.3	70.6
	Neutral	31	20.3	20.3	90.8
	De acuerdo	9	5.9	5.9	96.7
	En Total acuerdo	5	3.3	3.3	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia*Nota* – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 67.3% está en desacuerdo, y afirma que no existe una comunicación interna sobre las políticas, procedimientos de forma clara y efectiva.

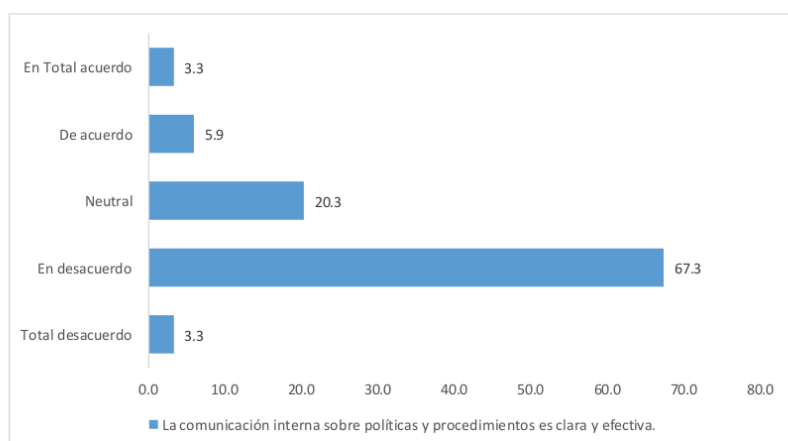
Figura 39*La comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva.***Fuente Elaboración propia***Nota* – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 69

Me siento respaldado por la gestión pública en el desarrollo de mis actividades laborales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	5	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	14	9.2	9.2	12.4
	Neutral	107	69.9	69.9	82.4
	De acuerdo	22	14.4	14.4	96.7
	En Total acuerdo	5	3.3	3.3	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

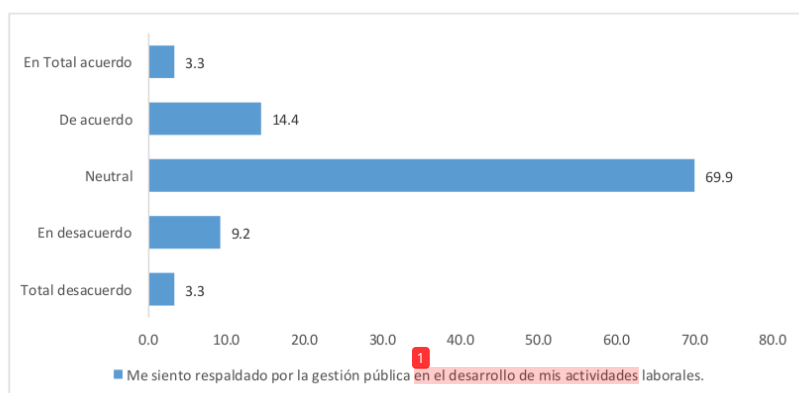
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 69.9% considera una posición neutral y ambigua ante el respaldo por parte de las autoridades electas y funcionarios, por lo que su actividad es operativa, en la cual no brinda un mayor aporte.

Figura 40

Me siento respaldado por la gestión pública en el desarrollo de mis actividades laborales.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 70

La municipalidad responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad.

		⁵⁶ Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	94	61.4	61.4	61.4
	En desacuerdo	16	10.5	10.5	71.9
	Neutral	15	9.8	9.8	81.7
	De acuerdo	19	12.4	12.4	94.1
	En Total acuerdo	9	5.9	5.9	100.0
	⁶ Total	153	100.0	100.0	

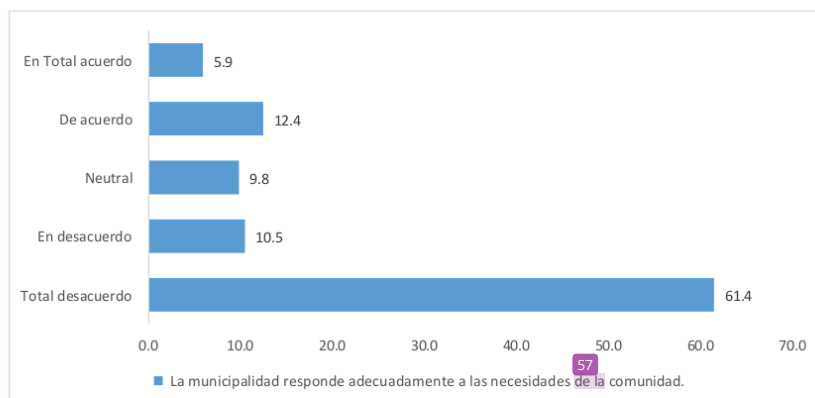
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 61.4% de los entrevistados afirma que está en total desacuerdo, en relación a que la ¹² municipalidad no responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad. Por lo que su actividad se vuelve mecánica y monótona.

Figura 41

La municipalidad responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 71**Hay un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	4	2.6	2.6	2.6
	En desacuerdo	19	12.4	12.4	15.0
	Neutral	112	73.2	73.2	88.2
	De acuerdo	10	6.5	6.5	94.8
	En Total acuerdo	8	5.2	5.2	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 73.2% de los entrevistados no adquiere una posición de decisión, sino que se coloca en una posición de ambigüedad o neutral, frente a la afirmación de la relación que existe entre las áreas, dependencias, jefaturas de la municipalidad, teniendo una relación transversal.

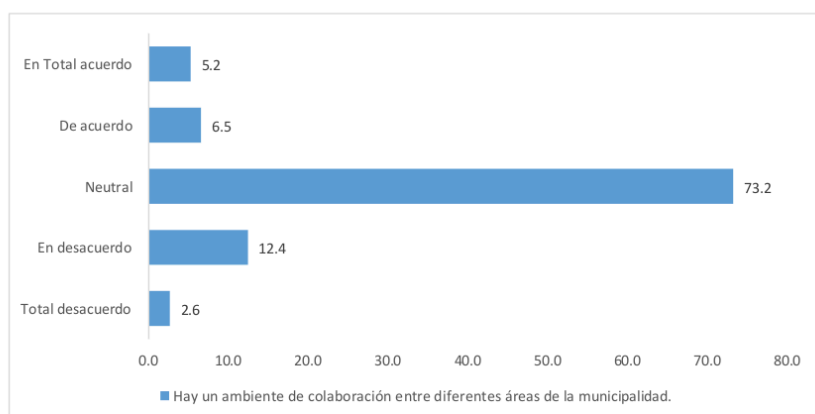
Figura 42**Hay un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad.****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 72

La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	6	3.9	3.9	3.9
	En desacuerdo	97	63.4	63.4	67.3
	Neutral	15	9.8	9.8	77.1
	De acuerdo	14	9.2	9.2	86.3
	En Total acuerdo	21	13.7	13.7	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

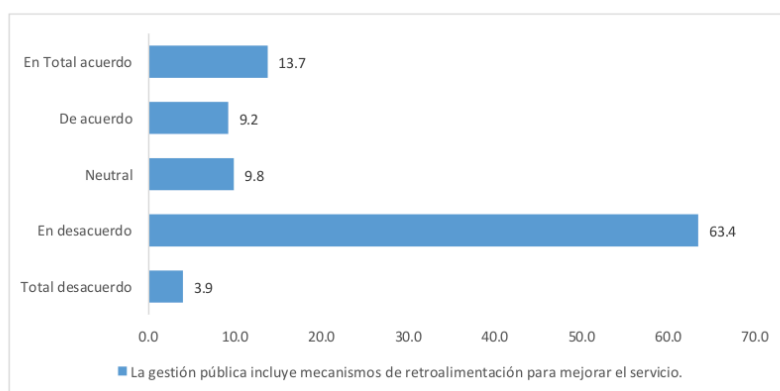
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 63.4% de los entrevistados están en desacuerdo, sobre la gestión pública y la inclusión de mecanismos que permitan una retroalimentación que mejore el servicio de atención al ciudadano o contribuyente.

Figura 43

La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 73

Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	98	64.1	64.1	64.1
	En desacuerdo	14	9.2	9.2	73.2
	Neutral	24	15.7	15.7	88.9
	De acuerdo	7	4.6	4.6	93.5
	En Total acuerdo	10	6.5	6.5	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

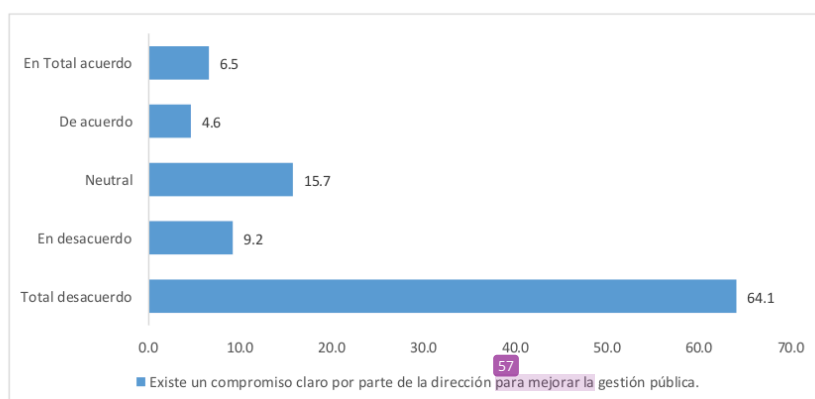
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 64.1% de los entrevistados está en total desacuerdo, por lo que afirman que no existe un compromiso claro y real, por parte de la dirección, funcionarios o autoridades electas, en mejorar la gestión pública de la municipalidad. Relegando los intereses de la población.

Figura 44

Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.



Fuente Elaboración propia

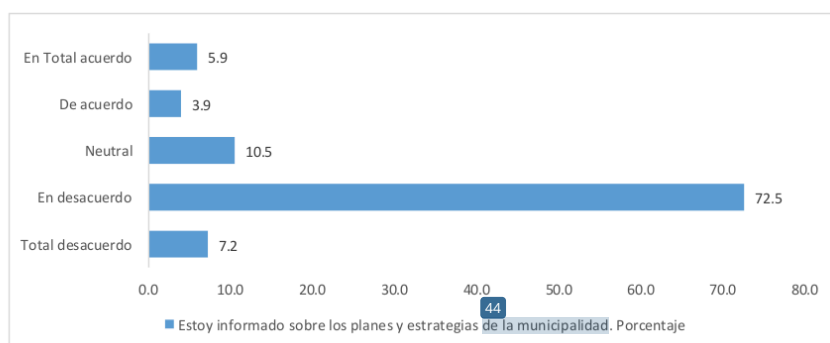
Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 74**Estoy informado sobre los planes y estrategias de la municipalidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	11	7.2	7.2	7.2
	En desacuerdo	111	72.5	72.5	79.7
	Neutral	16	10.5	10.5	90.2
	De acuerdo	6	3.9	3.9	94.1
	En Total acuerdo	9	5.9	5.9	100.0
	Total	153	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia**Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Existe un 72.5% de los entrevistados que está en desacuerdo, ante la premisa sobre la información de los planes y estrategias de la municipalidad, lo que permite inferir que, a los servidores públicos, no se les comunica, ni informa sobre los planes y estrategias que tiene la municipalidad.

Figura 45**Estoy informado sobre los planes y estrategias de la municipalidad.****Fuente Elaboración propia****Nota** – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

3.4. Resultados de Estudio Realizado a Contribuyentes

3.4.1. Comunicación y Participación

Tabla 75

Considera que existe una comunicación de calidad y con frecuencia, por parte de los funcionarios y servidores de la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	101	26.4	26.4	26.4
	No	149	39.0	39.0	65.4
	Tal vez	115	30.1	30.1	95.5
	No Opina	17	4.5	4.5	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 39% de los contribuyentes entrevistados, indica que los funcionarios y/o servidores públicos no tienen una buena comunicación interna y externa, y la frecuencia del mismo es deficiente al no generar información útil al contribuyente. Si a ello sumamos el 30.1% de los que no han decidido sobre el mismo, se puede inferir que la municipalidad no muestra interés por atender y llegar al contribuyente, y que los procesos de comunicación son deficientes.

Tabla 76

Ud. Percibe que los funcionarios y servidores tienen una participación activa en el cumplimiento de actividades que realizan en la Municipalidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	112	29.3	29.3	29.3
	No	103	27.0	27.0	56.3
	Tal vez	145	38.0	38.0	94.2
	No Opina	22	5.8	5.8	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 38% no precisa sobre esta interrogante, esto se debe a que, en la interacción con los servidores y funcionarios de la municipalidad, es limitada y puntual, por lo que en definitiva no tiene una frecuencia diaria, para responder de manera afirmativa o negativa. Los que han respondido que sí 29.3%, tiene una posición en función a los resultados obtenidos durante la gestión o requerimiento que han solicitado. Mientras que los que han considerado que no 27% han sufrido una mala experiencia al requerir un servicio y que los funcionarios y/o servidores de la municipalidad, no han mostrado interés o han generado una demora en el trámite del mismo.

Tabla 77

Existe un canal de retroalimentación (sugerencias, quejas, reclamos) y si es efectividad en la Municipalidad

	⁷ Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
	Sí	93	24.3	24.3
	No	124	32.5	56.8
	Tal vez	100	26.2	83.0
	No Opina	65	17.0	100.0
Total	382	100.0	100.0	

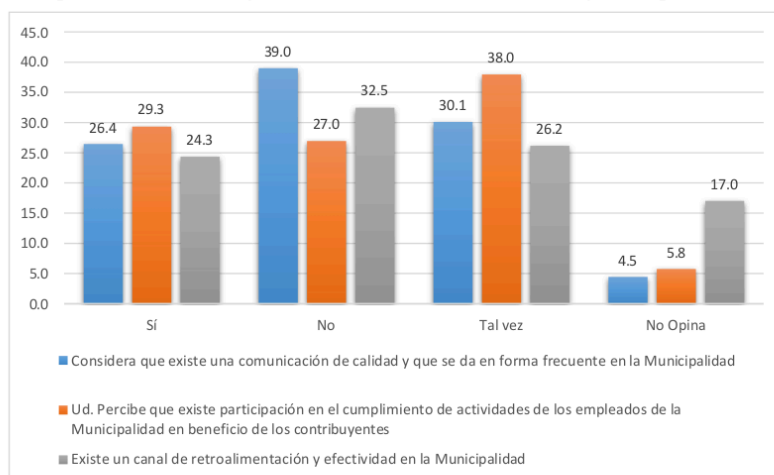
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 32.5% de los contribuyentes considera que no existen canales de retroalimentación efectivas en la municipalidad, que si bien presenta una queja esta no tiene un desenlace a favor del contribuyente, y no necesariamente se toman medidas correctivas, lo que conlleva a que simplemente sea un registro y que no siga un proceso que permita identificar si se ha corregido el proceso, se ha subsanado o mejorado la acción que se pudo plantear en el registro de la queja, reclamo o sugerencia.

Figura 46

Percepción de los Contribuyentes en relación a la Comunicación y Participación



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Se observa que existen opiniones divididas entre los contribuyentes, incluso existe una ambigüedad en la respuesta entorno a la comunicación y participación activa de los funcionarios y servidores públicos, por lo que se puede inferir que los canales de comunicación de la municipalidad no son los adecuados o que la información que transmiten no es la más acertada, siendo deficiente para la mayoría. Por lo que su participación en el desarrollo de sus actividades no busca brindar una atención a la cliente efectiva orientada al contribuyente, y ante el reclamo, queja o sugerencia, esta no necesariamente es escuchada y comunicada al contribuyente, demostrando que si existe interés por corregir lo informado.

3.4.2. Cultura Organizacional y Clima Laboral

Tabla 78

Considera que existe una cohesión y colaboración entre los equipos de trabajo de la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	130	34.0	34.0	34.0
	No	92	24.1	24.1	58.1
	Tal vez	124	32.5	32.5	90.6
	No Opina	36	9.4	9.4	100.0
Total		382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 34% de los entrevistados afirma que puede identificar una cohesión y trabajo en equipo colaborativo entre los funcionarios y servidores públicos, a través de las dependencias en las que solicito un trámite. Esto refleja que para 1/3 de los entrevistados, existe un grupo humano que trabaja en conjunto y realiza sus procesos de forma que fluyen en los periodos estipulados. Pero un 32. % muestra incertidumbre ante la pregunta, lo que significa que no tiene interés e intención en conocer más sobre los trabajadores o la organización funcional de la municipalidad, solo le interesa gestionar sus trámites y no tener mayor vínculo, por lo que la integración de la comunidad a su entidad pública local, no están en sintonía.

Tabla 79

Cuál es tu percepción como contribuyente sobre los funcionarios de confianza en la municipalidad (“1” como positiva/buena y “2” como negativa/mala)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	134	35.1	35.1	35.1
	No	164	42.9	42.9	78.0
	Tal vez	63	16.5	16.5	94.5
	No Opina	21	5.5	5.5	100.0
Total		382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado en relación a la percepción sobre los funcionarios de confianza de la municipalidad, el 42.9% considera que es negativa, debido a que no cumplen adecuadamente sus responsabilidades, ni horarios, teniendo una gestión deficiente e ineficaz y que, ante su posición de cargo de confianza, no le va a suceder nada, por lo menos hasta que acabe el periodo por el cual fue contratado o que ingrese una nueva gestión municipal electa.

