

Clima laboral y compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Characato-Arequipa, 2023

por RODRIGO ANTONIO SALAS BEJARANO

Fecha de entrega: 19-nov-2024 12:28p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2525205521

Nombre del archivo: Tesis_Rodrigo_15-11-2024_ARCHIVO_CORRECTO.pdf (3.57M)

Total de palabras: 40901

Total de caracteres: 224899

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gestión Pública



4 **Clima laboral y compromiso organizacional de los**
trabajadores de la municipalidad distrital de
Characato-Arequipa, 2023

Tesis presentada por el Bachiller:

Salas Bejarano, Rodrigo Antonio

ORCID: 0009-0007-9925-9053

Para optar el grado académico de **Maestro en Gestión Pública.**

Asesor:

Dr. Azalde León, José Mario

ORCID: 0000-0002-5221-1120

Arequipa - Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 29 de Agosto del 2024

Dictamen: 008973-C-EPG-2024

Visto el borrador del expediente 008973, presentado por:

2017005731 - SALAS BEJARANO RODRIGO ANTONIO

Titulado:

**CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHARACATO-AREQUIPA, 2023**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29440909 - MOLINA RODRIGUEZ FREDY NICOLAS
DICTAMINADOR**



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



**29716952 - SOLORIO OLIVERA LUIS ALBERTO
DICTAMINADOR**



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en analizar cómo influye el clima laboral, entendido como una variable independiente, sobre ¹ el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa en el año 2023. Partiendo de la premisa de que el clima laboral es uno de los factores determinantes para constituir un entorno de trabajo en el que se conviva saludable y positivamente, lo cual condiciona de manera directa el compromiso personal de los trabajadores. Se presupone que, dentro de esta institución, haya una relación estadísticamente significativa y positiva ⁴ entre el clima laboral y el compromiso organizacional. El objetivo general del estudio es determinar en qué grado se produce dicha relación entre ambos elementos en el segmento de empleados seleccionados.

Palabras clave: Clima laboral; compromiso organizacional; Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa

ABSTRACT

The present research focuses on analyzing how the work environment, understood as an independent variable, influences the organizational commitment of employees at the Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa in the year 2023. Starting from the premise that the work environment is one of the determining factors in creating a healthy and positive work environment, which directly affects employees' personal commitment. It is presupposed that there is a statistically significant and positive relationship between the work environment and organizational commitment within this institution. The general objective of the study is to determine the degree to which such a relationship occurs between both elements in the selected employee segment.

Keywords: Work environment; organizational commitment; Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

ABSTRACT

Preámbulo	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.	2
1. Problema de Investigación	3
1.1. Enunciado del Problema	3
1.2. Interrogantes del Problema	3
1.2.1. Interrogante General	3
1.2.2. Interrogantes Específicas	3
1.3. Descripción del Problema	4
1.3.1. Área de Conocimiento	4
1.3.2. Análisis de Variables	4
1.3.3. Tipo y Nivel de Investigación	5
1.4. Justificación del Problema	6
1.4.1. Académica	6
1.4.2. Social	6
1.4.3. Ético	7
1.5 Marco Teórico y Conceptual	7
1.5.1 Clima Laboral	7
1.5.2 Características	15
1.5.3 Componentes	16
1.5.4 Teorías del Clima Laboral	16
1.5.5 Dimensiones	18
1.5.6 Importancia del Clima Laboral	19
1.5.7 Ley del Servicio Civil	21
1.6 Compromiso Organizacional	24
1.6.1 Definición	24
1.6.2 Características	29
1.6.3 Componentes	29
1.6.4 Teorías del Compromiso Organizacional	30
1.6.5 Dimensiones	32
1.6.6 Importancia	33
2. Análisis de Antecedentes Investigativos	41
3. Objetivos	53

3.1 Objetivo General	53
3.2 Objetivos Específicos	53
4. Hipótesis.....	53
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	54
1. Técnicas, Instrumentos y Materiales de Verificación	55
2. Campo de Verificación	55
2.1 Ubicación Espacial	55
2.2 Ubicación Temporal.....	55
2.3 Unidades de Estudio	56
3. Estrategias de Recolección de Datos.....	56
3.1 Organización.....	56
3.2 Recursos.....	57
3.3 Confiabilidad	59
3.4 Criterio de Manejo Estadístico de Resultados	59
4. Cronograma de Trabajo	61
CAPÍTULO II. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	62
RESULTADOS.....	63
1.1 Resultados cuestionario de Clima laboral.....	63
1.2 Resultados cuestionario de Compromiso Organizacional.	104
CONCLUSIONES.....	139
RECOMENDACIONES	141
Referencias.....	142
Anexos.....	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de variables.....	5
Tabla 2. Recursos	59
Tabla 3. Cronograma de trabajo	61
Tabla 4. ¿En el desarrollo del trabajo en equipo colaboro igual que mis compañeros?	63
Tabla 5. ¿Cumple con las tareas asignadas?	65
Tabla 6. ¿Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo?	66
Tabla 7. ¿Para desempeñar mis funciones tengo que realizar un esfuerzo adicional en el trabajo? ..	68
Tabla 8. ¿Considero que mi superior es flexible y justo ante las peticiones que solicito?.....	70
Tabla 9. ¿Tengo asistencia puntual a mi centro de labores?	71
Tabla 10. ¿La comunicación con mi superior relacionado con los problemas del trabajo es fluida? .	73
Tabla 11. ¿Tengo muestras interesado en las actividades de otra área?	75
Tabla 12. ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?	77
Tabla 13. ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?	78
Tabla 14. ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?	79
Tabla 15. ¿Existe un trato justo en la institución?	80
Tabla 16. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	81
Tabla 17. ¿En la oficina, la información fluye adecuadamente?	82
Tabla 18. ¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?	83
Tabla 19. ¿Existen suficientes canales de comunicación?	84
Tabla 20. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?	85
Tabla 21. ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos?	86
Tabla 22. ¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna?	87
Tabla 23. ¿El superior escucha las recomendaciones que se le hacen?	88
Tabla 24. ¿Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal como un factor importante para participar en concursos de promoción o ascenso?	89
Tabla 25. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la institución?	90
Tabla 26. ¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución?	91
Tabla 27. ¿Mi superior me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?.....	93
Tabla 28. ¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?.....	94
Tabla 29. ¿Se prioriza la búsqueda de posibles candidatos dentro de la misma organización al surgir una vacante de ascenso siguiendo los procedimientos establecidos?	95
Tabla 30. ¿Las promociones se otorgan mediante concursos que evalúan el mérito y desempeño de los candidatos?	96
Tabla 31. ¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas o maneras ante nuestras nuevas ideas?.....	98
Tabla 32. ¿Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo?	100
Tabla 33. ¿La dirección incentiva constantemente la capacitación de todo el personal sin considerar el tipo de contrato al que están sujetos?.....	101
Tabla 34. ¿Se me pide encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo?	102
Tabla 35. ¿Nuestro ambiente laboral apoya la innovación?	103
Tabla 36. ¿Siento orgullo de trabajar en una institución de alta reputación.....	104
Tabla 37. Estoy contento por como la institución en la que trabajo me valora.	106