Tabla 80

Considera que existe liderazgo y dirección en la Municipalidad ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)

		70 Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	133	34.8	34.8	34.8
	No	177	46.3	46.3	81.2
	4 Tal vez	56	14.7	14.7	95.8
	No Opina	16	4.2	4.2	100.0
Total		382	100.0	100.0	

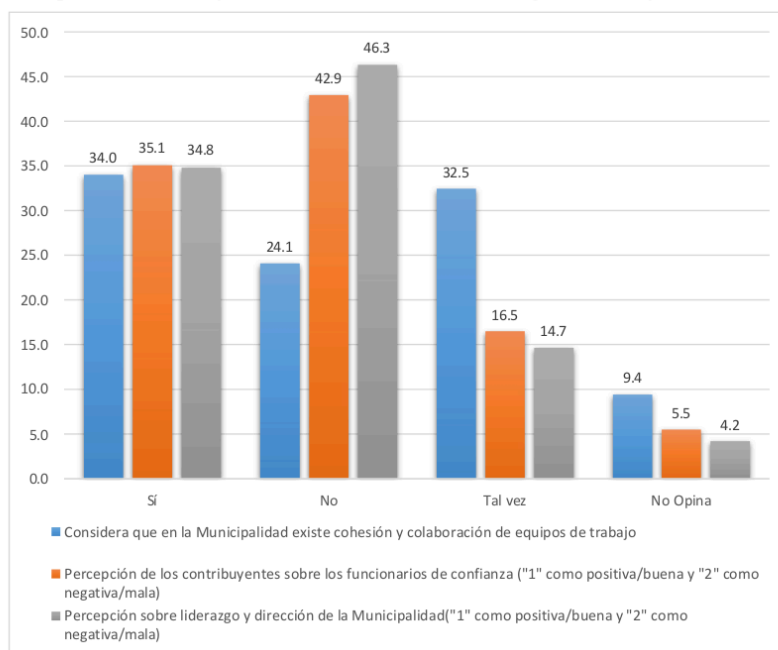
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 46.3% considera que no existe liderazgo, ni una dirección clara en la municipalidad, por lo que la mayoría de los entrevistados no están satisfechos con la forma en la que se lleva la administración y gestión municipal, siendo ineficiente en las decisiones y acciones que realiza. Por lo que la municipalidad debe promover el desarrollo de las habilidades de liderazgo en los equipos o dependencias, mejorando la relación y participación ciudadana que incremente su presencia ante la comunidad.

Figura 47

Percepción de Contribuyentes con relación a la Cultura Organizacional y Clima Laboral



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los resultados muestran que para 1/3 de los contribuyentes si existe una ²⁴ cultura organizacional y clima laboral en la municipalidad, donde los equipos de trabajo son colaborativos, consideran que si es normal que existan funcionarios de confianza y que hay liderazgo y dirección ²³ en la gestión pública de la municipalidad. Pero para la mayoría de los contribuyentes consideran que no es eficiente la gestión municipal, que la no existe una cultura de cooperación o trabajo en equipo, que no es correcto, ni adecuado que se generen puestos de confianza y que no tienen un norte, ya que el liderazgo y dirección actual no esta contribuyendo con la sociedad, ni en beneficio de la comunidad.

3.4.3. Oportunidades de Crecimiento

Tabla 81

Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública debe ser a través de Servir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	166	43.5	43.5	43.5
	No	81	21.2	21.2	64.7
	4 Tal vez	110	28.8	28.8	93.5
	No Opina	25	6.5	6.5	100.0
Total		382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 43.5% de los contribuyentes considera que Servir, es un organismo del estado que permite contratar personal calificado, a través de un proceso de meritocracia, que permitirá mejorar la eficiencia en la municipalidad.

Tabla 82

Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública debe ser a través de la contratación directa por necesidad de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	191	50.0	50.0	50.0
	No	101	26.4	26.4	76.4
	4 Tal vez	81	21.2	21.2	97.6
	No Opina	9	2.4	2.4	100.0
Total		382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 50% de los contribuyentes considera que, si se puede aplicar este método de contratación directa, sobre todo con la finalidad de cubrir aquellas plazas que no son de urgencia, y que se brinde la oportunidad laboral a los residentes de la jurisdicción, por lo que sería un espacio para la promoción del empleo, pero esta debe ser transparente y en la que se haga extensiva la convocatoria a través de la participación ciudadana.

Tabla 83

Existe una línea de carrera en la gestión pública

	¹⁰⁸ Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Si	171	44.8	44.8	44.8
No	84	22.0	22.0	66.8
Tal vez	82	21.5	21.5	88.2
No Opina	45	11.8	11.8	100.0
Total	382	100.0 ⁹	100.0	

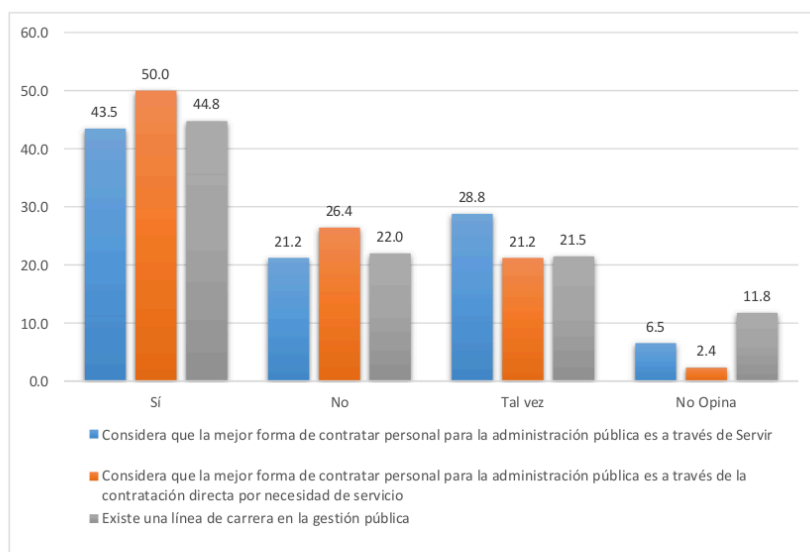
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 44.8% de los entrevistados, coincide en que, si existe una línea de carrera en la municipalidad, donde observa que existen personas que han estado por años y ido adquiriendo nuevas posiciones laborales dentro de la municipalidad.

Figura 48

Percepción de Contribuyentes con relación a las Oportunidades de Crecimiento



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que ante la percepción sobre si existen oportunidades de crecimiento en la municipalidad, la mayoría de los entrevistados, considera que si existen oportunidades laborales y de crecimiento en la municipalidad, considerando que los dos métodos planteados Servir o Contratación directa, serían adecuados para contratar nuevo personal, por lo que la recomendación es contar con un proceso objetivo, transparente y orientando a las competencias reales requeridas para las posiciones laborales a contratar. Así mismo, en los concursos internos de promoción laboral, el proceso debe ser por meritocracia, brindando ascenso a personas idóneas para el puesto.

3.4.4. Compromiso de funcionarios Públicos

Tabla 84

Considera⁶⁵ que existe un compromiso y satisfacción laboral por parte de los servidores públicos de la Municipalidad ¹⁰⁷

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	99	25.9	25.9	25.9
	No	129	33.8	33.8	59.7
	Tal vez	128	33.5	33.5	93.2
	No Opina	26	6.8	6.8	100.0
Total		382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 33.8% de los entrevistados considera que no existe un compromiso de los trabajadores de la municipalidad y que tampoco se muestran satisfechos con su trabajo, lo que significa que la percepción sobre el servicio público es deficiente, donde el personal no está comprometido, y no le interesa brindar un servicio eficiente, que busque el bienestar de los contribuyentes, por el contrario, realizan una interacción mecánica, rutinaria y con un esfuerzo mínimo en las actividades que realiza, esto conlleva a trámites burocráticos, demorados, o no gestionados de forma rápida y simplificada, lo que provoca el malestar del contribuyente.

Tabla 85

Considera que existen valores en los funcionarios y servidores públicos en la Municipalidad ⁶⁷

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	166	43.5	43.5	43.5
	No	86	22.5	22.5	66.0
	Tal vez	120	31.4	31.4	97.4
	No Opina	10	2.6	2.6	100.0
Total		382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 43.5% considera que, si existen valores en la mayoría de los funcionarios o servidores públicos, pero un 22.5% considera que no tienen valores, por lo que están propensos a cometer delitos, solicitar sobornos, o simplemente demorar los tramites que el contribuyente desea realizar.

Tabla 86

Ud. Percibe que existe una Intención de permanencia o estabilidad laboral en los servidores y funcionarios públicos

		⁸ Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	198	51.8	51.8	51.8
	No	69	18.1	18.1	69.9
	Tal vez	104	27.2	27.2	97.1
	⁴ No Opina	11	2.9	2.9	100.0
Total		382	100.0	100.0	

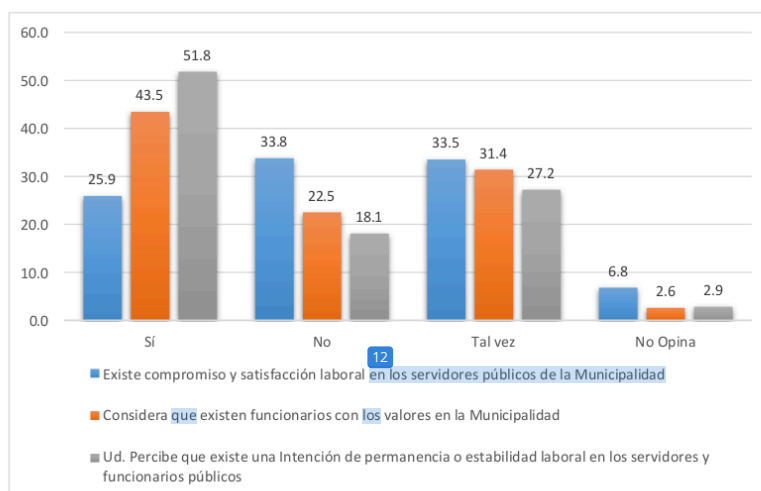
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 51.8% percibe que los trabajadores de la municipalidad, si tienen una clara intención de permanecer y gestionar su estabilidad laboral, aun cuando acabe el periodo de la autoridad electa.

Figura 49

Percepción de Contribuyentes con relación a Compromiso



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que él no existe un alto compromiso ⁸ por parte de los funcionarios y servidores públicos en realizar sus actividades laborales, pero si cree en su mayoría 43.5% que los trabajadores de la municipalidad poseen valores y definitivamente el 51.8% que es la mitad de los entrevistados considera que los funcionarios y servidores públicos, buscan la permanencia laboral y estabilidad en la municipalidad.

3.4.5. Equilibrio Vida Personal – Laboral

Tabla 86

Considera que el servidor público tiene un equilibrio entre su vida personal y laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	138	36.1	36.1	36.1
	No	87	22.8	22.8	58.9
	Tal vez	128	33.5	33.5	92.4
	No Opina	29	7.6	7.6	100.0
Total		382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 36.1% de los entrevistados, coincide en que si existe un equilibrio vida-trabajo en los servidores públicos de la municipalidad, por lo que la prestación de servicios debería ser fácil, simplificada y orientada al contribuyente.

Tabla 87

Ud. Cree que la municipalidad tiene políticas de integración y bienestar laboral para los funcionarios y servidores públicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	172	45.0	45.0	45.0
	No	81	21.2	21.2	66.2
	Tal vez	98	25.7	25.7	91.9
	No Opina	31	8.1	8.1	100.0
Total		382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 45% de los entrevistados indica que, si considera que la municipalidad, posee políticas laborales de integración y bienestar laboral, y que por ello el personal de la municipalidad debería ser más empático con las necesidades y requerimientos de los contribuyentes, implementando tramites fáciles y simplificados.

Tabla 88

Ud. Considera que los servidores públicos presentan estrés laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	261	68.3	68.3	68.3
	No	43	11.3	11.3	79.6
	Tal vez	69	18.1	18.1	97.6
	No Opina	9	2.4	2.4	100.0
Total		382	100.0	100.0	

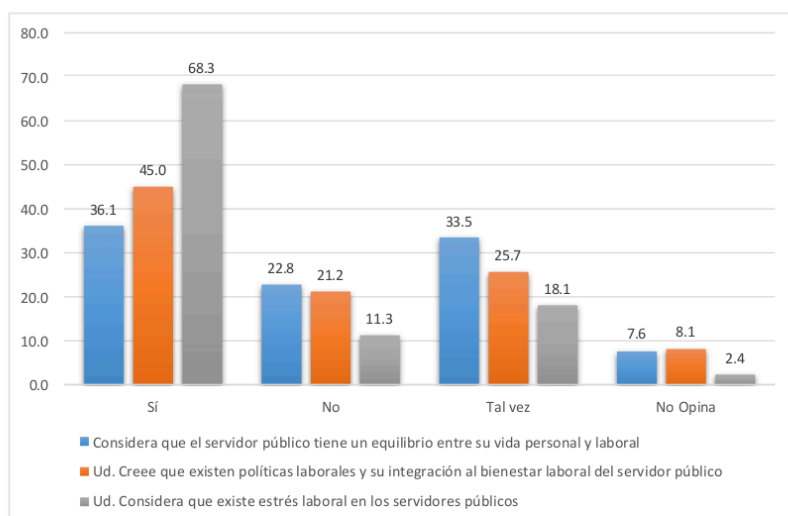
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 68.3% de los contribuyentes, considera que los servidores públicos si presentan estrés laboral, y esto se ve reflejado en la atención brindada al contribuyente.

Figura 50

Percepción de Contribuyentes con relación a Equilibrio entre vida personal y laboral



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Los resultados muestran que los trabajadores municipales muestran signos de estrés laboral, coincidiendo un 68.3%, y el cual es reflejado en las atenciones realizadas a los contribuyentes, en un menor porcentaje 45%, los entrevistados afirman que la municipalidad cuenta con políticas laborales que buscan la integración y bienestar de los trabajadores, pero pese a ello solo el 36.1% afirma que los servidores públicos poseen un equilibrio entre su vida personal y laboral.

3.4.6. Engagement Organizacional

Tabla 89

Ud. Considera que los servidores y funcionarios públicos tienen un compromiso alineado con la misión, objetivos, pilares de la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	146	38.2	38.2	38.2
	No	114	29.8	29.8	68.1
	Tal vez	107	28.0	28.0	96.1
	No Opina	15	3.9	3.9	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

La respuesta está dividida, por lo que el 38.2% es decir alrededor de un 1/3 de los entrevistados, considera que los servidores y funcionarios poseen un compromiso que se encuentra alineado a las directrices de la municipalidad o de la gestión municipal planteada para el ejercicio en curso.

Tabla 90

Considera que existe un compromiso y predisposición para atender al contribuyente en la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	110	28.8	28.8	28.8
	No	119	31.2	31.2	59.9
	Tal vez	142	37.2	37.2	97.1
	No Opina	11	2.9	2.9	100.0
Total		382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 31.2% considera que no siendo 1/3 de la muestra aplicada, la que afirma que no existe predisposición ni compromiso, por atender al contribuyente.

Tabla 91

Cree Ud. Que existen motivadores y reconocimiento para los servidores públicos en la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	145	38.0	38.0	38.0
	No	91	23.8	23.8	61.8
	Tal vez	106	27.7	27.7	89.5
	No Opina	40	10.5	10.5	100.0
Total		382	100.0	100.0	

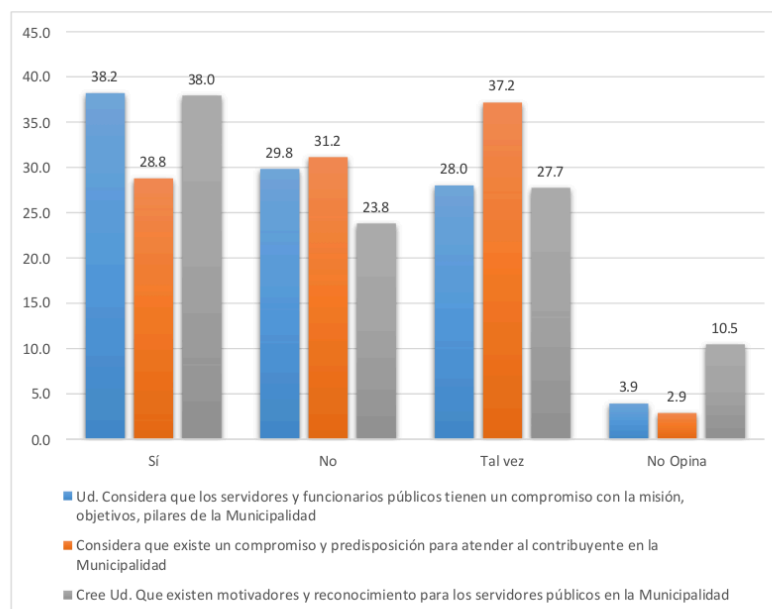
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 38% considera que si existen motivadores para los trabajadores de la municipalidad y que si se brinda un reconocimiento a algunos servidores y/o funcionarios públicos.

Figura 51

Percepción de Contribuyentes con relación a Engagement Organizacional



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que solo 1/3 de los contribuyentes considera que los funcionarios y servidores públicos tienen alineado su compromiso laboral a las directrices de la municipalidad; así también que poseen un compromiso y predisposición para atender a los contribuyentes. Y que cuenta con motivadores y reconocimientos que la autoridad de la municipalidad promueve en sus murales y redes sociales.

3.4.7. Relación de Gestión Pública – Engagement Laboral

Tabla 92

8
Considera que existe una relación entre la gestión pública y el engagement laboral
(Compromiso de los funcionarios y servidores públicos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	142	37.2	37.2	37.2
	No	97	25.4	25.4	62.6
	4 Tal vez	125	32.7	32.7	95.3
	No Opina	18	4.7	4.7	100.0
Total		382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 37.2% de los entrevistados considera que si **53** existe una relación entre la gestión pública y el compromiso que tiene el servidor o funcionario público en las actividades de la municipalidad. Mientras que un 32.7% tiene desconocimiento del mismo, no pudiendo tomar una posición de opinión.

Tabla 93

Considera que la gestión pública es más eficiente si sus trabajadores están motivados y son reconocidos por la Municipalidad

		65 Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	242	63.4	63.4	63.4
	No	44	11.5	11.5	74.9
	Tal vez	82	21.5	21.5	96.3
	No Opina	14	3.7	3.7	100.0
Total		382	100.0	100.0	

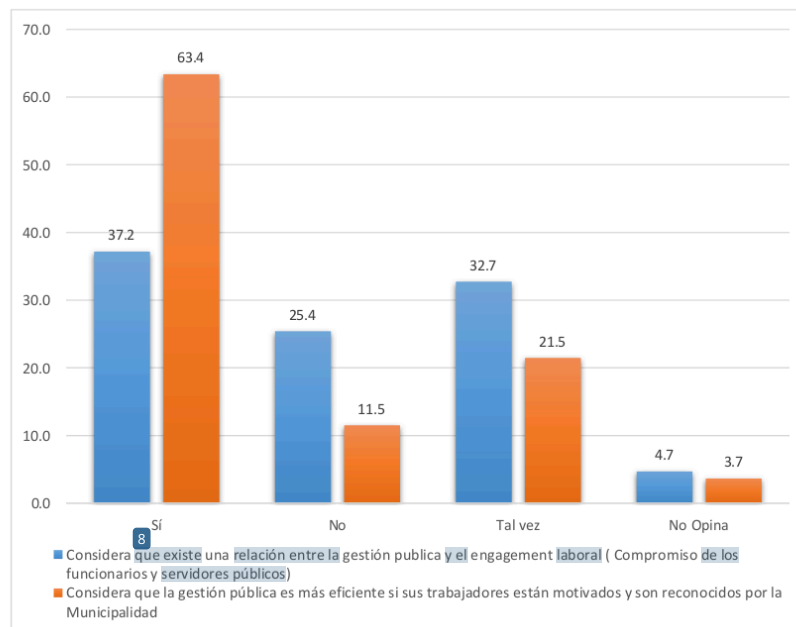
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 63.4 % considera que la gestión pública es más eficiente si los trabajadores de la municipalidad están motivados y son reconocidos por la municipalidad, y no solo se de a un pequeño grupo de personas, debiendo hacerlo público y comunicativo por todos sus canales.

Figura 52

Percepción de Contribuyentes con relación a Relación Gestión Pública - Engagement Laboral



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que para los contribuyentes 1/3 tiene conocimiento y percibe **que existe una relación entre la gestión pública y el engagement laboral**, y 2/3 piensan que para hacer más eficiente y productivo el trabajo de los funcionarios y servidores públicos se debe motivar y realizar un reconocimiento público a sus colaboradores.

3.3.8. Percepción sobre el Engagement

Tabla 94

Estoy satisfecho con la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad.

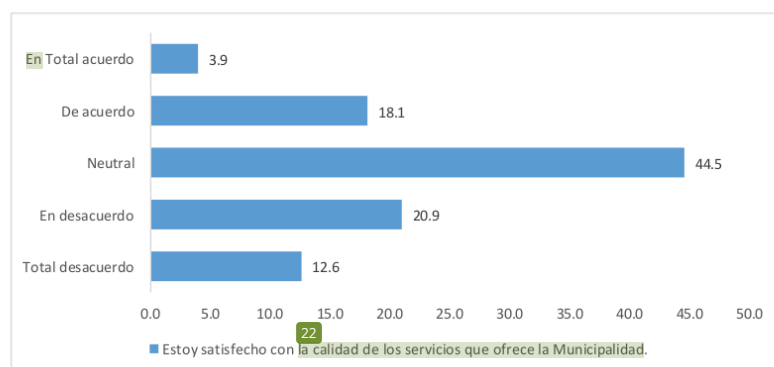
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	48	12.6	12.6	12.6
	En desacuerdo	80	20.9	20.9	33.5
	Neutral	170	44.5	44.5	78.0
	De acuerdo	69	18.1	18.1	96.1
	En Total acuerdo	15	3.9	3.9	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 53

Estoy satisfecho con la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que el 44.5% de los entrevistados no tiene una opinión definida sobre la calidad de los servicios. Por lo que se puede afirmar que este resultado puede estar asociado a que los entrevistados no tienen interacciones recurrentes con la municipalidad, o que los

servicios requeridos han demorado o se han realizado en los tiempos que estiman que debe ser así, y por lo tanto que los servicios son aceptables, pero no excepcionales, y que a su vez no son insuficientes y que no generan una mala experiencia.

Tabla 95

La atención recibida por parte del personal de la Municipalidad es amable y profesional.

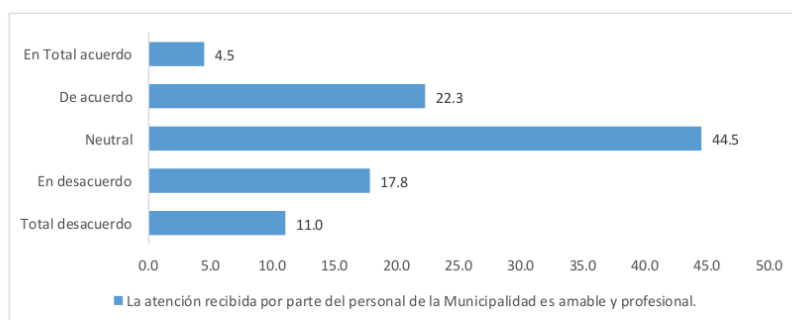
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	42	11.0	11.0	11.0
	En desacuerdo	68	17.8	17.8	28.8
	Neutral	170	44.5	44.5	73.3
	De acuerdo	85	22.3	22.3	95.5
	En Total acuerdo	17	4.5	4.5	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 54

La atención recibida por parte del personal de la Municipalidad es amable y profesional.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 44.5% tiene una posición neutral en la opinión, esto quiere decir que con relación a la atención recibida por parte del personal de la municipalidad es amable y profesional, este resultado muestra que considera que, si existe una atención adecuada, pero que no es

excepcional o especial y que la frecuencia de interacción es muy corta para tomar una posición definida.

Tabla 96

La Municipalidad proporciona información clara sobre los servicios disponibles.

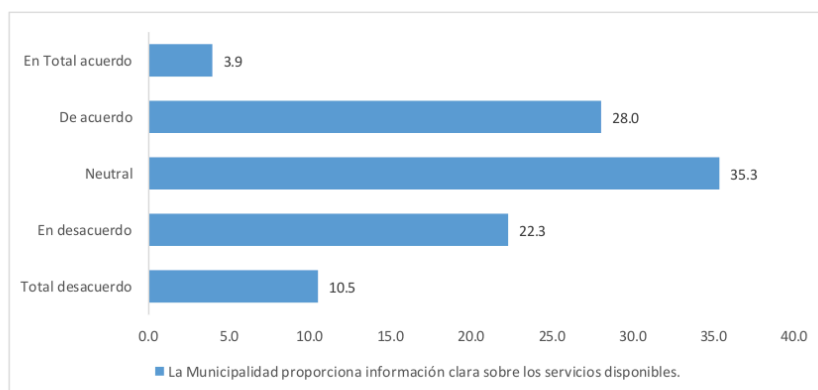
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	40	10.5	10.5	10.5
	En desacuerdo	85	22.3	22.3	32.7
	Neutral	135	35.3	35.3	68.1
	De acuerdo	107	28.0	28.0	96.1
	En Total acuerdo	15	3.9	3.9	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 55

La Municipalidad proporciona información clara sobre los servicios disponibles.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que el 35.3% sigue manteniendo una posición neutral sobre la percepción entorno a la información que brinda la municipalidad para los servicios

disponibles y que brinda. Por lo que el contribuyente considera que si accede a información pero que no es específica o detallada, pero tampoco es que no accede a ella.

Tabla 97

Me siento valorado como contribuyente ante mis interacciones con la Municipalidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	42	11.0	11.0	11.0
	En desacuerdo	88	23.0	23.0	34.0
	Neutral	158	41.4	41.4	75.4
	De acuerdo	75	19.6	19.6	95.0
	En Total acuerdo	19	5.0	5.0	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

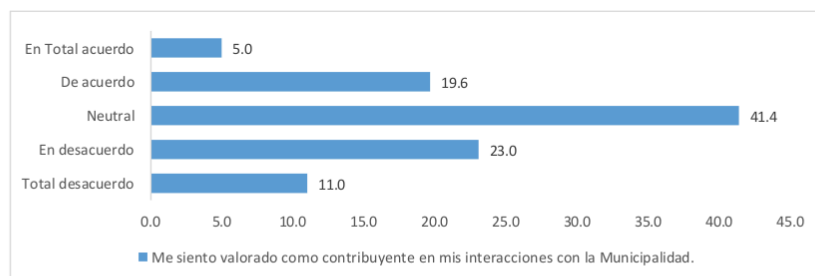
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 41.4% se muestra indiferente a esta pregunta por lo que se puede afirmar que el contribuyente no se siente valorado, pero tampoco relegado, ante la interacción de un servicio requerido en la municipalidad, esto quiere decir que, si lo atienden y accede a información de forma presencial, pero que la prestación del servicio por parte del funcionario o servidor es seca, puntual y operativa.

Figura 56

Me siento valorado como contribuyente en mis interacciones con la Municipalidad.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

17

Tabla 98

La Municipalidad cumple con los plazos establecidos para la prestación de servicios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	52	13.6	13.6	13.6
	En desacuerdo	104	27.2	27.2	40.8
	Neutral	126	33.0	33.0	73.8
	De acuerdo	83	21.7	21.7	95.5
	En Total acuerdo	17	4.5	4.5	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

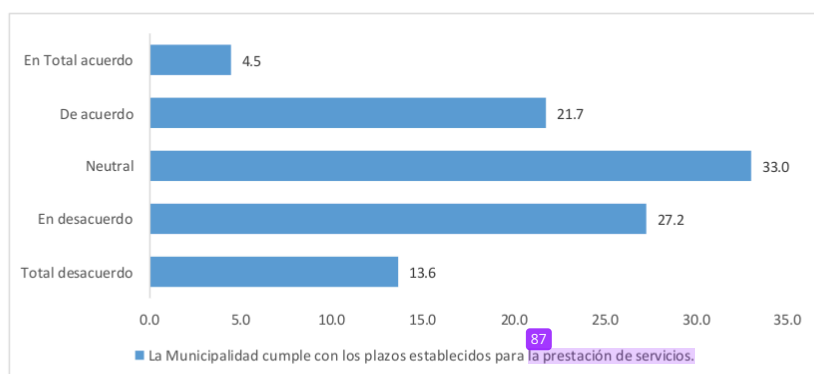
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado muestra que 1/3 de los entrevistados considera una posición neutral, la que se atribuye a que la municipalidad no necesariamente cumple con los plazos establecidos en la prestación de servicios, lo que significa que puede que el trámite requerido sea gestione de forma rápida o que se genere una demora, la incertidumbre está latente.

Figura 57

La Municipalidad cumple con los plazos establecidos para la prestación de servicios.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado **en** una municipalidad de Arequipa.

Tabla 99

Los canales de comunicación con la Municipalidad son efectivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	42	11.0	11.0	11.0
	En desacuerdo	98	25.7	25.7	36.6
	Neutral	154	40.3	40.3	77.0
	De acuerdo	72	18.8	18.8	95.8
	En Total acuerdo	16	4.2	4.2	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

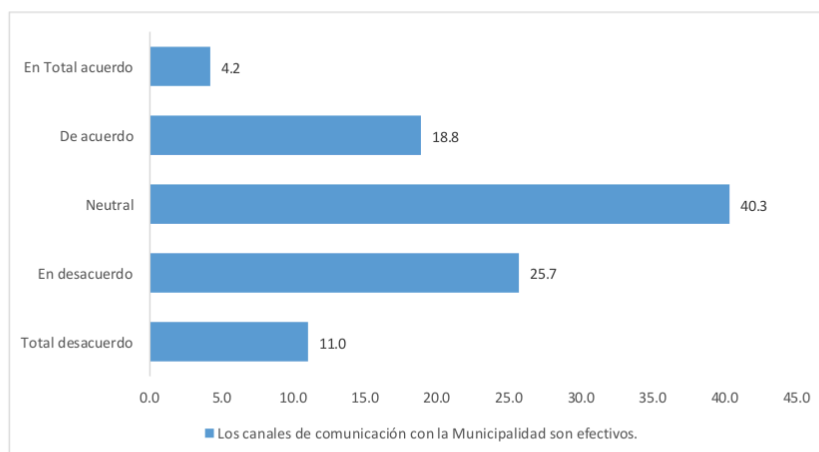
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 40.3% considera que los canales de comunicación de la municipalidad no necesariamente son efectivos, presentándose situaciones en las que no tiene una respuesta adecuada por ningún canal de comunicación y otras veces si tiene la información correcta y efectiva.

Figura 58

Los canales de comunicación con la Municipalidad son efectivos.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 100

La Municipalidad promueve la participación ciudadana para la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	46	12.0	12.0	12.0
	En desacuerdo	118	30.9	30.9	42.9
	Neutral	128	33.5	33.5	76.4
	De acuerdo	72	18.8	18.8	95.3
	En Total acuerdo	18	4.7	4.7	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

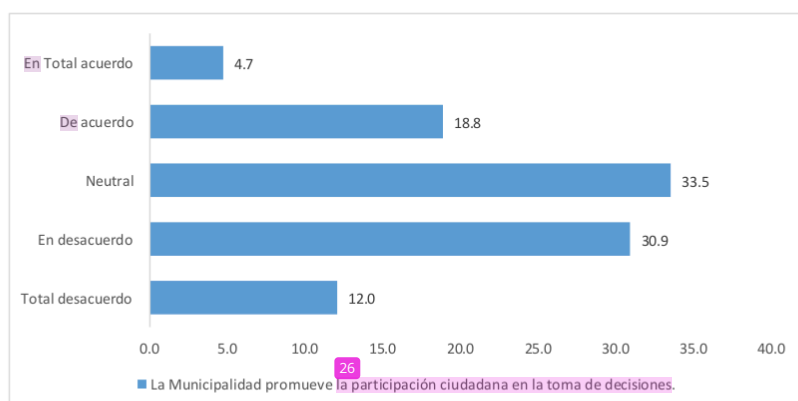
Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 33.5% de tiene una posición neutral respecto a la premisa, en la que no se afirma ni se niega que exista una promoción en la participación ciudadana para la toma de decisiones. Y un 30.9% considera que no existe la mencionada promoción en la participación ciudadana para la toma de decisiones.

Figura 59

La Municipalidad promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Tabla 101

76

Siento que mis impuestos son utilizados de manera efectiva para el bienestar de la comunidad.

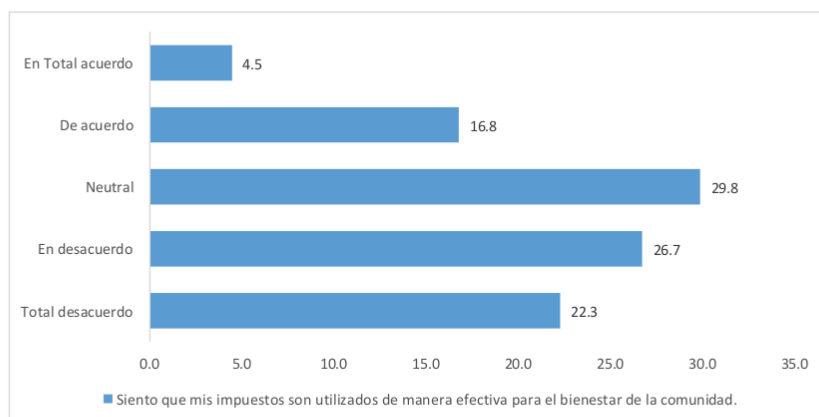
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	85	22.3	22.3	22.3
	En desacuerdo	102	26.7	26.7	49.0
	Neutral	114	29.8	29.8	78.8
	De acuerdo	64	16.8	16.8	95.5
	En Total acuerdo	17	4.5	4.5	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 60

Siento que mis impuestos son utilizados de manera efectiva para el bienestar de la comunidad.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 29.8% tiene una posición de indiferencia ante la pregunta, si los impuestos de la municipalidad son utilizados de manera efectiva para el bienestar de la comunidad, lo que

refleja que los contribuyentes no están familiarizados con el gasto, inversión y generación de recursos de la municipalidad. Y al no contar con esta información, no le da la relevancia al conocimiento de este.