Tabla 38. Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica que tiene la institución en la que trabajo.....	108
Tabla 39. Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la institución.....	110
Tabla 40. Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo.....	111
Tabla 41. Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la institución.	113
Tabla 42. En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades.....	115
Tabla 43. Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución.	116
Tabla 44. Siento que en mi institución hay un buen manejo de las personas..	118
Tabla 45. Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes.	120
Tabla 46. Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago.	122
Tabla 47. Me gusta la capacidad que tiene la institución para comunicarse con entidades externas.	124
Tabla 48. Cuando es necesario cumplir con mis labores me quedo trabajando fuera del horario establecido.....	125
Tabla 49. Mi jefe es justo y equitativo en su trato.	127
Tabla 50. Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.	128
Tabla 51. Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan..	129
Tabla 52. Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la institución.....	130
Tabla 53. Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.	131
Tabla 54. ¿Considero que las tareas que se me asignan están alineadas con las funciones establecidas en los documentos de gestión interna, y por ende, contribuyen al logro de los objetivos institucionales?.....	133
Tabla 55. Siento que la municipalidad maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado,, y entre pares.	134
Tabla 56. Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios..	135
Tabla 57. Considero que mi trabajo es seguro y estable?	136
Tabla 58. Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.....	137

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. ¿En el desarrollo del trabajo en equipo colaboro igual que mis compañeros?	63
Figura 2. ¿Cumples con las tareas asignadas?.....	65
Figura 3. ¿Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo?	66
Figura 4. ¿Para desempeñar mis funciones tengo que realizar un esfuerzo adicional en el trabajo?...	68
Figura 5. ¿Considero que mi superior es flexible y justo ante las peticiones que solicito?	70
Figura 6. ¿Tengo asistencia puntual a mi centro de labores?.....	71
Figura 7. ¿La comunicación con mi superior relacionado con los problemas del trabajo es fluida?...	73
Figura 8. ¿Te muestras interesado en las actividades de otra área?	75
Figura 9. ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?	77
Figura 10. ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?	78
Figura 11. ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?	79
Figura 12. ¿Existe un trato justo en la institución?	80
Figura 13. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	81
Figura 14. ¿En la oficina, la información fluye adecuadamente?.....	82
Figura 15. ¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?.....	83
Figura 16. ¿Existen suficientes canales de comunicación?	84
Figura 17. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?.....	85
Figura 18. ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos?	86
Figura 19. ¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna?.....	87
Figura 20. ¿El superior escucha las recomendaciones que se le hacen?.....	88
Figura 21. ¿Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal como un factor importante para participar en concursos de promoción o ascenso?	89
Figura 22. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la institución?	90
Figura 23. ¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución?	91
Figura 24. ¿Mi superior me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?.....	93
Figura 25. ¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?..	94
Figura 26. ¿Se prioriza la búsqueda de posibles candidatos dentro de la misma organización al surgir una vacante de ascenso siguiendo los procedimientos establecidos?.....	95
Figura 27. ¿Las promociones se otorgan mediante concursos que evalúan el mérito y desempeño de los candidatos?.....	96
Figura 28. ¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas o maneras ante nuestras nuevas ideas?.....	98
Figura 29. ¿Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo?.....	100
Figura 30. ¿La dirección incentiva constantemente la capacitación de todo el personal sin considerar el tipo de contrato al que están sujetos?	101
Figura 31. ¿Se me pide encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo?	102
Figura 32. ¿Nuestro ambiente laboral apoya la innovación?.....	103
Figura 33. Siento orgullo de trabajar en una institución de alta reputación.	104
Figura 34. Estoy contento por como la institución en la que trabajo me valora.	106
Figura 35. Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica que tiene la institución en la que trabajo.....	108
Figura 36. Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la institución.	110

Figura 37. Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo.	111
Figura 38. Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la institución.	113
Figura 39. En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades.	115
Figura 40. Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución.	116
Figura 41. Siento que en mi institución hay un buen manejo de las personas.	118
Figura 42. Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes.	120
Figura 43. Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago.	122
Figura 44. Me gusta la capacidad que tiene la institución para comunicarse con entidades externas.	124
Figura 45. Cuando es necesario cumplir con mis labores me quedo trabajando fuera del horario establecido.	125
Figura 46. Mi jefe es justo y equitativo en su trato.	127
Figura 47. Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.	128
Figura 48. Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.	129
Figura 49. Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la institución.	130
Figura 50. Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.	131
Figura 51. ¿Considero que las tareas que se me asignan están alineadas con las funciones establecidas en los documentos de gestión interna, y por ende, contribuyen al logro de los objetivos institucionales?.....	133
Figura 52. Siento que la municipalidad maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre superior y su inferior, y entre pares.	134
Figura 53. Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios.	135
Figura 54. ¿Considero que mi trabajo es seguro y estable?.	136
Figura 55. Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.	137