3.4.9. Percepción sobre el Gestión Pública

Tabla 102

Me siento bien informado sobre los procedimientos para acceder a los servicios.

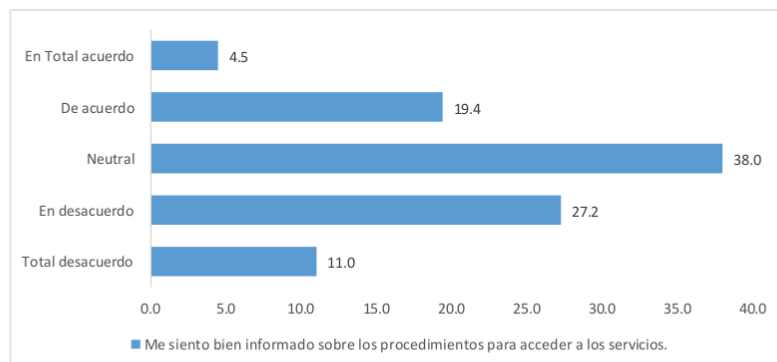
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	42	11.0	11.0	11.0
	En desacuerdo	104	27.2	27.2	38.2
	Neutral	145	38.0	38.0	76.2
	De acuerdo	74	19.4	19.4	95.5
	En Total acuerdo	17	4.5	4.5	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 61

Me siento bien informado sobre los procedimientos para acceder a los servicios.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El resultado sigue rondando una posición neutral, donde el contribuyente no se siente del todo informado sobre los procedimientos para acceder a los servicios públicos, por lo que la difusión, flujos, y procedimientos de las diversas actividades que realiza la municipalidad no son adecuadamente sociabilizadas.

Tabla 103

La gestión de la Municipalidad es transparente en la administración de recursos.

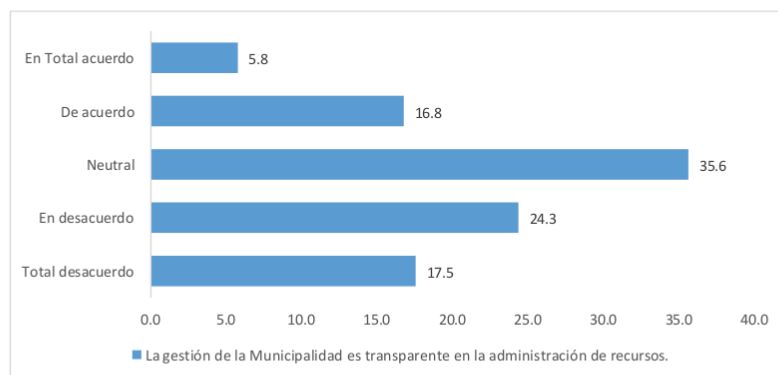
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	67	17.5	17.5	17.5
	En desacuerdo	93	24.3	24.3	41.9
	Neutral	136	35.6	35.6	77.5
	De acuerdo	64	16.8	16.8	94.2
	En Total acuerdo	22	5.8	5.8	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 62

La gestión de la Municipalidad es transparente en la administración de recursos.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 35.6 % mantiene esta posición neutral en la que no afirma ni niega que exista una gestión municipal transparente en la administración de recursos de la municipalidad, lo que conlleva a que la sociabilización y participación ciudadana no se da en la jurisdicción.

Tabla 104

Existen procesos claros para la toma de decisiones en la gestión pública.

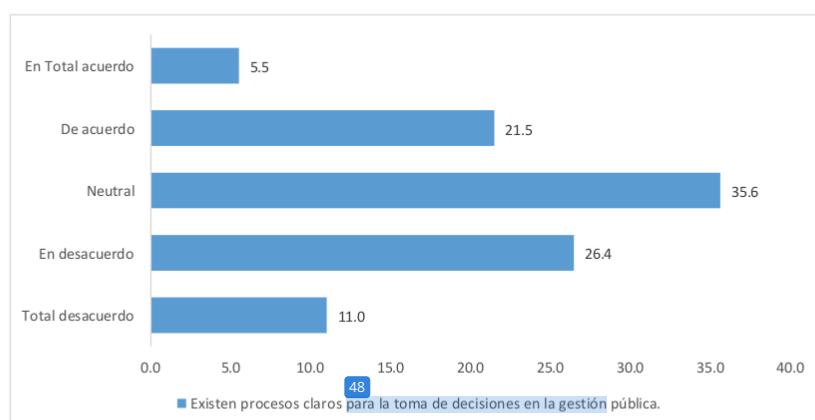
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	42	11.0	11.0	11.0
	En desacuerdo	101	26.4	26.4	37.4
	Neutral	136	35.6	35.6	73.0
	De acuerdo	82	21.5	21.5	94.5
	En Total acuerdo	21	5.5	5.5	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 62

Existen procesos claros para la toma de decisiones en la gestión pública.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 35.6% considera que desconocer la existencia de los procesos en la toma de decisiones en la gestión pública, por lo que no puede afirmar o negar sobre el mismo. Siendo claro que los contribuyentes no tienen una interacción con su municipalidad y que se encuentran aislados entre sí.

Tabla 105

Los objetivos de la municipalidad están alineados con las necesidades de la población.

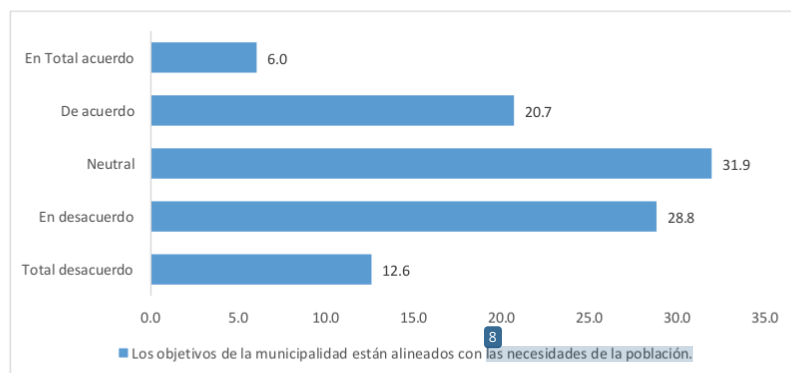
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	48	12.6	12.6	12.6
	En desacuerdo	110	28.8	28.8	41.4
	Neutral	122	31.9	31.9	73.3
	De acuerdo	79	20.7	20.7	94.0
	En Total acuerdo	23	6.0	6.0	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 63

Los objetivos de la municipalidad están alineados con las necesidades de la población.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

La respuesta se sigue manteniendo neutral, por lo que, para 1/3 de los contribuyentes los objetivos de la municipalidad no se encuentran alineados con las necesidades de la población.

Tabla 106

La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.

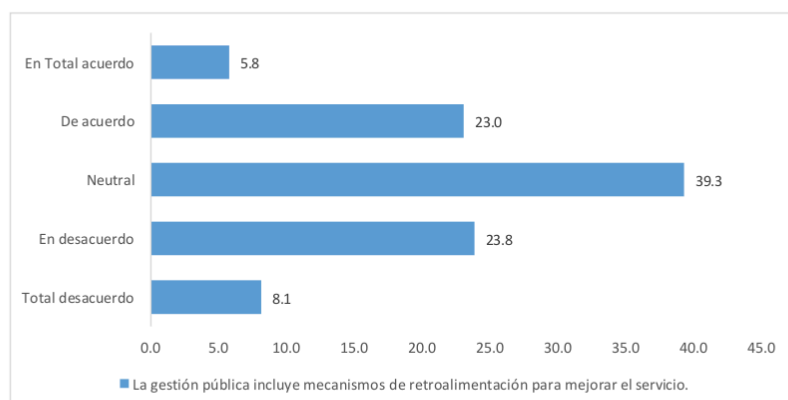
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	31	8.1	8.1	8.1
	En desacuerdo	91	23.8	23.8	31.9
	Neutral	150	39.3	39.3	71.2
	De acuerdo	88	23.0	23.0	94.2
	En Total acuerdo	22	5.8	5.8	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 64

La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 39.3% considera que la gestión pública no muestra mecanismos claros de retroalimentación que permita mejorar los servicios prestados. Por lo que no puede afirmar o negar sobre el mismo.

Tabla 107

Siento que mi opinión es valorada y que se toma en cuenta para las decisiones de la municipalidad.

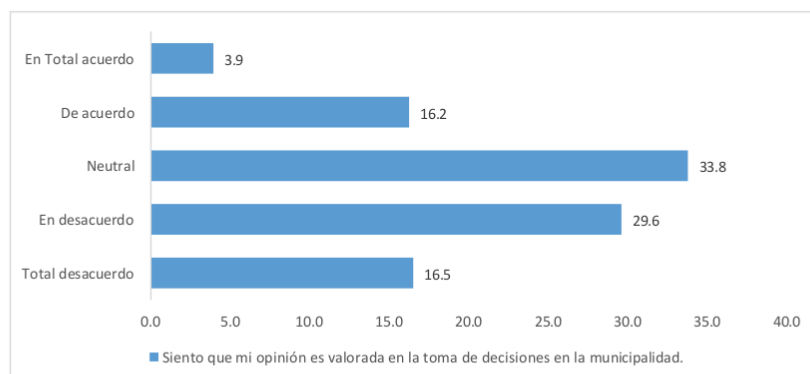
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	63	16.5	16.5	16.5
	En desacuerdo	113	29.6	29.6	46.1
	Neutral	129	33.8	33.8	79.8
	De acuerdo	62	16.2	16.2	96.1
	En Total acuerdo	15	3.9	3.9	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 65

Siento que mi opinión es valorada y que se toma en cuenta para las decisiones de la municipalidad.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 33.8% considera que puede haber generado una opinión de sugerencia, reclamo, queja, petitorio y que esta ha sido tomada y recepcionada pero que no necesariamente haya influido en las decisiones de la municipalidad para el requerimiento establecido.

Tabla 108

Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.

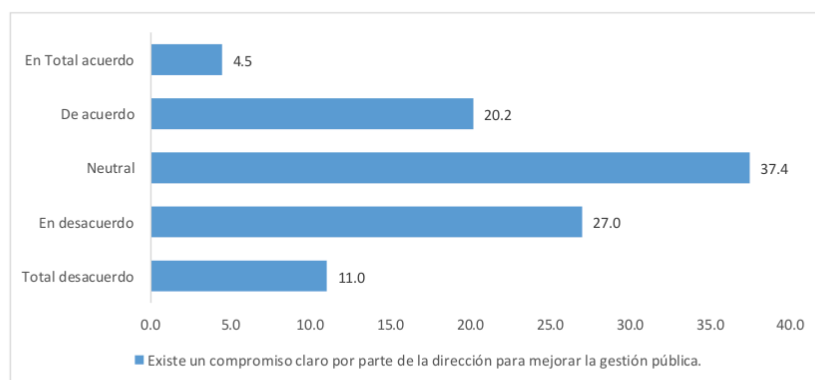
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	42	11.0	11.0	11.0
	En desacuerdo	103	27.0	27.0	38.0
	Neutral	143	37.4	37.4	75.4
	De acuerdo	77	20.2	20.2	95.5
	En Total acuerdo	17	4.5	4.5	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 66

Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

El 37.4% considera que no tienen una opinión definida en relación al compromiso de la dirección que permita mejorar la gestión de pública, esto puede ser indicativo de que faltan acciones en la dirección que permitan hacer visible el compromiso de la dirección con relación a la gestión pública.

Tabla 109

Hay un enfoque claro en la rendición de cuentas dentro de la gestión pública.

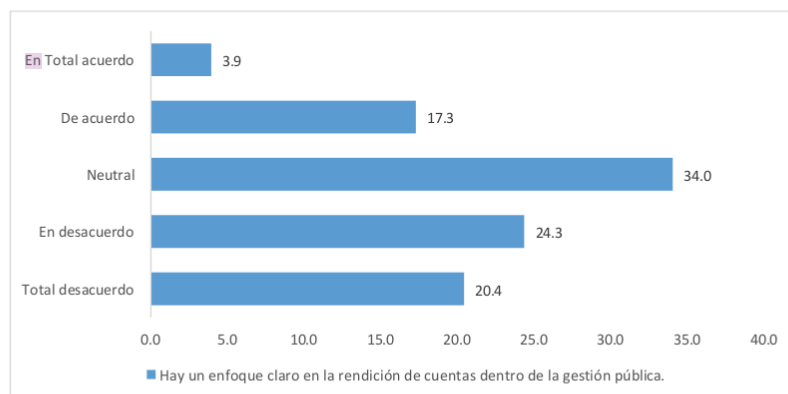
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total, desacuerdo	78	20.4	20.4	20.4
	En desacuerdo	93	24.3	24.3	44.8
	Neutral	130	34.0	34.0	78.8
	De acuerdo	66	17.3	17.3	96.1
	En Total acuerdo	15	3.9	3.9	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Figura 67

Hay un enfoque claro en la rendición de cuentas dentro de la gestión pública.



Fuente Elaboración propia

Nota – Resultados de estudio realizado en una municipalidad de Arequipa.

Y el 34% de los entrevistados sugiere que su opinión ante la existencia de un enfoque claro en la rendición de cuentas dentro de la gestión pública, por lo que se puede inferir que la percepción de los ciudadanos es indiferente en 1/3 de ellos, pudiendo deberse a que no tiene información suficiente, no tienen acceso a la misma, o que la municipalidad no sociabiliza los resultados de su ejercicio, informando de forma permanente y transparente la gestión realizada por periodo.

3.5. Relación de Gestión Pública y Engagement

Para ⁹⁴ determinar la relación de las variables Gestión Pública y Engagement, y ante el planteamiento ^{de} la hipótesis que hace referencia a la probabilidad de que una gestión efectiva y transparente en una entidad del gobierno local de Arequipa, ^{tenga} una correlación fuerte y positiva al contar con un mayor engagement laboral por parte ^{de los funcionarios y servidores públicos.} ¹³³

Se realizó ^{el} análisis ^{de} correlación de Spearman, ^{la} cual se aplicó para las variables, en función de cada tipo de muestra y un análisis final del sector que integra el total de la muestra aplicada a las dos variables a relacionar.

El valor de la correlación de Spearman, denotado como ρ (rho), varía entre **-1** y **+1** donde:

- $\rho = +1$: Indica una correlación perfecta positiva, ¹⁹ a medida que una variable aumenta, ^{la otra también} lo hace de forma perfecta.
- $\rho = -1$: Indica una correlación perfecta negativa ¹⁹ a medida que una variable aumenta, ^{la otra} disminuye de forma perfecta.
- $\rho = 0$: ¹⁴ Indica que no hay ninguna ^{relación entre las dos variables.}
- ρ cercano a **+1** o **-1**: Indica una relación fuerte, ya sea positiva o negativa.
- ρ cercano a **0**: Indica una relación débil o inexistente.

Para un análisis de correlación se identifican el tipo de variables, por lo que para el estudio de investigación se ha considerado una variable independiente gestión pública; y una variable dependiente engagement que actúa con relación a la variable independiente.

En ese sentido, la correlación de variables se da con la siguiente lectura:

- Una buena gestión pública contribuye a un mayor compromiso, engagement; lo que quiere decir que; si la gestión pública es eficaz, transparente y eficiente, puede influir en mejorar el compromiso engagement en la prestación de servicios al contribuyente,

donde los funcionarios y servidores públicos, muestran un mejor compromiso con el gobierno local, políticas públicas y prestación de servicios a los contribuyentes, lo que se percibirá como una buena gestión pública.

- Para la correlación de Spearman, la relación entre las variables donde una es independiente y la segunda dependiente, los resultados se establecerán en ese sentido, donde a una mejor gestión pública, se tendrá un mayor engagement de los funcionarios y servidores públicos.

Por lo que; al aplicar el análisis se obtuvo:

Para los funcionarios públicos que tienen una muestra de 47 entrevistados se tiene como resultado:

Tabla 110

Correlación de Spearman para funcionarios públicos.

		Correlaciones		
Rho de Spearman	Gestión Pública		Gestión Pública	Engagement
		Coeficiente de correlación	1.000	,915**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	47	47
	Engagement	Coeficiente de correlación	,915**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	47	47

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente Elaboración propia

Nota – Se realizó el análisis a las variables Gestión Pública y Engagement Laboral como resultado se aplicó a una muestra de 47 personas, funcionarios públicos.

La correlación de 0.915 y el valor p de 0.000 indican que existe una relación muy fuerte y positiva entre las variables de gestión pública y engagement laboral en la muestra de 47 personas.

19

Esta relación es estadísticamente significativa, lo que significa que podemos concluir con confianza que a medida que la gestión pública mejora, también mejora el engagement laboral, y que este hallazgo no es debido al azar.

Tabla 111

Correlación de Spearman para servidores públicos.

		Correlaciones		
			Gestión Pública	Engagement
Rho de Spearman	Gestión Pública	6		
		Coefficiente de correlación	1.000	,729**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Engagement	N	153	153
		Coefficiente de correlación	,729**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	153	153

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente Elaboración propia

Nota – Se aplicó el análisis a las variables Gestión Pública y Engagement Laboral como resultado se realizó a una muestra de 153 personas, servidores públicos.

Un coeficiente de correlación de 0.729 y un valor p de 0.000 para una muestra de 153 servidores públicos, se puede afirmar que existe una relación fuerte y positiva entre gestión pública y engagement laboral. A medida que mejoran los aspectos de la gestión pública, también mejora el nivel de compromiso de los servidores públicos.

19

Esta relación es estadísticamente significativa, lo que significa que no es producto del azar, y que podemos indicar que se enfoquen esfuerzos en mejorar la gestión pública para fomentar un mayor engagement laboral. Los resultados son confiables y se pueden generalizar con un alto grado de certeza debido al tamaño adecuado de la muestra

Tabla 112

Correlación de Spearman para contribuyentes.

Correlaciones		
	Gestión Pública	Engagement
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,564**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	382
	Engagement	Coeficiente de correlación
		,564**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	382

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente Elaboración propia

Nota – Se aplicó el análisis a las variables Gestión Pública y Engagement Laboral como resultado se realizó a una muestra de 382 personas, contribuyentes.

Un coeficiente de correlación de 0.564 y un valor p de 0.000 para una muestra de 382 contribuyentes, muestra que existe una relación positiva moderada entre las dos variables. Es decir, hay una relación moderadamente fuerte en la que a medida que mejora algún aspecto de la gestión pública y los servicios municipales, también mejora la satisfacción y el compromiso de los contribuyentes.

Aunque no es una relación perfecta, sigue siendo significativa y de importancia práctica. El valor p de 0.000 confirma que la relación es estadísticamente significativa y no es producto del azar y el tamaño de la muestra de 382 hace que estos resultados sean robustos y confiables, lo que refuerza la validez de la relación observada.

3.6. Fichas resumen de resultados de investigación

Las fichas resumen⁸ buscan consolidar los resultados relevantes en las tres muestras aplicadas en el estudio para determinar la relación que existe entre la gestión pública y el engagement de los funcionarios y servidores públicos en un gobierno local, ubicado en la ciudad de Arequipa.

En ese sentido las variables de estudio se espera determinar una relación de dependencia, donde la variable independiente (gestión pública), podrá influir positiva o negativamente sobre la variable dependiente (engagement – compromiso), o no. Y si los resultados obtenidos muestran una significancia o no.

Por lo tanto, se ha establecido que; la variable gestión pública, mide en los entrevistados la percepción sobre la transparencia, eficacia y capacidad de una administración eficiente. Por lo que la percepción de los funcionarios y servidores públicos⁵⁹ está orientada a establecer la satisfacción en los lineamientos, políticas y gestión de recursos públicos. Mientras que, en la encuesta aplicada a los contribuyentes, se medirá la percepción de la eficiencia de los servicios públicos, gestión de recursos, recaudación y ejecución de obras.

Por otro lado, la variable engagement – compromiso laboral, establece el nivel de motivación, compromiso, dedicación e involucramiento, de los funcionarios y servidores públicos¹⁵ quienes brindarán información relevante sobre su percepción ante el clima laboral, el cumplimiento de obligaciones, objetivos, metas en función de la política establecida por los funcionarios de turno, y como se sienten frente al desempeño de sus pares, jefes, y políticas de gobierno implementadas. Mientras que, para los contribuyentes, se mide en cómo perciben la predisposición de los empleados públicos, la administración y ejecución de obras, la accesibilidad y rapidez en los servicios municipales requeridos por la comunidad.

En ese sentido, se ha establecido tres tablas de consolidados que brindan información relevante sobre los resultados obtenidos en el estudio de investigación.

Tabla 113

Consolidado de resultados en la muestra funcionarios públicos

Instrumento:		Encuesta a funcionarios públicos	
Tipo de Muestra:	Caso Único	Tamaño de Muestra:	47 personas
Aplicado a:	Funcionarios públicos del gobierno local en Arequipa		
Variable Independiente:	Gestión pública	Variable Dependiente:	Engagement
Objeto de aplicación:	Establecer la percepción de los funcionarios públicos, entorno a la gestión pública interna realizada por funcionarios y servidores públicos en el gobierno local		
Finalidad:	Establecer el tipo de relación entre la gestión pública y el engagement.		
Resultados Esperados:	Determinar la percepción sobre la relación entre las variables, con datos que permitan establecer una posición concluyente.		
Gestión Pública			
Comunicación y Participación	Los funcionarios públicos tienen una percepción positiva > 50% con relación a que existe una buena comunicación interna.		
Cultura Organizacional y Clima Laboral	El resultado muestra que existe una percepción negativa >50% con relación a los funcionarios de confianza, el liderazgo y dirección de la Municipalidad.		
Oportunidades de Crecimiento	Para el 50% de los funcionarios, Servir es la mejor opción en la contratación del personal, y no consideran positiva la contratación directa por necesidad de servicio.		
Engagement – Compromiso Laboral			
Compromiso de funcionarios públicos	En +50% los funcionarios consideran que el personal esta cómodo y comprometido, pero busca estabilidad laboral y quedarse en la municipalidad laborando.		
Equilibrio entre vida personal y laboral	En + 50%, consideran que, si existe equilibrio entre la vida personal y laboral, y que se cuenta con políticas y una gestión del bienestar del personal.		
Engagement Organizacional	Perciben que no existe un compromiso y predisposición en los servidores y funcionarios por atender a los contribuyentes.		
Relación Gestión Pública y Engagement	+50% considera que existe una relación gestión pública – engagement, y considera que si el personal esa motivado, trabajara con mejor predisposición.		
Percepción valorativa de Gestión Pública	Los funcionarios tienen una percepción favorable con la gestión pública del gobierno local, pero no están de acuerdo en que exista una colaboración entre las diversas áreas de la municipalidad, asumiendo un comportamiento de Islas.		
Percepción valorativa de Engagement	Con relación al engagement, la percepción es negativa por que afirman que no existe un trabajo colaborativo, hay habilidades del personal que no se aprovechan de manera efectiva y existe una sobrecarga laboral.		

Fuente Elaboración propia

Nota – Se aplicó el análisis a las variables Gestión Pública y Engagement Laboral como resultado se realizó a una muestra de 47 personas, contribuyentes.

Tabla 114

Consolidado de resultados en la muestra servidores públicos

Instrumento:		Encuesta a servidores públicos	
Tipo de Muestra:	Muestra Finita	Tamaño de Muestra:	153 personas
Aplicado a:	Servidores públicos del gobierno local en Arequipa		
Variable Independiente:	Gestión pública	Variable Dependiente:	Engagement
Objeto de aplicación:	Establecer la percepción ²⁵ de servidores públicos, entorno a la gestión pública interna realizada por funcionarios y servidores públicos en el gobierno local		
Finalidad:	Establecer el tipo de relación entre la gestión pública y el engagement.		
Resultados Esperados:	Determinar la percepción sobre la relación entre las variables, con datos que permitan establecer una posición concluyente.		
Gestión Pública			
Comunicación y Participación	+ 50% de los servidores públicos, consideran que la comunicación interna es muy mala, y que no existe participación, ni cumplimiento de las actividades asignadas.		
Cultura Organizacional y Clima Laboral	+50% considera que la cultura organizacional y clima laboral es deficiente en la Municipalidad, no existe cohesión, liderazgo, dirección y lineamientos que orienten a un objetivo en común, existen varios funcionarios de confianza.		
Oportunidades de Crecimiento	+50% consideran que ambas modalidades de contratación son efectivas: Servir y Contrato Directo, pero existe un alto interés por quedarse en la administración pública y hacer línea de carrera.		
Engagement – Compromiso Laboral			
Compromiso de funcionarios públicos	+50% considera que tal vez exista un compromiso laboral y/o satisfacción en la prestación del servicio. Pero coinciden en que, si tiene la intención de quedarse, buscando la estabilidad laboral o un contrato permanente.		
Equilibrio entre vida personal y laboral	+50% ²⁵ considera que no existe tal equilibrio, ni hay políticas claras entorno al bienestar del personal de la administración pública, pero sí coinciden ^{en} que ^{el} estrés laboral al que están expuestos es incremental.		
Engagement Organizacional	+50% considera que no existe un engagement organizacional, no existe compromiso para la prestación de servicios al ciudadano, ni predisposición y que no hay un ³⁶ aliento estratégico.		
Relación Gestión Pública y Engagement	+50% consideran ^{que, si existe} ^{relación entre las dos variables de estudio y} ^{que,} si la gestión pública es más eficiente, sus trabajadores mostrarían mayor compromiso.		
Percepción valorativa de Gestión Pública	Los servidores públicos, consideran que ^{la gestión pública en la Municipalidad} ^{no} es eficiente, transparente, sin políticas claras, ni reacciona en brindar un servicio a la comunidad, ni brinda una comunicación efectiva.		
Percepción valorativa de Engagement	Considera que existe una relación cordial, empática, en su núcleo ejecutor, área o dependencia, estando motivados a cumplir con las actividades asignadas pero que cuando se integran se burocratiza su gestión, generando sobre carga laboral.		

Fuente Elaboración propia

Nota – Se aplicó el análisis a las variables Gestión Pública y Engagement Laboral como resultado se realizó a una muestra de 153 personas, contribuyentes.

Tabla 115**Consolidado de resultados en la muestra contribuyentes**

Instrumento:		Encuesta a contribuyentes	
Tipo de Muestra:	Muestra Finita	Tamaño de Muestra:	382 personas
Aplicado a:	Ciudadanos que pertenecen o residen en la jurisdicción del gobierno local en Arequipa		
Variable Independiente:	Gestión pública	Variable Dependiente:	Engagement
Objeto de aplicación:	Establecer la percepción de los contribuyentes, entorno a la gestión pública realizada por funcionarios y servidores públicos en el gobierno local		
Finalidad:	Establecer el tipo de relación entre la gestión pública y el engagement, desde la percepción del usuario o beneficiario del servicio público		
Resultados Esperados:	Determinar la percepción sobre la relación entre las variables, con datos que permitan establecer una posición concluyente de este grupo de interés.		
Gestión Pública			
Comunicación y Participación	1/3 de los entrevistados 33%, consideran que no existe una comunicación de calidad en municipalidad, ni cumplen con sus actividades, ni servicios de forma adecuada.		
Cultura Organizacional y Clima Laboral	1/3 considera que, si existe una cultura organizacional en la municipalidad que es propia de la administración pública y que existe un clima laboral malo, sin liderazgo y que buscan hacer el mínimo esfuerzo.		
Oportunidades de Crecimiento	+40% consideran que ambas modalidades si aplican en la Municipalidad, y que los trabajadores buscan siempre quedarse en la municipalidad.		
Engagement – Compromiso Laboral			
Compromiso de funcionarios públicos	+ 30% considera que no existe un compromiso real de los funcionarios públicos, pero si buscan como permanecer en la administración pública.		
Equilibrio entre vida personal y laboral	1/3 de los entrevistados, considera que, si existe un equilibrio personal-laboral, debido a que cumplen su horario y nunca dan más de su tiempo, pero que el estrés si está presente como en todos los sectores.		
Engagement Organizacional	Solo 1/3 considera que, si hay un engagement organizacional, el cual se ve reflejado en la recaudación de impuestos municipales, y sus motivadores son las recaudaciones de multas que son para un fondo de trabajadores.		
Relación Gestión Pública y Engagement	1/3 considera que, si existe una relación entre la gestión pública y engagement laboral, pero el 63% considera que sería más eficiente la administración pública si existieran motivadores para los trabajadores.		
Percepción valorativa de Gestión Pública	Los contribuyentes perciben en 1/3 que la gestión pública en la municipalidad es deficiente, poco transparente y no existe una dirección en su administración, ni comunicación efectiva.		
Percepción valorativa de Engagement	En +40%, consideran que recibió una atención calidad, con información, cumpliendo en los plazos establecidos, pero no siente que sus impuestos sean distribuidos de manera efectiva y transparente.		

Fuente Elaboración propia

Nota – Se aplicó el análisis a las variables Gestión Pública y Engagement Laboral como resultado se realizó a una muestra de 382 personas, contribuyentes.

3.7. Discusión

Los resultados del estudio muestran que los funcionarios, en un 66% tienen una percepción positiva sobre la comunicación lo que implica un mayor engagement, sin embargo, los servidores públicos con un resultado de 19.6% positivo refleja un bajo compromiso. Los servidores públicos desmotivados por una comunicación deficiente podrían ser menos efectivos en su trabajo, lo que afectaría directamente ²⁶ la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Para aumentar el engagement de los servidores públicos, es esencial mejorar la comunicación interna, asegurarse de que los mensajes sean claros y transparentes, y que los empleados sientan que sus opiniones y preocupaciones son escuchadas y tomadas en cuenta.

La baja percepción de los contribuyentes sobre la calidad de la comunicación indica una participación limitada de la ciudadanía en la gestión pública, esto podría ser una barrera para implementar políticas públicas efectivas que cuenten con el apoyo de la comunidad.

Por lo que la gestión pública debe trabajar en aumentar la transparencia, en hacer más accesibles los canales de comunicación, y en involucrar a los contribuyentes de manera activa, informándolos sobre las decisiones municipales y dándoles voz en el proceso; esto fomentaría una mayor participación ciudadana y en última instancia, mejoraría la legitimidad y la efectividad de la gestión pública.

Es necesario fortalecer la coordinación interna para asegurar que todos los funcionarios comprendan su rol en la mejora de los servicios públicos, se podría implicar mayores esfuerzos de capacitación o comunicación interna para garantizar que todos los empleados perciban la relevancia de su trabajo para los ciudadanos.

Se ha determinado que existe una desmotivación y falta de alineación en el nivel operativo de la municipalidad, la comunicación entre los funcionarios y los servidores públicos debe

mejorar, siendo necesario implementar estrategias de motivación e inclusión para que los empleados comprendan la importancia de su trabajo para el bienestar de los ciudadanos.

La falta de transparencia y visibilidad en las actividades de los servidores puede ser un factor importante que dificulta ⁶³ la participación activa de los contribuyentes en los procesos de gestión pública, es necesario mejorar la comunicación externa para que los ciudadanos puedan ver y entender cómo el trabajo de los empleados municipales impacta positivamente en sus vidas cotidianas.

La municipalidad debe reforzar los mecanismos de retroalimentación interna, asegurando que todos los empleados, especialmente los servidores públicos, sientan que tienen un espacio para expresar sus opiniones y que sus sugerencias sean tomadas en cuenta.

Es esencial mejorar la accesibilidad y visibilidad de estos canales para evitar que algunos grupos de colaboradores se sientan excluidos y desinformados, por lo que mejorar los canales de comunicación externa para los contribuyentes es esencial; esto podría incluir la creación de plataformas digitales, boletines informativos y encuestas de satisfacción ciudadana para asegurar que los ciudadanos puedan proporcionar retroalimentación sobre los servicios municipales.

Transparencia y acceso a la información sobre cómo se gestionan las quejas y sugerencias de los contribuyentes también son fundamentales para mejorar la confianza pública y el compromiso ciudadano con la administración local.

La mayor parte de los funcionarios perciben que existe cohesión y colaboración en la municipalidad, lo que sugiere que, dentro de la estructura organizacional, se está promoviendo un ambiente de trabajo cooperativo, y los resultados entre los servidores públicos son preocupantes, ya que existe una falta de claridad sobre los procesos internos. Es probable que los servidores públicos no vean claramente cómo sus funciones se alinean con las de otros compañeros de trabajo, lo que podría generar una sensación de falta de

integración. La falta de cohesión percibida podría ser indicativa de problemas de comunicación, liderazgo o gestión de equipos en los niveles operativos.

Los resultados reflejan que hay una cultura organizacional dividida, mientras que los funcionarios parecen estar más satisfechos con la cohesión interna, los servidores públicos muestran una gran incertidumbre. Esto podría estar relacionado con la falta de espacios de comunicación y participación en los niveles operativos, donde la integración de equipos podría no ser tan efectiva. El clima organizacional parece tener áreas de mejora, particularmente en cuanto a la coordinación y colaboración en equipos de trabajo a nivel de servidores públicos.

La mayoría de los funcionarios tienen una percepción negativa sobre los funcionarios de confianza; si los funcionarios de confianza son vistos como personas que ocupan cargos por designación política o sin un proceso claro de selección, esto podría generar una percepción negativa entre los demás empleados.

El porcentaje de servidores públicos que perciben negativamente a los funcionarios de confianza es aún mayor 76.5%. Esto puede ser un indicio de una descohesión organizacional y una falta de liderazgo efectivo.