Preámbulo

La sociedad a nivel global está en constante cambio, creando nuevas tendencias, percepciones, estilos de vida y por lo tanto nuevos parámetros que marcan y definen los límites de la calidad de vida (Duran-Seguel *et al.*, 2019). Por ello, las organizaciones intentan cada vez más conseguir el bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que se traduce no sólo en un aumento de la productividad en cada puesto de trabajo, sino también en un compromiso y un entorno laboral que permita a los empleados crecer y disfrutar de su trabajo. Sin embargo, las condiciones de trabajo en el entorno laboral no siempre son óptimas y, según Montiel y Díaz (2018), pueden provocar malestar, estrés, baja motivación, falta de compromiso y malas relaciones entre los empleados.

Sin duda, el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en una organización (Velásquez *et al.*, 2018), y con ello, ¹ la motivación y el compromiso laboral de los trabajadores de las organizaciones públicas y privadas también es alto, lo que se refleja en la productividad (Talledo y Amaya, 2020).

Dentro de Municipalidad Distrital de Characato, se observan reacciones negativas en el rendimiento laboral de los trabajadores, lo que les afecta como una amenaza para su salud física y la aparición de efectos fisiológicos y psicológicos como desajustes de personal, alta rotación, absentismo, incapacidad médica constante, baja productividad y estrés laboral. Se observó ¹ que la mayoría de los trabajadores tienen un menor compromiso con su trabajo e incluso se debe evaluar el absentismo. Según lo recogido por Ilave Gallegos y Rivera Gallegos (2018), esta situación habría sido diferente en 2018, cuando se observó que a pesar de que el clima laboral fue medio, prevaleció una mejor actitud entre los trabajadores de dicha municipalidad. Esta información añade un elemento temporal importante para comprender las diferencias y posibles causas, lo cual podría arrojar luz sobre cómo mejorar las condiciones laborales y fomentar un mayor compromiso entre los empleados.

Las debilidades encontradas causan molestias en los servidores, porque al no desarrollar sus actividades en un clima laboral adecuado, no pueden cumplir los objetivos del área con celeridad, esto a su vez, repercute negativamente en los usuarios puesto que no se les brinda una atención de calidad en los servicios requeridos, reclamos o solicitud de información.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO

TEÓRICO

Planteamiento Teórico

1. Problema de Investigación

1.1. Enunciado del Problema

Se investigará la influencia del clima laboral (variable independiente) sobre el compromiso organizacional (variable dependiente) de trabajadores con miras a entender su repercusión en la dinámica interna de Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, en el año 2023.

1.2. Interrogantes del Problema

1.2.1. Interrogante General

¿Cuál será la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, 2023?

1.2.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cómo analizar la ⁵relación entre el clima laboral y el compromiso de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, 2023?
- ¿Qué factores del clima laboral están significativamente relacionados con ⁴el compromiso organizacional de los empleados de la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, 2023?
- ¿Cómo identificar la relación entre las recompensas y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, 2023?
- ¿Cómo determinar el clima laboral y analizar aspectos y percepciones sobre autoridad, relaciones, comunicación y otros factores relevantes para ⁴el clima laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, 2023 ?

1.3. Descripción del Problema

1.3.1. Área de Conocimiento

- Campo: Ciencias sociales.
- Área: Administración Pública.
- Línea: Gestión Pública

1.3.2. Análisis de Variables

Variable	Indicadores	Subindicadores	Ítems	Tipo y escala	Niveles
Clima laboral	Autoridad	Acciones	1-8	Ordinal	Muy malo: 32-58
		Recursos		1: Nunca	Malo: 58-83
		Autonomía		2: Casi nunca	Regular: 83-109
	Información	Difusión	9-20	3: A veces	Bueno: 109-134
		Búsqueda de soluciones		4: Casi siempre	Muy bueno: 134-160
	Recompensas	Incentivos económicos	21-27	5: Siempre	
		Reconocimientos			
	Competencias	Desarrollo de habilidades	28-32		

		Condiciones internas			
Compromiso organizacional	Afectiva	Apego emocional	1-5	Ordinal	Malo: 23-53
		Satisfacción de necesidades	6-9		Regular: 54-84
	Continua	Reconocimiento del valor institucional	10-13		Bueno: 85-115
		Vinculación institucional	14-17		
	Normativa	Lealtad laboral	18-20		
		Sentido de reciprocidad	20-23		

Tabla 1. Análisis de variables

1.3.3. Tipo y Nivel de Investigación

Este tipo de investigación corresponde a la investigación explicativa, ya que pretende determinar la relación entre dos variables específicas: el clima laboral y el compromiso organizacional.

Este tipo de investigación corresponde a un enfoque cuantitativo. Se centra en medir y analizar numéricamente ⁸ la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional, en el que las hipótesis a priori se comprueban mediante la recopilación de datos utilizando la estadística y otras ciencias formales, y las teorías se construyen a partir de datos cuantitativos y observables.

1.4. Justificación del Problema

1.4.1. Académica

En el plano general de la teoría de la organización, y en particular de la gestión del potencial humano, es bien sabido que las organizaciones cambian constantemente, ya sea por factores internos o externos, así como por la comunicación y las nuevas formas de organización. En este contexto, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de innovar constantemente para lograr una mayor competitividad, para lo cual los recursos humanos son especialmente importantes.