⁴ Los resultados obtenidos en las encuestas indican que existe una falta de compromiso significativa entre los ²⁵funcionarios y servidores públicos en la entidad del gobierno local de Arequipa, la cual podría estar relacionada con varios factores, como un porcentaje considerable de servidores públicos y funcionarios no se sienten adecuadamente informados sobre los planes y estrategias de la municipalidad. La falta de conocimiento sobre los objetivos y el rumbo de la institución puede generar un desconocimiento de la misión y valores organizacionales, lo que afecta directamente al compromiso de los empleados con su trabajo y los resultados de la entidad.

Muchos servidores públicos reportan que no se sienten respaldados por ⁴la gestión pública en el desarrollo de sus actividades laborales. Este sentimiento de falta de apoyo

institucional puede generar desconfianza y desmotivación, disminuyendo así ²⁴ el compromiso y la satisfacción laboral, la falta de un respaldo efectivo de parte de la dirección hacia los trabajadores genera un ambiente laboral desfavorable, que puede derivar en una baja productividad y en la falta de alineación con los objetivos de la municipalidad.

La percepción de que los servidores públicos no reciben reconocimiento por su esfuerzo es otro factor que incide directamente en la falta de compromiso, cuando los trabajadores no se sienten valorados ni reconocidos por su labor, esto genera insatisfacción laboral y baja motivación.

La percepción de que la gestión pública no es eficiente y que no responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad también es una señal de falta de compromiso tanto en los funcionarios como en los servidores públicos.

La falta de confianza ²¹ en la capacidad de la municipalidad para cumplir con sus objetivos crea un sentimiento de alienación entre los empleados, quienes pueden percibir que su trabajo no tiene un impacto real o positivo en la comunidad.

Estos resultados sugieren que mejorar los aspectos de la gestión pública en la Municipalidad, puede tener efectos positivos y significativos en el engagement y la satisfacción de los empleados y contribuyentes. Entonces es importante trabajar en la mejora de los servicios al contribuyente y al cliente interno, mejorando los procesos, aplicando al desarrollo e implementación de tecnologías digitales en la gestión pública, apertura de canales de comunicación y de prestación de servicios.

Para mejorar el engagement de los empleados y la participación ciudadana, es crucial que la municipalidad implemente canales de comunicación más efectivos, garantizando que sean claros, accesibles y que fomenten la interacción y retroalimentación entre los diferentes actores involucrados.

CONCLUSIONES

Primera, ante el objetivo de identificar ⁶² la falta de compromiso en los funcionarios y servidores públicos, en una entidad del gobierno local de Arequipa.

⁷ **Se concluye que;** cuando los funcionarios y servidores públicos perciben una gestión pública eficiente, transparente y orientada al bienestar de los colaboradores y de los ciudadanos, el compromiso laboral se incrementa.

Por lo que la gestión pública tiene un impacto significativo y positivo sobre el nivel ²⁵ de compromiso de los funcionarios y servidores públicos.

Segundo, ante el objetivo de identificar el tipo de comunicación y participación en las actividades de gestión pública realizada por los funcionarios y servidores en una entidad del gobierno local de Arequipa.

Se concluye que; la comunicación y participación en las actividades de gestión pública dentro de la entidad del gobierno local de Arequipa presentan debilidades que afectan la eficacia de la gestión pública y el compromiso de los servidores y funcionarios. Como una comunicación interna deficiente; falta de información clara y efectiva; poca participación en la toma de decisiones, baja colaboración entre diferentes áreas dentro de la municipalidad; desigualdad en la comunicación entre funcionarios, servidores y contribuyentes.

Tercera, ante el objetivo establecer como es ²⁴ la cultura organizacional y clima laboral en las actividades de gestión pública realizada por los funcionarios y servidores en una entidad del gobierno local de Arequipa.

¹⁵⁷ **Se concluye que;** existen desafíos entorno a la cultura organizacional, que permita mejorar la gestión pública, identificando falta de reconocimiento y motivación de los servidores públicos, estableciendo un engagement poco valorado.

Cuarta, ante el objetivo identificar las oportunidades de crecimiento en la gestión pública realizada por los funcionarios y servidores en una entidad del gobierno local de Arequipa.

Se concluye que; que existen limitadas oportunidades para desarrollar el crecimiento profesional y la innovación dentro de la gestión pública; por falta de acceso a capacitación y formación continua, insatisfacción por no contar con una línea de carrera y promoción interna.

Quinta, ante el objetivo de establecer el engagement laboral y organizacional en los servidores y funcionario públicos, de una entidad del gobierno local de Arequipa.

Se concluye que; existen desafíos significativos que deben abordarse como el bajo nivel de compromiso con la misión y objetivos de la entidad; el escaso sentido de pertenencia e involucramiento, reflejado en la falta de participación activa y de oportunidades de crecimiento profesional.

Sexta, ante el objetivo identificar ⁹² el compromiso de los servidores y funcionario públicos, de una entidad ⁴⁴ del gobierno local de Arequipa.

Se concluye que; existe una falta de compromiso en ⁴⁴ los servidores y funcionarios públicos, los cuales no ³¹ se encuentran identificados con la misión, visión institucional, ausencia de reconocimiento y deficiente comunicación interna.

Séptima, ante el objetivo de ³¹ establecer el nivel de equilibrio entre la vida personal y laboral de los funcionarios y servidores públicos de una entidad del gobierno local de Arequipa

Se concluye que; existe una brecha entre la percepción de ²⁵ servidores y funcionarios públicos, ante la distribución de carga laboral no es equitativa.

Octavo, ante la hipótesis planteada

Se concluye que; que la hipótesis es válida y es aceptada; una gestión pública más eficiente y transparente tendrá un mayor engagement laboral.

Es decir, una mejora en la gestión pública genera un aumento en el compromiso y la satisfacción de los empleados

RECOMENDACIONES

- Mejorar la comunicación interna y asegurarse de que todos los funcionarios y servidores públicos estén informados sobre los planes estratégicos de la municipalidad.
- Establecer canales de comunicación más claros y efectivos que garanticen que todos los empleados estén informados sobre las decisiones, estrategias y políticas de la municipalidad.
- Establecer mecanismos de retroalimentación y reconocimiento para valorar el esfuerzo de los trabajadores y mejorar su motivación.
- Fortalecer el trabajo colaborativo entre diferentes áreas de la municipalidad para mejorar la integración y cohesión dentro de los equipos.
- Implementar estrategias claras de apoyo institucional para que los empleados se sientan respaldados por la dirección en el desarrollo de sus actividades laborales.
- Generar confianza en la gestión pública a través de transparencia en las decisiones y políticas públicas, y asegurarse de que las acciones de la municipalidad respondan efectivamente a las necesidades de la comunidad.
- Incrementar el compromiso laboral de los funcionarios y servidores públicos, para lograrlo es esencial promover la transparencia en los procesos administrativos; establecer mecanismos de evaluación de desempeño, fortalecer el sentido de pertenencia.
- Fomentar la participación ciudadana, hay que asegurar que los ciudadanos y los servidores públicos puedan participar en la toma de decisiones clave para el desarrollo de políticas públicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 13 Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- 119 Ante, J. (2006). *Administración de Personal*. ECOE Ediciones.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, Inc.
- 23 Bastidas V. y Pisconte R. (2009), *Gestión Pública, para Transparencia, Programa de formación desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas*. Instituto de Democracia, IDEA.
- 1 Farret R. (1998). *Liberando el alma de las empresas*. Artes Gráficas Saor.
- Bakker, A., & Albrecht, S. (2018). *Work engagement: current trends*. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). *La teoría de las demandas y los recursos laborales*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/>
- 79 Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- 125 Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- 60 Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). *The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- 1 Becker B; Huselid M & Ulrich D. (2001). *El Cuadro de Mando de RRHH*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. Pg.60
- 111 Behn, R. D. (2001). *Retaking democratic accountability*. Brookings Institution Press.
- 138 Blázquez et al. (2006), *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Colombia
- 68 Bovens, M., Schillemans, T., & Hart, P. 't. (2008). *Does public accountability work?*. *Annual Review of Political Science*, 11, 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.053106.092527>
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson.

- 1 Calderón, G; Álvarez, C & Naranjo J (2006). *Gestión Humana en la Organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración. 25-254.
- 77 Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. In *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass.
- 68 Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press.
- 1 Carrasco, A. M., de la Corte, C. M., & León, J. M. (2010). *Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral*. Revista Digital de Prevención, 1, 1–22.
- Castellano, E., Munoz-Navarro, R., Toledo, M. S., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2019). *Cognitive processes of emotional regulation, burnout and work engagement*. Psicothema, 31(1), 73–80. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Chiang, M., Fuentealba, I., & Nova, R. (2017). *Relación entre clima organizacional y engagement, en dos fundaciones sociales, sin fines de lucro, de la región del Bio Bio*. Ciencia & trabajo, 59, 105–112.
- 1 Claro, A & Pérez, A. (2017). *Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos*. Revista Estudios del Desarrollo Social. Cuba y América Latina.
- 82 Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Customer Centric (2015), *Mejores prácticas de gestión de clientes*, extraído de la URL <http://customercentric.cl>
- 58 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- 50 Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- De Ravel, R. (1972). *El crecimiento de la empresa*. Madrid: Guadiana.
- Forero et al. (2020), *Engagement y cambio organizacional*. Bogotá, Universidad Católica de Colombia.
- 16 Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process*. Jossey-Bass.
- 3 Gestión por Resultados y Rendición Participativa de Cuentas. Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha Contra la Pobreza (PADEP-Bolivia) y GTZ. Año 2008.
- Gómez, F. K. (2001), *Teoría Política*. Editorial Oxford.
- Golembiewski, R. T. (2000). *Public service and public management*. In *Public administration and public policy* (Vol. 69, pp. 33-48). Routledge.
- Goldhaber, G (1984). *Comunicación Organizacional*. Primera Edición. Editorial Diana. México

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hargie, O. (2011). *The handbook of communication skill* (4th ed.). Routledge.
- Hampton D. (1989). *Administración*. México. Editorial: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Herzberg, F.; Mausner, B & Snyderman, B (1967). *The motivation to work*. John Wiley.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Huitalpi M; Jácome G; Castro G. (2018). *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial*. Revista científica Dominio de las Ciencias. 311-333.
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?*. *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Integridad Pública (2021), *Guía de conceptos y aplicaciones*. *Presidencia del Consejo de Ministros con el apoyo de la Cooperación Alemana implementada por GIZ* — Programa Reforma del Estado orientado a la ciudadanía: Buena Gobernanza
- Jenkins, S. P. (2007). *Social responsibility and the role of public officials*. *Public Administration Review*, 67(2), 203-212. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00709.x>
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kettl, D. F. (2002). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. Johns Hopkins University Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing strategies for change*. *Harvard Business Review*, 86(7), 130-139.
- Latham, G. P. (2005). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Pearson.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. *Human Relations*, 1(2), 143-153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>
- Lines, R. (2004). *Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment, and change goal achievement*. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 168-185. <https://doi.org/10.1108/09534810410530637>

- 52 Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*. Sagitario.
- McClellan, D.C. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Narcea.
- Mayol, D. (2013). *Taylor 100 años después*. Revista venezolana de análisis de coyuntura. 195- 209.
- 13 Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). *Affective, normative, and continuance commitment: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1810>
- 1 Montoya, C & Boyero M. (2016). *El Recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Revista Científica Visión de Futuro, pp. 1-20.
- 21 Osborne, S. P. (2006). *The new public governance*. Routledge.
- 6 Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2012). *The politics of path dependency: Political change in historical institutionalism*. Routledge.
- 19 Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Perry, J. L. (2000). *Public service motivation: Theory, research, and application*. In *Public administration review* (Vol. 60, pp. 289-308). Wiley.
- 101 Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). Jossey-Bass.
- 105 Raadschelders, J. C. N. (2011). *Public administration: The interdisciplinary study of government*. Oxford University Press.
- Rivera et al. (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. *Negotium*, vol. 1, núm. 2, noviembre, 2005, pp. 32-48 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela
- Robinson, M. (2006). *Managing public services*. Routledge.
- Rosenbloom, D. H. (2008). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Rojas-Vera, L. y Arapé-Copello, E. (1999) *La Visión y la Comunicación en la Gerencia*. En *Revista Opción* Año 15 No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela.

Sánchez G., J. (2001), *Gestión Pública y Governance*, Instituto de administración pública del estado. México.

Simancas, R; Silveras, A; Garcés, L; Hernández L & Gaspar H. (2018). *Administración de Recursos Humanos: Factor estratégico de productividad en pymes de Barranquilla*. Revista Venezolana de Gerencia. 23-82

Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Singh, A. y Whittington, G. (1962). *Growth, profitability and growth*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sánchez, S. & Herrera, M (2016). *Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades*. Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión.

SERVIR (2017) *Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional: Identificación de los elementos que inciden en la cultura organizacional*. P.5.

SERVIR (2024) *Diferencias entre funcioanrio, empleados de confianza y servidores públicos en Perú*. URL <https://www.servir.gob.pe/diferencias-entre-funcionarios-empleados-de-confianza-y-servidores/>.

Turish, D., & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. Routledge

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. *Organization Science*, 7(6), 660-684. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.660>

Ulrich D (2006). *Recursos Humanos Champions*. Granica.

Yarce, J. (2011). *La empresa como un sistema humano*. Universidad Católica de Colombia. Pg.61.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

ANEXO 1 – MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Formulación de Problema	Interrogantes	Título de Tesis	Objetivos	Hipótesis	Variable	Indicador	Sub Indicador
La falta de compromiso de funcionarios y servidores públicos de una entidad del gobierno local de Arequipa, 2024.	Interrogante general		Objetivo General			Comunicación y Participación	- Frecuencia y calidad de comunicación - Nivel de participación de los empleados - Tema de decisiones - Resolución de problemas
	Interrogantes específicas		Objetivos Específicos	Dado que el gobierno local de Arequipa, 2024, tiene una gestión pública que ante la percepción de los contribuyentes y sociedad es ineficiente, por ende, se debe mejorar la percepción de los funcionarios y servidores públicos.	Gestión Pública en el Gobierno Local de Arequipa, 2024. Var. Dependiente: (Prácticas y políticas de la administración pública)		- Canal de retroalimentación y efectividad - Nivel de coberturas y elaboración de equipos de trabajo - Percepción de los servidores públicos sobre los funcionarios de confianza - Percepción sobre liderazgo y dirección - Servir va contratación directa por necesidad de servicio
	¿Cómo es la cultura organizacional y clima laboral de la entidad del gobierno local de Arequipa? ¿Cómo es el tipo de comunicación y participación en las actividades de gestión pública realizada por los funcionarios y servidores en una entidad del gobierno local de Arequipa?		• Establecer como es la cultura organizacional y clima laboral de la entidad del gobierno local de Arequipa, 2024, realizada por los funcionarios y servidores en una entidad del gobierno local de Arequipa. • Identificar las oportunidades de crecimiento en la gestión pública realizada por los funcionarios y servidores en una entidad del gobierno local de Arequipa.			Optimalidades de Crecimiento	- Línea de carrera en la gestión pública - Percepción sobre las oportunidades laborales en la gestión pública - Percepción de confirmación de nivel de decisión - Índice de satisfacción laboral de los servidores públicos - Identificación de funcionarios con los valores del gobierno local - Índice de permanencia o estabilidad laboral
	¿Cómo es el compromiso de los servidores y funcionamiento público, de una entidad del gobierno local de Arequipa? ¿Cuál es el compromiso de los servidores y funcionamiento público, de una entidad del gobierno local de Arequipa? ¿Cómo es el nivel de equilibrio entre la vida personal y laboral de los funcionarios y servidores públicos de una entidad del gobierno local de Arequipa?		• Establecer el compromiso de los servidores y funcionamiento público, de una entidad del gobierno local de Arequipa. • Identificar el compromiso de los servidores y funcionamiento público, de una entidad del gobierno local de Arequipa. • Establecer el nivel de equilibrio entre la vida personal y laboral de los funcionarios y servidores públicos de una entidad del gobierno local de Arequipa.	Es probable que una gestión efectiva y eficiente de la entidad del gobierno local de Arequipa, tenga una correlación fuerte y positiva con un mayor compromiso laboral por los funcionarios y servidores públicos.	Engagement Laboral Var. Dependiente: Equilibrio entre vida personal y laboral compromiso e interés de los funcionarios y servidores públicos)	Engagement Organizacional	- Percepción del servidor público y la influencia + o - entre su vida personal y laboral - Existencia de problemas laborales y su influencia al bienestar laboral del servidor público - Nivel de este laboral percibida por los servidores públicos - Índice de compromiso con la misión, objetivos, planes del gobierno local. - Nivel de compromiso y predisposición para atender al contribuyente - Motivadores y reconocimiento en los servidores públicos

ANEXO 2 – INSTRUMENTOS APLICADOS

Encuesta Para Funcionarios Públicos en Cargos de Dirección

Nos gustaría invitarlo a participar en esta encuesta sobre el ENGAGEMENT y GESTIÓN PÚBLICA entorno a la Municipalidad. Su opinión es muy valiosa y ayudará a entender mejor su experiencia en el desarrollo de sus actividades en la Municipalidad.

Instrucciones: A continuación, encontrará afirmaciones. Marque según corresponda (SI, No, Tal Vez, No Opina)

	Comunicación y Participación	SI	NO	Tal Vez	NO Opina
1	Considera que existe una comunicación de calidad y que se da en forma frecuente en la Municipalidad				
2	Ud. Percibe que existe participación en el cumplimiento de actividades de los empleados de la Municipalidad en beneficio de los contribuyentes				
3	Existe un canal de retroalimentación y efectividad en la Municipalidad				
	Cultura Organizacional y Clima Laboral	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
4	Considera que en la Municipalidad existe cohesión y colaboración de equipos de trabajo				
5	Cuál es tu percepción sobre otros funcionarios de confianza ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)				
6	Cuál es tu percepción sobre liderazgo y dirección de la Municipalidad ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)				
	Oportunidades de Crecimiento	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
7	Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de Servir				
8	Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de la contratación directa por necesidad de servicio				
9	Existe una línea de carrera en la gestión pública				
	Compromiso de funcionarios públicos	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
10	Existe compromiso y satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad				
11	Considera que existen funcionarios con valores en la Municipalidad				
12	Ud. Percibe que existe una intención de permanencia o estabilidad laboral en los servidores y funcionarios públicos				
	Equilibrio entre vida personal y laboral	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
13	Considera que el funcionario o servidor público tiene un equilibrio entre su vida personal y laboral				
14	Ud. Cree que existen políticas laborales y su integración al bienestar laboral del servidor público				
15	Ud. Considera que existe estrés laboral en los servidores públicos				
	Engagement Organizacional	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
16	Ud. Considera que los servidores y funcionarios públicos tienen un compromiso con la misión, objetivos, pilares de la Municipalidad				
17	Considera que existe un compromiso y predisposición para atender al contribuyente en la Municipalidad				
18	Cree Ud. Que existen motivadores y reconocimiento para los servidores públicos en la Municipalidad				
	Relación Gestión Pública - Engagement Laboral	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
19	Considera que existe una relación entre la gestión pública y el engagement laboral (Compromiso de los funcionarios y servidores públicos)				
20	Considera que la gestión pública es más eficiente si sus trabajadores están motivados y son reconocidos por la Municipalidad				

Encuesta Para Funcionarios Públicos en Cargos de Dirección

Nos gustaría invitarlo a participar en esta encuesta sobre el ENGAGEMENT y GESTIÓN PÚBLICA entorno a la Municipalidad. Su opinión es muy valiosa y ayudará a entender mejor su experiencia en el desarrollo de sus actividades en la Municipalidad.

Instrucciones: A continuación, encontrará afirmaciones que involucra identificar su percepción sobre las dos variables de estudio. Marque en base a una escala de 1 a 5 ; donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Afirmación Engagement		Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totamente de acuerdo
		1	2	3	4	5
21	Tengo la oportunidad de contribuir con ideas y sugerencias en mi área de trabajo					
22	Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo.					
23	Hay un ambiente de trabajo colaborativo en mi equipo.					
24	Siento que mis habilidades son utilizadas de manera efectiva en mi puesto					
25	Tengo una buena relación con mis colegas y superiores.					
26	Estoy motivado para asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.					
27	La carga de trabajo es manejable y me permite enfocarme en mis tareas.					
28	La comunicación dentro de la entidad es clara y efectiva.					
Afirmación Gestión Pública		1	2	3	4	5
29	La gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva.					
30	La comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva.					
31	Me siento respaldado por la gestión pública en el desarrollo de mis actividades laborales.					
32	La municipalidad responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad					
33	Hay un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad.					
34	La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio					
35	Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública					
36	Estoy informado sobre los planes y estrategias de la municipalidad					

Encuesta Para Servidores Públicos de una Municipalidad

Nos gustaría invitarlo a participar en esta encuesta sobre el ENGAGEMENT y GESTIÓN PÚBLICA entorno a la Municipalidad. Su opinión es muy valiosa y ayudará a entender mejor su experiencia en el desarrollo de sus actividades en la Municipalidad.

Instrucciones: A continuación, encontrará afirmaciones. Marque según corresponda (Si, No, Tal Vez, No Opina)

	Comunicación y Participación	SI	NO	Tal Vez	NO Opina
1	Considera que existe una comunicación de calidad y que se da en forma frecuente en la Municipalidad				
2	Ud. Percibe que existe participación en el cumplimiento de actividades de los funcionarios o servidores públicos de la Municipalidad en beneficio				
3	Existe un canal de retroalimentación y efectividad en la Municipalidad				
	Cultura Organizacional y Clima Laboral	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
4	Considera que en la Municipalidad existe cohesión y colaboración de equipos de trabajo				
5	Cuál es tu percepción de los servidores públicos sobre los funcionarios de confianza ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)				
6	Cuál es tu percepción sobre liderazgo y dirección de la Municipalidad ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)				
	Oportunidades de Crecimiento	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
7	Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de Servir				
8	Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública es a través de la contratación directa por necesidad de servicio				
9	Existe una línea de carrera en la gestión pública				
	Compromiso de funcionarios públicos	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
10	Existe compromiso y satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad				
11	Considera que existen funcionarios y servidores públicos con valores en la Municipalidad				
12	Ud. Percibe que existe una Intención de permanencia o estabilidad laboral en los servidores y funcionarios públicos				
	Equilibrio entre vida personal y laboral	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
13	Considera que el servidor público tiene un equilibrio entre su vida personal y laboral				
14	Ud. Cree que existen políticas laborales y su integración al bienestar laboral del servidor público				
15	Ud. Considera que existe estrés laboral en los servidores públicos				
	Engagement Organizacional	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
16	Ud. Considera que los servidores y funcionarios públicos tienen un compromiso con la misión, objetivos, pilares de la Municipalidad				
17	Considera que existe un compromiso y predisposición para atender al contribuyente en la Municipalidad				
18	Cree Ud. Que existen motivadores y reconocimiento para los servidores públicos en la Municipalidad				
	Relación Gestión Pública - Engagement Laboral	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
19	Considera que existe una relación entre la gestión pública y el engagement laboral (Compromiso de los funcionarios y servidores públicos)				
20	Considera que la gestión pública es más eficiente si sus trabajadores están motivados y son reconocidos por la Municipalidad				

Encuesta Para Servidores Públicos de una Municipalidad

Nos gustaría invitarlo a participar en esta encuesta sobre el ENGAGEMENT y GESTIÓN PÚBLICA entorno a la Municipalidad. Su opinión es muy valiosa y ayudará a entender mejor su experiencia en el desarrollo de sus actividades en la Municipalidad.

Instrucciones: A continuación, encontrará afirmaciones que involucra identificar su percepción sobre las dos variables de estudio. Marque en base a una escala de 1 a 5 ; donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Afirmación Engagement		Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totamente de acuerdo
		1	2	3	4	5
21	Tengo la oportunidad de contribuir con ideas y sugerencias en mi área de trabajo					
22	Recibo reconocimiento por mi trabajo y esfuerzo					
23	Hay un ambiente de trabajo colaborativo en mi equipo.					
24	Siento que mis habilidades son utilizadas de manera efectiva en mi puesto					
25	Tengo una buena relación con mis colegas y superiores					
26	Estoy motivado para asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.					
27	La carga de trabajo es manejable y me permite enfocarme en mis tareas.					
28	La comunicación dentro de la entidad es clara y efectiva.					
Afirmación Gestión Pública		1	2	3	4	5
29	La gestión pública en la municipalidad es eficiente y efectiva.					
30	La comunicación interna sobre políticas y procedimientos es clara y efectiva					
31	Me siento respaldado por la gestión pública en el desarrollo de mis actividades laborales.					
32	La municipalidad responde adecuadamente a las necesidades de la comunidad.					
33	Hay un ambiente de colaboración entre diferentes áreas de la municipalidad.					
34	La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio					
35	Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública					
36	Estoy informado sobre los planes y estrategias de la municipalidad					

Encuesta Para Contribuyentes sobre la percepción entorno a los servicios de la Municipalidad

Nos gustaría invitarlo a participar en esta encuesta sobre el ENGAGEMENT y GESTIÓN PÚBLICA entorno a la Municipalidad. Su opinión es muy valiosa y ayudará a entender mejor su experiencia con los servicios que ofrece la Municipalidad.

Instrucciones: A continuación, encontrará afirmaciones. Marque según corresponda (Si, No, Tal Vez, No Opina)

	Comunicación y Participación	SI	NO	Tal Vez	NO Opina
1	Considera que existe una comunicación de calidad y con frecuencia, por parte de los funcionarios y servidores de la Municipalidad				
2	Ud. Percibe que los funcionarios y servidores tienen una participación activa en el cumplimiento de actividades que realizan en la Municipalidad.				
3	Existe un canal de retroalimentación (sugerencias, quejas, reclamos) y si es efectiva en la Municipalidad				
	Cultura Organizacional y Clima Laboral	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
4	Considera que existe una cohesión y colaboración entre los equipos de trabajo de la Municipalidad				
5	Cuál es tu percepción como contribuyente sobre los funcionarios de confianza en la municipalidad ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)				
6	Considera que existe liderazgo y dirección en la Municipalidad ("1" como positiva/buena y "2" como negativa/mala)				
	Oportunidades de Crecimiento	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
7	Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública debe ser través de Servir				
8	Considera que la mejor forma de contratar personal para la administración pública debe ser a través de la contratación directa por necesidad de servicio				
9	Existe una línea de carrera en la gestión pública				
	Compromiso de funcionarios públicos	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
10	Considera que existe un compromiso y satisfacción laboral por parte de los servidores públicos de la Municipalidad				
11	Considera que existen valores en los funcionarios y servidores públicos en la Municipalidad				
12	Ud. Percibe que existe una Intención de permanencia o estabilidad laboral en los servidores y funcionarios públicos				
	Equilibrio entre vida personal y laboral	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
13	Considera que el servidor público tiene un equilibrio entre su vida personal y laboral.				
14	Ud. Cree que la municipalidad tiene políticas de integración y bienestar laboral para los funcionarios y servidores públicos				
15	Ud. Considera que los servidores públicos presentan estrés laboral				
	Engagement Organizacional	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
16	Ud. Considera que los servidores y funcionarios públicos tienen un compromiso alineado con la misión, objetivos, pilares de la Municipalidad				
17	Considera que existe un compromiso y predisposición para atender al contribuyente en la Municipalidad				
18	Cree Ud. Que existen motivadores y reconocimiento para los servidores públicos en la Municipalidad				
	Relación Gestión Pública - Engagement Laboral	SI	NO	PODRÍA SER	NO SABE
19	Considera que existe una relación entre la gestión pública y el engagement laboral (Compromiso de los funcionarios y servidores públicos)				
20	Considera que la gestión pública es más eficiente si sus trabajadores están motivados y son reconocidos por la Municipalidad				

Encuesta Para Contribuyentes sobre la percepción entorno a los servicios de la

Nos gustaría invitarlo a participar en esta encuesta sobre el ENGAGEMENT y GESTIÓN PÚBLICA entorno a la Municipalidad. Su opinión es muy valiosa y ayudará a entender mejor su experiencia con los servicios que ofrece la Municipalidad.

Instrucciones: A continuación, encontrará afirmaciones que involucra identificar su percepción sobre las dos variables de estudio. Marque en base a una escala de 1 a 5 ; donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Afirmación Engagement		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
21	Estoy satisfecho con la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad.					
22	La atención recibida por parte del personal de la Municipalidad es amable y profesional					
23	La Municipalidad proporciona información clara sobre los servicios disponibles.					
24	Me siento valorado como contribuyente ante mis interacciones con la Municipalidad.					
25	La Municipalidad cumple con los plazos establecidos para la prestación de servicios					
26	Los canales de comunicación de la Municipalidad son efectivos					
27	La Municipalidad promueve la participación ciudadana para la toma de decisiones					
28	Siento que mis impuestos son utilizados de manera efectiva para el bienestar de la comunidad.					
Afirmación Gestión Pública		1	2	3	4	5
29	Me siento bien informado sobre los procedimientos para acceder a los servicios					
30	La gestión de la Municipalidad es transparente en la administración de recursos					
31	Existen procesos claros para la toma de decisiones en la gestión pública					
32	Los objetivos de la municipalidad están alineados con las necesidades de la población					
33	La gestión pública incluye mecanismos de retroalimentación para mejorar el servicio					
34	Siento que mi opinión es valorada y que se toma en cuenta para las decisiones de la municipalidad					
35	Existe un compromiso claro por parte de la dirección para mejorar la gestión pública.					
36	Hay un enfoque claro en la rendición de cuentas dentro de la gestión pública.					

Relación de la gestión pública y el engagement laboral, en funcionarios y servidores públicos de una entidad del gobierno local de Arequipa, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

21 %	16 %	11 %	11 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	2 %
	Fuente de Internet	
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María	2 %
	Trabajo del estudiante	
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	2 %
	Trabajo del estudiante	
4	repositorio.undac.edu.pe	1 %
	Fuente de Internet	
5	es.scribd.com	1 %
	Fuente de Internet	
6	repositorio.uncp.edu.pe	1 %
	Fuente de Internet	
7	repositorio.ucv.edu.pe	1 %
	Fuente de Internet	
8	repositorio.unamba.edu.pe	1 %
	Fuente de Internet	
9	1library.co	1 %
	Fuente de Internet	
10	Submitted to Universidad Continental	1 %
	Trabajo del estudiante	
11	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega	<1 %
	Trabajo del estudiante	

12	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Ton Duc Thang University Publicación	<1 %
14	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	Бошковић, Александра С.. "Uticaj Organizacionog Dizajna na Angažovanost Zaposlenih u Digitalnom Okruženju", University of Kragujevac (Serbia), 2024 Publicación	<1 %
17	e-spacio.uned.es Fuente de Internet	<1 %
18	Murrieta Davila, Elga Victoria. "La planificación estratégica incide en la gestión pública, caso: Hospital Regional de Pucallpa Callería, 2023", Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Peru) Publicación	<1 %
19	Rister Rosado, Virgil R.. "Relaciones integradas entre el liderazgo empresarial, motivación para el servicio público, empoderamiento psicológico, Justicia organizacional y comportamiento innovador", Universidad Ana G MÃ©ndez - Gurabo, 2025 Publicación	<1 %
20	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
21	Italo Dell'Erba Ugolini. "Three key concepts of public administration: administration, organization and management", Saber Servir:	<1 %

-
- | | | |
|----|--|------|
| 22 | docplayer.es
<small>Fuente de Internet</small> | <1 % |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|--|------|
| 23 | repositorio.unheval.edu.pe
<small>Fuente de Internet</small> | <1 % |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|---|------|
| 24 | Martínez Chura, José. "La cultura organizacional y su incidencia a satisfacción laboral en las instituciones municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao llave periodo 2017-2018", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)
<small>Publicación</small> | <1 % |
|----|---|------|
-
- | | | |
|----|---|------|
| 25 | Diaz Roncal, Kenny. "Los principios del empleo publico peruano: una propuesta metodologica para ubicarlos en base a la historia social del derecho y una referencia a la colision con los principios del derecho del trabajo", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021
<small>Publicación</small> | <1 % |
|----|---|------|
-
- | | | |
|----|--|------|
| 26 | renati.sunedu.gob.pe
<small>Fuente de Internet</small> | <1 % |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|--|------|
| 27 | repositorio.unajma.edu.pe
<small>Fuente de Internet</small> | <1 % |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|--|------|
| 28 | repositorio.ual.es
<small>Fuente de Internet</small> | <1 % |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|--|------|
| 29 | cybertesis.unmsm.edu.pe
<small>Fuente de Internet</small> | <1 % |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|--|------|
| 30 | repositorio.upn.edu.pe
<small>Fuente de Internet</small> | <1 % |
|----|--|------|
-

31

Fuente de Internet

<1 %

32

Chambi Huatta, Marisol. "Estrategias de gestión administrativa en la mejora de la atención al cliente de las agencias de viaje de la ciudad de Puno - 2018", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

33

core.ac.uk

Fuente de Internet

<1 %

34

Sarah Eva Martínez Pellegrini. "Ordenamiento territorial. Teorías y políticas con inclusión, innovación social y sostenibilidad", Universidad Nacional Autónoma de México, 2023

Publicación

<1 %

35

repositorio.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

36

Rodriguez Prieto, Lesbia E.. "La inteligencia emocional en la capacidad de aprendizaje y orientación emprendedora del liderazgo disruptivo como promotor de la innovación", Universidad Ana G Méndez - Gurabo, 2024

Publicación

<1 %

37

Ruth Arroyo Tovar, Carlos Ernesto Zambrano Cancañón. "Cambio organizacional sostenible", Ecoe Ediciones S. A. S., 2024