El objetivo de este proyecto de investigación es proporcionar nuevas aportaciones teóricas para explicar y comprender mejor ⁴ la relación entre el compromiso laboral y la motivación de los empleados. Por ello, este proyecto de investigación es importante en el sentido de que proporciona a las autoridades de esta importante organización información sobre posibles medidas correctivas y preventivas para mejorar las perspectivas de trabajo de este personal. Por lo tanto, es importante estudiar uno de los pilares de la organización, en particular cómo gestiona sus recursos humanos. El personal desempeña un papel importante en la consecución del objetivo de una gestión oportuna y eficaz de esta organización, como en el caso ⁵ de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato.

1.4.2. Social

Este proyecto de investigación responde a la necesidad de conocer, mediante procedimientos científicos, las principales características de las formas de compromiso laboral y de las personas en el modelo de motivación aplicado por el municipio de Characato a la enseñanza de la gestión de recursos, de las que se pueden obtener los insumos necesarios para posteriores investigaciones de tipo explicativo.

En este contexto, el presente estudio puede considerar los problemas institucionales que existen en relación con el desarrollo laboral del personal administrativo municipal. De este modo, identificaría los puntos fuertes y débiles de la gestión del potencial humano. Los grupos que se beneficiarán de esta contribución al estudio son principalmente los funcionarios públicos, que introducirán mejoras para alcanzar los objetivos de la organización, lo que conducirá a un mejor servicio a los usuarios finales y no necesariamente como condición para la reincorporación del personal, sino para la mejora continua dentro de la organización.

1.4.3. Ético

La presente investigación se justifica ya que considerará aspectos éticos como la originalidad para obtener resultados verdaderos y precisos, teniendo cuidado de llegar a conclusiones claras y acordes con la realidad estudiada, citando apropiadamente cada bibliografía consultada. Además, teniendo en cuenta los derechos y responsabilidades de los administradores de las municipalidades, se explica el uso de la información mediante la presentación de un plan de trabajo, y se recoge la información con el consentimiento de la Municipalidad Distrital de Characato para obtener y tramitar la correspondiente autorización para obtener datos de los trabajadores que laboran en dicho lugar. El modelo de consentimiento puede corroborarse dentro de los anexos de esta investigación.

Asimismo, se tiene en cuenta el principio ético de la confidencialidad, ya que se asegura el uso de las herramientas de recogida de datos sin el conocimiento de los trabajadores que colaborarán en el desarrollo de la investigación. Por lo tanto, también se aplica aquí el principio de no maleficencia, ya que la información no se utilizará para ningún otro fin que no sea la investigación.

1.5 Marco Teórico y Conceptual

1.5.1 Clima Laboral

El clima organizacional representa los factores inherentes a una organización, los cuales, debido a las características innatas de cada unidad, afectan a su vez al clima organizacional, que a su vez afecta también al comportamiento de los trabajadores (Chóez-López y Vélez-Mendoza, 2021).

El entorno de trabajo se define como la percepción de las características organizativas que son permanentes y medibles, que distinguen una unidad de trabajo de otra y que permiten realizar diagnósticos para orientar las acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o mejorar el funcionamiento de los procesos y resultados de la organización (Yslado *et al.*, 2021).

Hay que tener en cuenta que el clima laboral está relacionado con la satisfacción que los trabajadores sienten dentro de la organización, y como es un aspecto que da mucho que hablar en el mundo empresarial, la motivación constante hace que las personas sean mejores y

estén más comprometidas no sólo con la empresa sino con ellas mismas (Pilligua y Arteaga, 2019).

El clima laboral puede definirse ⁹ como las cualidades o características del ambiente de trabajo que son percibidas o experimentadas por los miembros de una organización y que además tienen un impacto directo en el comportamiento de los empleados (Uturunco, 2018).

El clima laboral está influenciado por las interacciones entre los empleados y su integración en la empresa, así como por las estrategias empleadas para contribuir a su respectiva satisfacción y rendimiento. Dentro de las instituciones públicas suele encontrarse una falta de atención al clima laboral, lo cual incide negativamente en el rendimiento de los empleados y que, a su vez, contribuye a perjudicar la manera en la que la mayoría de los ciudadanos percibe las labores y procedimientos correspondientes al sector público. Teniendo esto en cuenta es que se sugiere abordar, como un tema fundamental, el clima laboral en el sector privado pero, aún más, en el sector público, si es que se busca mejorar tanto el desempeño organizacional como el bienestar de los empleados. (Vergara Hiyo *et al*, 2021)

El clima organizacional es un elemento esencial para el éxito de cualquier organización, siendo que en él se remarca la importancia del recurso humano dentro de la misma. En consecuencia, es que se hace necesario contar con mecanismos que permitan medir y evaluar el clima laboral, tanto para identificar áreas a mejorar como las fortalezas ya existentes. Esta medición del clima laboral facilita comprender el comportamiento de los empleados y asumir las acciones correctivas que haga falta llevar a cabo con el fin de obtener resultados mejores y más productivos. En definición, no perder de vista el recurso humano y darle el valor fundamental que tiene en pos de un efectivo desempeño organizacional. (Chávez *et al*, 2018)

Dentro del contexto del neoliberalismo, la dinámica entre capital y trabajo ha experimentado cambios, por ejemplo, en el área que concierne a las políticas de gestión y experiencia de los trabajadores. Estos cambios hacen énfasis en intensificar la relación entre el trabajo y el empleado, así como con su propia vida personal, apuntando a que este desarrolle una implicación subjetiva a la hora de cumplir sus objetivos y deberes establecidos por su empleador. El trabajo ya no sólo pensado como el actor de ejercer habilidades profesionales, sino que también implicarse personal y emocionalmente entre trabajador, empresa y tarea. En este marco es que se observa un aumento en la implicación subjetiva de parte del trabajador, traducida en un compromiso afectivo con la labor y no sólo una visión instrumental de la

misma. Los discursos de los gerentes pasan a enfocarse en las recompensas emocionales que se derivan del trabajo, en pos de ampliar la relación capital-trabajo hacia un contexto social. Este cambio perceptivo refleja la evolución de las dinámicas laborales hacia una valoración mayor de los caracteres personales de quienes se involucran en ellas. (Zangaro, 2020)

La importancia de las relaciones humanas dentro de las organizaciones es cada vez más grande, haciendo que un trato justo y equitativo sea fundamental para construir un ambiente de trabajo sano y de cordialidad para quienes lo integran. El clima laboral, entendido como la percepción colectiva del ambiente donde se trabaja, tiene un impacto en múltiples factores que afectan la vivencia de los trabajadores y, por consiguiente, su rendimiento y satisfacción. La atmósfera en el trabajo no solo moldea cómo los empleados perciben su entorno, sino que también incide de manera notable en los logros de la empresa. Es deber de las compañías generar un entorno propicio que promueva el bienestar y el desarrollo tanto personal como grupal.

Se destaca que el clima laboral, definido como la percepción colectiva del ambiente de trabajo, tiene un impacto directo en diversos aspectos, la productividad, la moral de los líderes, el autoestima de los trabajadores y la cantidad de conflictos internos. Ese mismo clima positivo puede, a su vez, hacer más productiva a la empresa así como impulsar a la marca, o, por otro lado, desde el aspecto de la motivación, ofrecer mayores rendimientos de parte de los empleados. La sociología dentro de las organizaciones pasa a ser un campo de relevancia para comprender la parte humana que subyace a las mismas y aplicar las mejoras respectivas. Resalta la importancia de satisfacer las necesidades humanas para alcanzar la plenitud y la dignidad personal.

Esta idea se relaciona con la importancia del clima laboral en tanto que un ambiente de trabajo que respeta y promueve el bienestar y la realización humana contribuye directamente a satisfacer estas necesidades. Que los empleados se sientan valorados y apoyados en sus desarrollos personales y laborales sus posibilidades de alcanzar el máximo de su potencial se incrementa. Estos procesos, asimismo, requieren de una voluntad comunitaria, entendiendo así la totalidad de la organización laboral, a la hora de proporcionarle apoyo a los individuos en sus intentos de realización, debiendo, para ello, generar un clima laboral que fomente el respeto, los derechos constitucionales y la mutua cooperación entre quienes lo integran. (Cantu, 2019)

El clima laboral puede ser abordado desde diversas perspectivas, en consecuencia es que puedan adjudicársele varias interpretaciones de su definición según el área desde donde se lo tome. Se considera como un conjunto de elementos que definen una organización y afectan al conjunto de las personas que nuclea. Según Likert, se presentan cuatro formas de clima laboral, describiendo un arco que va desde ambientes autoritarios hasta aquellos sustentados en la participación y la confianza. Además, se analiza la serie de factores que influyen dentro de ese ambiente de trabajo, enfocándose en su capacidad de cambio según contexto y las propias características de cada organización en particular.

Es importante evaluar de modo constante el clima laboral para poder colaborar con la productividad y el bienestar de los empleados. El acto de evaluar permite identificar situaciones que afectan al comportamiento de los miembros de la organización, su motivación, eficacia y satisfacción. Este proceso de medición debe ser continuo y periódico para tener una constancia de los cambios y del impacto de las respectivas acciones que son tomadas. (Río Domínguez, 2023)

Dentro del marco de un trabajo se producen un conjunto de atributos y características de una cierta duración que son experimentadas por los miembros de una organización e influyen en su comportamiento, lo que se conoce como clima laboral. Esto suele ser confundido con la cultura organizativa, que si bien tiene una connotación de continuidad, difiere en su perdurabilidad en el tiempo. Conocer el clima laboral es importante por el impacto que tiene en cómo se comportan los trabajadores y su diagnóstico es lo que permite gestionar de mejor manera los recursos humanos. (Gómez y Salas, 2018).

Según Brunet (1987), y basándose en el trabajo de Likert (1961) sobre el clima organizacional, se consideran cuatro factores fundamentales que influyen en la organización: contexto, tecnología y estructura; posición jerárquica y remuneración; los factores personales como personalidad, actitudes y satisfacción; y percepción del clima organizacional por parte de subordinados, colegas y superiores. Estos factores se pueden categorizar en tres tipos de variables: causales, que son independientes y determinan la evolución y los resultados de la organización; intermedias, que reflejan el estado interno y la salud de la organización; y finales, que son dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización como efecto de las variables causales e intermedias.

La combinación de estas variables permite constituir dos grupos principales de clima organizacional, que a su vez cuentan con sus subdivisiones:

Clima de tipo autoritario:

- *Sistema I: Autoritarismo explotador:* En este tipo de clima, la dirección no confía en sus empleados y toma la mayoría de las decisiones, estableciendo los objetivos de un modo vertical, es decir, desde la dirigencia hacia sus subordinados.
- *Sistema II: Autoritarismo paternalista:* En este sistema, la dirección se comporta condescendentemente para con sus empleados, en una relación análoga a la de un amo con sus siervos. Si bien la mayoría de las decisiones son tomadas por la cabeza de la organización, hay un mayor grado de participación en los niveles más bajos.

Clima de tipo participativo:

- *Sistema III: Consultivo:* En este clima, la dirección tiene confianza en sus empleados y les permite participar, hasta cierto punto, en la toma de decisiones, aunque las decisiones más importantes y la política empresarial sigue manteniendo un esquema verticalista y de comunicación de arriba hacia abajo.
- *Sistema IV: Participación en grupo:* En este modelo, la dirigencia tiene plena confianza en sus empleados, lo que implica que la toma de decisiones se disperse en todos los niveles de la empresa. La comunicación es, por un lado, lateral, y por otro, dual, ya que tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba; los empleados están motivados y buscan participar y estar implicados en los fines colectivos de la empresa así como en las evaluaciones de productividad. La relación entre líderes y dirigidos es de confianza y amistad y, en consecuencia, es mayor la proporción de responsabilidades que se delegan hacia los niveles más bajos. (Martín Bris, 2000)

La participación y su relación con el clima laboral se ha vuelto un asunto relevante en las discusiones organizacionales, más específicamente en el contexto actual mucho más centrado en la productividad. Está comprobado que un clima laboral saludable puede estabilizar el compromiso de los trabajadores para con la empresa y, consecuentemente, aumentar la productividad que tienen en sus labores. Cabe aclarar, en este punto, que el funcionamiento de una empresa puede considerarse análogo al de una organización de entidades públicas y sus trabajadores correspondientes. Con esto, la productividad se manifiesta en factores tales como

una mejor capacitación y mayor moral de los empleados, así como en la satisfacción de los administrados en el sector público y procesos de innovación dentro de la empresa.

La productividad se mide de diferentes maneras, siendo una de ellas el nivel de ingresos de cada trabajador, considerándolo un reflejo de los resultados que obtuvo en su labor. Se establece una relación de linealidad entre los ingresos y el rendimiento, y este se refleja del siguiente modo: conforme empresa y empleados venden y producen de manera más eficiente, así como brindan servicios de mayor valor añadido, los ingresos totales aumentan, incrementando, en teoría, los ingresos del trabajador, lo que implicaría que tanto la eficacia de producción, como el rendimiento, han aumentado. (Torrecilla, 2005)

El modo en que productividad y clima laboral se interrelacionan está condicionado por el estilo de dirección que tiene una entidad pública, esto significa que el resultado lo determina una serie de circunstancias que están bajo un cierto grado de control. Varios estudios han llegado a la conclusión de que existe una dependencia que es capaz de ser definida en tres estados de gestión adecuada. Estos tres estados representan múltiples modos de vincular eficiencia y clima laboral; la gestión efectiva de este binomio tiene una influencia importante en la productividad dentro de una organización.

Baja productividad y clima laboral elevado: Este escenario se refiere a cuando tanto la empresa como los trabajadores están sintiéndose satisfechos con sus objetivos y su ejecución, pero no están contribuyendo a aumentar la productividad. Es decir, por más que el clima laboral sea bueno, si la dirigencia no es efectiva, la eficiencia se mantendrá baja.

Alta productividad y clima laboral bajo: Este escenario se refiere a una situación en la que la productividad es aumentada por medio de métodos técnicos, como la planificación, por parte de la empresa, o la misma capacidad individual de los empleados, sin que esto tenga una relación con una mayor motivación del personal. En situaciones como la mencionada, la productividad puede alcanzarse de modo punitivo, ya sea a través de sanciones o penalizaciones, el miedo al despido y a la construcción de una dinámica de control pero que no conceda lugar a una implicación sincera por parte de los trabajadores.

Alta productividad y clima laboral elevado: Esto es lo que se conoce como un escenario ideal y se caracteriza por la satisfacción de los fines tanto de los grupos de trabajo como de la empresa, conformando una relación ideal y dual entre ambos miembros del proceso laboral. El clima laboral favorable influye en la eficiencia de los empleados. Aquí, el clima

laboral favorable se combina con la eficiencia de los empleados, aumentando la productividad, lo cual, a su vez, como una rueda, eleva el clima laboral. Se constituye una sinergia, una retroalimentación en donde todas las partes de la empresa, líderes, finanzas, empleados, están en completo orden, satisfacción y potenciamiento. (Lucas y Ureta, 2019)

Un clima laboral, para ser mantenido, debe monitorearse constantemente, además de influenciarlo por medio de actividades que apunten a aumentar la tolerancia, el respeto y el trabajo en equipo.

Una de estas herramientas es el cuestionario de clima laboral, el cual está hecho específicamente para tener un registro del nivel de satisfacción de cada empleado. Usar una encuesta de clima laboral es importante para el éxito de una organización laboral, ya que cuanto mayor es el bienestar del empleado, más proactivo será y aumentará la rentabilidad de la organización en la que se desarrolla. Teniendo en cuenta esto, es que la felicidad en el ambiente laboral se convierte en una prioridad de todos los días.

Beneficios de utilizar una encuesta de clima laboral

Desarrollo del equipo: Constituye un equipo confiable de trabajo dentro de la organización; el trabajo en equipo es una de las claves para lograr los grandes objetivos. Es de vital importancia que cada uno de los individuos involucrados esté al tanto del valor de trabajar con otros compañeros y poder dividir las cargas a lo largo de toda la estructura, y no en un solo trabajador.

Desarrollo general: El correcto trabajo en equipo de una empresa, es decir cuando la importancia de la cooperación colectiva se instala en cada uno de sus componentes y comprende la importancia de la tarea que realiza cada uno de sus compañeros, se refleja y se hace visible para los clientes. Cuando el ambiente de trabajo es saludable, esto se traducirá en un contexto de comodidad para cada uno de los individuos que asista a la empresa.

Dirección: Los gerentes, o directores de las diferentes áreas, están siempre en contacto con los empleados que le corresponden a su sector; si alguno de estos no está contribuyendo a la salud del clima laboral, logrará transmitirlo con el fin de solucionar o enmendar esta situación. De manera inversa, esto puede también puede constituir un problema para los líderes, ya que al estar en contacto con sus superiores, un mal ambiente laboral en sus áreas repercutirá en la manera en que sean evaluados sus respectivos resultados.

Obtener mayor respuesta en las encuesta de clima laboral

Realiza encuestas confidenciales: Garantizar a los empleados la total confidencialidad de una encuesta les brinda la seguridad de que sus respuestas puedan ser libres y sinceras; que no tendrán posibilidad de represalia por parte de sus superiores. Uno de los problemas que presenta este sistema es que a veces el empleado se siente intimidado por el contexto y no responde su verdad, generando resultados falsos y con escaso valor.

Evita las jerarquías: Elabora las encuestas de un modo que sea accesible y que el empleado sienta cercano, evitando los mensajes corporativos. Evita hacer alusión a las jerarquías, que la encuesta parezca realizada para cualquiera de los miembros de la organización.

Realiza las preguntas adecuadas: El paso previo a diseñar una encuesta es establecer qué es lo que quieres saber y qué es lo que necesitas saber. Abócate a delimitar el objetivo de la encuesta, qué áreas de la empresa deben ser cubiertas y prepara las preguntas en consonancia con esta problemática.

Utiliza la herramienta adecuada: QuestionPro es una herramienta que permite crear encuestas de clima laboral y obtener resultados inmediatos.

Ejecuta las soluciones: Una vez que fue llevada a cabo la encuesta, es necesario obrar en consecuencia; el cuestionario no tendrá efecto sobre el clima laboral si no se realizan las acciones que los resultados indicaron que deben realizarse. Con este fin, es necesario establecer objetivos posibles y diseñar su ejecución, paso por paso. Para llevarlos a cabo es fundamental hacer parte a la fuerza de trabajo, así como darles un lugar para que brinde sus propios puntos de vista sobre las situaciones que surjan. (Paz, 2019)

(Brito *et al.*, 2016) consideran los siguientes elementos como factores que influyen en clima organizacional:

a) Liderazgo: El liderazgo tiene un rol determinante para el éxito de una organización, ya que influye en la posibilidad de alcanzar las metas y en dirigir a los equipos hacia los objetivos que se definan. Los líderes deben ser capaces de influir positivamente en los otros y motivarlos; darles los medios para que sus subalternos puedan lograr tanto los objetivos de la

empresa como sus propios fines individuales. Los términos en los que se ejerce el liderazgo tienen un impacto considerable en el clima organizacional.

b) Toma de decisiones: Tomar decisiones es una de las partes más importantes para la productividad de una empresa, la instancia donde se revisan las diversas opciones para solucionar una situación u apuntar a lograr un objetivo. Este proceso significa elegir la opción que mejor y más satisfactoriamente se ajuste a los objetivos propuestos, y su eficacia está directamente relacionada con el rendimiento de la organización.

c) Comunicación: La comunicación es fundamental dentro de las relaciones interpersonales que se constituyen dentro de una empresa, así como en el desarrollo de la misma. Colabora con el entendimiento, la ejecución de los proyectos colectivos, la aceptación, y transmite hacia abajo los valores y objetivos de la organización. Un mejor proceso de comunicación mejora la motivación y aumenta el rendimiento y el compromiso de los trabajadores.

d) Relaciones interpersonales: Se refiere a las interacciones, comunicación y modos de relacionarse entre los individuos en el ámbito laboral. Estas variables tienen un efecto sobre el clima organizacional y, en consecuencia, pueden tener influencia en el funcionamiento de la empresa. Cuanto más agradables o cómodas son las relaciones interpersonales, menor será la posibilidad de que algún individuo se sienta intimidado, y pueda enfocarse en la búsqueda colectiva de los objetivos que se le proponen a él y a sus compañeros.

e) Motivación: La motivación es uno de los elementos más importantes para definir el comportamiento de los empleados y, asimismo, el éxito de la empresa. Es esencial para el beneficio de la empresa ya que es lo que mantiene y provoca los esfuerzos del trabajador. Gestionar la motivación de la manera correcta puede aumentar el su rendimiento y, por lo tanto, la productividad de la organización.

1.5.2 Características

El clima organizacional es algo abstracto, pero puede observarse en los indicadores de su calidad; el nivel de rendimiento es también un indicador de si los procesos se adaptan a las necesidades de los empleados y de la organización, y puede servir como termómetro del clima organizativo (Munive, 2019).

1.5.3 Componentes

El entorno laboral es una situación compleja que no es independiente de la calidad de vida en el trabajo, ya que influye directa o indirectamente en el desarrollo institucional. En consecuencia, el entorno de trabajo y su impacto en el comportamiento, la satisfacción y la productividad de los empleados está vinculado al saber hacer y a la calidad de vida de los mismos.

1.5.4 Teorías del Clima Laboral

a) Teoría de Litwin y Stringer (1968).

Litwin y Stringer (1968) conceptualizan el clima organizacional utilizando un enfoque perceptivo. Para estos investigadores, el clima organizacional es un conjunto de características del entorno de trabajo que puede ser medido directa o indirectamente y percibido por los trabajadores que viven y trabajan en ese entorno. Estas características influyen en el comportamiento y la motivación de los trabajadores. Intenta identificar los determinantes situacionales y ambientales que más influyen en el comportamiento y las percepciones de los trabajadores.

b) Modelo de Likert.

Likert (1965) propone un modelo en el que el comportamiento de los trabajadores está condicionado por las creencias que tienen sobre el comportamiento de los directivos y sus componentes, las condiciones de trabajo, como afirman los autores, hay tres tipos de variables que influyen directamente en la percepción del clima organizacional: las variables explicativas, las intermedias y las finales. Las variables causales incluyen constructos como la estructura organizativa, la toma de decisiones, las competencias, las actitudes y las normas. Estas variables tienen una función explicativa, ya que indican la dirección en la que la organización se desarrolla y consigue resultados; si se sustituye o cambia una variable causal, también pueden cambiar otras variables causales. Las variables intermedias son componentes de los procesos organizativos y revelan el estado interno de la organización, también se analizan otras variables como la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones. La última variable se centra en la identificación de los resultados de la productividad, las ganancias o pérdidas resultantes de los efectos que emanan de las variables causales e intermedias.

c) Modelo de Chiavenato.

Según Chiavenato (2009), los seres humanos se adaptan a diferentes situaciones, satisfacen sus necesidades y mantienen el equilibrio emocional. En otras palabras, los seres humanos están en un proceso constante de adaptación, esforzándose por satisfacer sus necesidades básicas o primarias, así como sus necesidades superiores. La adaptación varía de una persona a otra y de un lugar a otro; el ambiente de trabajo de los empleados de una organización, conocido como clima organizacional, ⁵ está relacionado con la motivación de los empleados. Sin embargo, si los trabajadores están menos motivados o tienen dificultades para satisfacer sus necesidades, el clima organizativo tiende a deteriorarse y se caracteriza por la apatía, la desidia y el descontento, en algunos casos, la incompatibilidad, la agresividad y la destructividad pueden agravar aún más el clima. El clima laboral es la percepción que experimentan los trabajadores y tiene una influencia decisiva en su comportamiento, es el entorno de trabajo engloba muchas variables ambientales que influyen en la motivación. En otras palabras, las características motivacionales del entorno de una organización crean experiencias motivacionales diferentes para cada trabajador. En el momento en que se satisfacen las necesidades de un individuo y se levanta el ánimo de los trabajadores, el clima organizativo se vuelve positivo.

d) Modelo de Halpin y Croft (1963)

Es considerado como el primer modelo formalizado para explicar el clima laboral, aunque primariamente fue utilizado para entornos educativos. Acuñó el término “spirit” para referirse al grado de satisfacción de sus necesidades que perciben los trabajadores y el consecuente grado de disfrute que experimentan al cumplir con sus labores. Este concepto hace hincapié en la importancia que tiene la percepción subjetiva de los empleados acerca de su entorno de trabajo y cómo esto los afecta en su propio desempeño en el mismo. Además, se resalta el valor que tiene cómo los trabajadores perciben los comportamientos de sus superiores directos. Diversos factores como el compromiso de los empleados, la cohesión del equipo y en qué estado se encuentran las relaciones interpersonales dentro de la comunidad de trabajo son fundamentales para entender el clima laboral. En conclusión, esta teoría se enfoca principalmente en la percepción de las necesidades del trabajador, la relación que tiene con sus superiores y la propia dinámica que se establece entre los propios trabajadores en su ambiente de desempeño.

e) Modelo de Pritchard y Karasick

El modelo propuesto por Pritchard y Karasick (1973) busca presentar una visión que integre los múltiples elementos que influyen en el clima laboral, identificando, en el proceso, una serie de variables específicas. Dentro de estas variables se consideran cuestiones como la autonomía de los empleados, la estructura organizacional, el grado de conflicto que se encuentra dentro de las cooperaciones en el marco de trabajo, los sistemas de recompensas, la estructura organizacional y la relación entre rendimiento y remuneración. De igual manera, se consideran factores como la flexibilidad e innovación, qué tan centralizada está la toma de decisiones, el nivel de apoyo que brinda la organización y el nivel de ambición. El modelo, a su vez, implementa dos categorías provenientes de la sociología: las relaciones sociales que establecen los miembros de la organización, y el estatus ocupacional de los individuos. Estas variables brindan la posibilidad de analizar el clima laboral de un modo más amplio y más completo, contemplando un rango mucho más grande de elementos que hacen a la experiencia de los trabajadores.

1.5.5 Dimensiones

Todas las personas que componen una organización forman parte del capital humano que permite el desarrollo de las actividades productivas que conforman el modelo de negocio. Las organizaciones y empresas que pretenden conseguir un buen clima organizacional deben clasificar sus actividades en cuatro dimensiones clave.

La primera dimensión es la autoridad, que consiste en delegar en quienes dirigen los grupos organizativos de la empresa la función de autoridad en la toma de decisiones sobre las operaciones y la consecución de los objetivos propuestos, y delegar en los órganos de dirección correspondientes la responsabilidad de realizar los informes necesarios, analizar la información y tomar decisiones generales al respecto (Rado, 2018). La segunda dimensión es la información comprende el uso de los canales de transferencia de información dentro de la organización para que todos los miembros de la misma, incluidos los directivos y el personal operativo, reciban la misma información para facilitar el desempeño de las funciones y la toma de decisiones, y es importante definir la estructura de los canales de información que mejor se adapte a las necesidades internas específicas de la empresa u organización. La tercera dimensión corresponde a las recompensas, que es el rendimiento sobresaliente de los empleados debe ser reconocido con incentivos tangibles e intangibles para darles confianza y satisfacción y aumentar su compromiso con el logro de resultados. Para ello, es necesario definir las directrices y los criterios de evaluación para que los empleados sepan en qué deben trabajar.

La cuarta dimensión son las competencias, que consiste en reforzar las competencias del personal de la organización y desarrollar una formación destinada a mejorar los conocimientos para que el personal pueda realizar mejor y sin complejidad su trabajo, al tiempo que se promueve el desarrollo profesional (Solórzano, 2020).

1.5.6 Importancia del Clima Laboral

Un entorno de trabajo óptimo es favorable para lograr una mayor productividad, y la formación en liderazgo, la identidad organizativa, la comunicación adecuada, la reducción de conflictos y la creación de políticas son importantes, ya que establecen la forma en que deben ser los comportamientos y las cosas en una organización. Esta función proporciona al equipo de liderazgo la confianza necesaria para tomar decisiones para el proyecto y evitar percepciones negativas que podrían perjudicar al equipo de liderazgo y al entorno de trabajo. El ambiente de trabajo es muy importante y relevante en la institución, ya que crea estabilidad para el personal para asegurar una mayor productividad y beneficios del proyecto y juega un papel importante en las