Publicación

<1 %

38

repositorio.udh.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

39

Submitted to Universidad Ricardo Palma

Trabajo del estudiante

<1 %

40

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

41	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
42	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
43	Ruth Rentschler, Wendy Reid, Chiara Carolina Donelli. "The Routledge Companion to Governance in the Arts World", Routledge, 2025 Publicación	<1 %
44	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
46	repositorio.unam.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
47	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	"XXV IUFRO World Congress: Forest Research and Cooperation for Sustainable", XXV IUFRO World Congress: Forest Research and Cooperation for Sustainable, 2019 Publicación	<1 %
49	vdocumento.com Fuente de Internet	<1 %
50	"Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet", Cappelen Damm AS Publicación	<1 %
51	Gomero, Brenda Collete Bellido. "Aproximaciones a la Forma de Pensar del Servidor Publico Peruano. Diagnostico de Perfiles eticos en Ana Muestra de Entidades	<1 %

del Sector Publico. Derrumbando y
Confirmando Mitos: ¿Que Perfiles eticos Se
Podrian Empezar a Caracterizar a Partir de la
Influencia de los Regimenes Laborales
Vigentes?", Pontificia Universidad Catolica del
Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020

Publicación

52

Wolfhart Pentz. "Positive Psychologie und
Führung – ein Praxisleitfaden", Springer
Science and Business Media LLC, 2025

<1 %

Publicación

53

ciencialatina.org

Fuente de Internet

<1 %

54

Submitted to Universidad Peruana Del Centro

Trabajo del estudiante

<1 %

55

cgrfiles.cgr.go.cr

Fuente de Internet

<1 %

56

dspace.unl.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

57

Lara, Jennifer Vanessa Mejía. "Modelo y
Evaluación de la Gestión del Conocimiento en
Organizaciones del Clúster Energético",
Pontificia Universidad Catolica del Peru
(Peru), 2023

<1 %

Publicación

58

"Anerkjennelse i skolen. En forutsetning for
læring", Cappelen Damm AS

Publicación

<1 %

59

Rivera Del Risco, Victor Hugo. "La
responsabilidad de los funcionarios públicos y
el delito de peculado doloso en el distrito
judicial de Cañete, 2020", Universidad Católica
los Ángeles de Chimbote (Peru)

<1 %

Publicación

60 Bernardo M. Ferdman, Jeanine Prime, Ronald E. Riggio. "Inclusive Leadership - Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies", Routledge, 2020
Publicación <1 %

61 Steven Van de Walle, Sandra Groeneveld. "Theory and Practice of Public Sector Reform", Routledge, 2016
Publicación <1 %

62 Blas Rosso, Ibeth Mayra. "El control interno y su incidencia en los procesos de contratación de las municipalidades del Perú: Caso "Municipalidad Provincial del Santa", 2018", Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Peru)
Publicación <1 %

63 www.tdx.cat
Fuente de Internet <1 %

64 Submitted to Universidad Mariano Gálvez de Guatemala
Trabajo del estudiante <1 %

65 repositorio.ute.edu.ec
Fuente de Internet <1 %

66 Submitted to CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA
Trabajo del estudiante <1 %

67 repositorio.uwiener.edu.pe
Fuente de Internet <1 %

68 Hwang, Eunjin. "Managing for Performance: The Role of Proximity in Performance Management.", University of Georgia, 2020
Publicación <1 %

69 Submitted to Universidad de Guayaquil
Trabajo del estudiante <1 %

70	repositorio.ucam.edu Fuente de Internet	<1 %
71	Boivin, Sonia. "Le processus de co-construction dans la gestion d'un projet de changement et l'appropriation du changement par les destinataires: Une étude de cas exploratoire au CIUSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean", Université du Québec à Chicoutimi (Canada), 2024 Publicación	<1 %
72	Maria Mast. "Kultureme als Spiegel des Denkens", Springer Science and Business Media LLC, 2020 Publicación	<1 %
73	Submitted to Universidad de Cádiz Trabajo del estudiante	<1 %
74	Baack, Donald; Fischer, Arthur; Vellek, Susan A.. "The Essentials of Managing in the Health Care Industry, Updated Second Edition", UAGC, 2024 Publicación	<1 %
75	Cruz Mamani, Mariluz. "La fiscalización ambiental del OEFA a las entidades de fiscalización ambiental de nivel local, a mérito de denuncias como mecanismo de participación ciudadana", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
76	repositorio.utesup.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
77	Organ, Jemima Neddy. "Motivation Interviewing: A Tool for Servant Leadership.", The University of New Mexico, 2021 Publicación	<1 %

78 "Kiskereskedelmi stratégiák és hatásuk a vállalati teljesítményre = Retail strategies and their effects on performance", Corvinus University of Budapest, 2021
Publicación

79 Adrianzen Moscol, Miguel Jesus | Gil Mayzondo, Lyzien Veronika | Principe Flores, Elizabeth Beatriz. "Relacion Entre el Engagement y el Apoyo Social, Resiliencia y Autoeficacia Computacional en Docentes de Educacion Basica Regular de Lima Metropolitana", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2022
Publicación

80 Vanessa Valerio Hernández. "Estrategias locales de lucha contra el cambio climático con enfoque participativo: estudio de casos de la experiencia en Costa Rica, 2011-2018", Universitat Politecnica de Valencia, 2020
Publicación

81 Submitted to uncedu
Trabajo del estudiante

82 Jiin Jung, Timothy Gulden. "From Inclusion to Innovation: Using an Agent-Based Simulation to Unravel the Micro-mechanisms of the Macro-Level Tolerance-Innovation Link", PsyArXiv, 2025
Publicación

83 Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru
Trabajo del estudiante

84 Submitted to Universidad del Istmo de Panamá
Trabajo del estudiante

85	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
86	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
87	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
88	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
89	"Business driven method for managing business process changes in the era of digitalization", Corvinus University of Budapest, 2024 Publicación	<1 %
90	Morillo Moreno, Marysela Coromoto. "La Relevancia del Turismo en el Estado Merida, Venezuela: La Calidad del Servicio en los Alojamientos turisticos Como Estrategia de Competitividad", Universidad de La Laguna (Canary Islands, Spain), 2022 Publicación	<1 %
91	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
92	Vargas Córdova, Rocio. "Desempeño de la inversión pública en la unidad ejecutora 001- 789: Región Cusco Sede Central - Gobierno Regional del Cusco, 2010-2016", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
93	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
94	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

95 Brenda G. Pitts, James J. Zhang. "Global Sport Business - Managing Resources and Opportunities", Routledge, 2019 <1 %
Publicación

96 Submitted to Universidad Católica San Pablo <1 %
Trabajo del estudiante

97 repositorio.upagu.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

98 "HR i møte med det nye arbeidslivet", Cappelen Damm AS <1 %
Publicación

99 Alison Anderson, Candice Howarth. "Routledge Handbook on Climate Crisis Communication", Routledge, 2025 <1 %
Publicación

100 Correia, Anabela Miranda Batista. "A Orientação Empreendedora dos Gestores Públicos na Criação de Valor Público nas Instituições de Ensino Superior Público em Portugal", Universidade de Lisboa (Portugal), 2023 <1 %
Publicación

101 Kathryn E. Newcomer. "Changing Bureaucracies - Adapting to Uncertainty, and How Evaluation Can Help", Routledge, 2020 <1 %
Publicación

102 Stephen Osborne, Yogesh K. Dwivedi, Mahmud A. Shareef, Sanjay K. Pandey, Vinod Kumar. "Public Administration Reformation - Market Demand from Public Organizations", Routledge, 2013 <1 %
Publicación

103 Submitted to Universidad Católica Boliviana "San Pablo" <1 %

- | | | |
|-----|--|------|
| 104 | Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion
Trabajo del estudiante | <1 % |
| 105 | W. Bartley Hildreth, Gerald J. Miller, Evert A. Lindquist. "Handbook of Public Administration", Routledge, 2021
Publicación | <1 % |
| 106 | repositoriobiblioteca.udp.cl
Fuente de Internet | <1 % |
| 107 | Jean-Charles, Amstrong Joseph. "Factors Affecting the Teachers' Retention In Primary and Secondary Schools in the North of Haiti", Universidad de Montemorelos (Mexico), 2024
Publicación | <1 % |
| 108 | repositoriodspace.unipamplona.edu.co
Fuente de Internet | <1 % |
| 109 | Burgos Carrasquillo, Johanna. "Ejercicio del liderazgo de servicio en un decanato auxiliar de asuntos estudiantiles de la universidad de Puerto Rico", University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico), 2024
Publicación | <1 % |
| 110 | Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
Trabajo del estudiante | <1 % |
| 111 | Lakoma, Katarzyna. "The Implications of Governance Changes on Understandings of Accountability: The Case of Fire and Rescue Services in England", Nottingham Trent University (United Kingdom)
Publicación | <1 % |
| 112 | Tamaris Turizo, Ivan Dario. "El efecto de la localización sobre el valor de la vivienda. Los | <1 % |

casos de Santa Marta y Atenas.", Universidad de Granada (Spain), 2024

Publicación

-
- | | | |
|------------|---|----------------|
| 113 | repositorio.espe.edu.ec
<small>Fuente de Internet</small> | <1 % |
|------------|---|----------------|
-
- | | | |
|------------|---|----------------|
| 114 | Submitted to usmp
<small>Trabajo del estudiante</small> | <1 % |
|------------|---|----------------|
-
- | | | |
|------------|---|----------------|
| 115 | Caio César Coelho. "When in Rome, do as the Romans do: a case study of Odebrecht and the continuum of destructiveness", Revista de Administração Pública, 2023
<small>Publicación</small> | <1 % |
|------------|---|----------------|
-
- | | | |
|------------|--|----------------|
| 116 | Gonzalez Hovi, Ayoze C.. "Gestion del conocimiento y diseno organizativo en las administraciones publicas: un analisis desde los ayuntamientos de las islas canarias", Universidad de La Laguna (Canary Islands, Spain), 2022
<small>Publicación</small> | <1 % |
|------------|--|----------------|
-
- | | | |
|------------|--|----------------|
| 117 | Jack Rabin, Gerald J. Miller, W Bartley Hildreth. "Handbook of Strategic Management", Routledge, 2000
<small>Publicación</small> | <1 % |
|------------|--|----------------|
-
- | | | |
|------------|--|----------------|
| 118 | Liliane Rioux, Anne Pignault. "Workplace attachment, workspace appropriation, and job satisfaction", Psyecology, 2014
<small>Publicación</small> | <1 % |
|------------|--|----------------|
-
- | | | |
|------------|---|----------------|
| 119 | Sergio Espinoza-Parra, Fernando Molero, María J. Fuster-Ruizdeapodaca. "Transformational leadership and job satisfaction of police officers () in Chile: the mediating effects of group identification and work engagement / Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en | <1 % |
|------------|---|----------------|

carabineros de Chile: los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el work engagement ", Revista de Psicología Social, 2015

Publicación

120	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
121	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
122	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
123	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 33 (2017)", Brill, 2018 Publicación	<1 %
124	"Organizaciones saludables: Un aporte desde la psicología y la comunicación", Universidad Catolica de Pereira, 2020 Publicación	<1 %
125	"Produktiv motivasjon i arbeidslivet", Cappelen Damm AS Publicación	<1 %
126	"The Institutionalisation of Evaluation in the Americas", Springer Science and Business Media LLC, 2022 Publicación	<1 %
127	Blanca I. Espinel, Alba Espinosa-Perez, Ivan Monterrosa-Castro, Monica Ospino-Pinedo. "Strategic communication: key success factor for health companies in Cartagena, Colombia", Contemporary Engineering Sciences, 2018 Publicación	<1 %

128 Cuervo Prados, Andrea. "The Ends or the Means: A Case Study of Dignity and Inclusive Business.", Creighton University, 2021 <1 %
Publicación

129 Gill Pomfret, Adele Doran, Carl Cater. "Routledge International Handbook of Adventure Tourism", Routledge, 2025 <1 %
Publicación

130 Huapaya Rueda, Angelita Del Rosario. "La empresa estatal SIMA Callao S.A. y la relacion con sus trabajadores de la armada Peruana respecto a la aplicacion de un regimen disciplinario", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 <1 %
Publicación

131 Sônia Regina da Cal Seixas, João Luiz de Moraes Hoefel. "Environmental Sustainability - Sustainable Development Goals and Human Rights", CRC Press, 2021 <1 %
Publicación

132 Tobias Polzer. "Von klassischer Verwaltung zu Public Governance", Springer Science and Business Media LLC, 2019 <1 %
Publicación

133 Submitted to Universidad Peruana Los Andes <1 %
Trabajo del estudiante

134 William Senior, Mairin Lemus, Nieves González, Manuel Rey-Méndez, Cesar Lodeiros. "VII FORO IBEROAMERICANO DE LOS RECURSOS MARINOS Y LA ACUICULTURA", Open Science Framework, 2016 <1 %
Publicación

135 repositorio.epnewman.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

<1 %

136

repositorio.uladech.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

137

tesis.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

138

"Intelligent and Complex Systems in Economics and Business", Springer Science and Business Media LLC, 2021

Publicación

<1 %

139

"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 31 (2015)", Brill, 2017

Publicación

<1 %

140

Eric C. K. Cheng. "Managing School Intellectual Capital for Strategic Development - Lessons from Asia and Europe", Routledge, 2022

Publicación

<1 %

141

Holguer Estuardo Romero Urréa, Carmen Graciela Zambrano-Villalba, Guillermo Fernando León Samaniego, Gabriel José Suárez Lima et al. "Decidir en soledad", ACVENISPROH Académico, 2024

Publicación

<1 %

142

José-Luis Rodríguez-Sánchez, Eva-María Mora-Valentín, Marta Ortiz-de-Urbina-Criado. "Successful Human Resources Management Factors in International Mergers and Acquisitions", Administrative Sciences, 2018

Publicación

<1 %

143

Lanier, Andre. "The Relationship Between Leadership Practices and Organizational Commitment of Telecommunicators.", University of Arkansas, 2020

<1 %

144

Miguel A. Mañas-Rodríguez, Eleonora Enciso-Forero, Carmen M. Salvador-Ferrer, Rubén Trigueros, José M. Aguilar-Parra. "Empirical Research in Colombian Services Sector: Relation between Transformational Leadership, Climate and Commitment", Sustainability, 2020

Publicación

<1 %

145

Miguel-Ángel Mañas-Rodríguez, Pedro-Antonio Díaz-Fúnez, Juan Llopis-Marín, Francisco Nieto-Escámez et al. "Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational company / La relación entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores en una compañía internacional", Revista de Psicología Social, 2019

Publicación

<1 %

146

Nastasic, Aleksandra. "Organizaciona kultura i zadovoljstvo korisnika u visokoskolskim ustanovama.", University of Novi Sad (Serbia), 2020

Publicación

<1 %

147

Osorio Rodríguez, Gustavo Alonso | Gonzalez Velasquez, Juan Antonio. "Lineamientos para el fortalecimiento Institucional del Consejo Departamental para la gestión del riesgo de desastres de Risaralda como aporte a la gestión del desarrollo regional", Universidad Católica de Pereira (Colombia), 2024

Publicación

<1 %

- | | | |
|-------|---|------|
| 148 | Pino Cordero, Darwin. "El gobierno electrónico como herramienta de gestión para mejora de la administración pública de la Municipalidad Provincial de Lampa periodo 2018", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)
<small>Publicación</small> | <1 % |
| <hr/> | | |
| 149 | Roberto Carlos Moya Jiménez. "Estudio sistémico de una estructura exoesquelética para la rehabilitación de la atrofia muscular de la mano en personas con artritis reumatoide", Universitat Politecnica de Valencia, 2023
<small>Publicación</small> | <1 % |
| <hr/> | | |
| 150 | William Eduardo Ramírez Torres. "Análisis de la gestión de los recursos administrativos y capacidades humanas utilizadas para el desarrollo de la competitividad del talento humano en el contexto empresarial iberoamericano", Revista Perspectiva Empresarial, 2025
<small>Publicación</small> | <1 % |
| <hr/> | | |
| 151 | Yinglong Qiu. "Futura Internacionalización de la educación superior en China y España en era pos-Covid-19: innovación, emprendimiento y competitividad", Universitat Politecnica de Valencia, 2024
<small>Publicación</small> | <1 % |
| <hr/> | | |
| 152 | "Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 14 (1998)", Brill, 2001
<small>Publicación</small> | <1 % |
| <hr/> | | |
| 153 | "Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 5 (1989)", Brill, 1992 | <1 % |

154 James L. Perry, Annie Hondeghem. "Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation", International Public Management Journal, 2008

Publicación

<1 %

155 Mejia Hidalgo, Patricia Ysabel | Negrete Giribaldi, Dante Francisco | Paredes Wong, Jose Jaime | Ubillus Corzo, Ernesto Daniel. "Calidad en las Instituciones de Educacion Secundaria Publica de la Provincia de Lima.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020

Publicación

<1 %

156 Rodriguez Olave, Giovanna Yahaira. "El concepto de funcionario publico en el Derecho Penal y la problematica del "funcionario de hecho" en los delitos contra la administracion publica.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021

Publicación

<1 %

157 Canahuire Cruz, Raul Timoteo. "La implementación del presupuesto por resultados en la Red de Salud San Román, periodo 2009 - 2015", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado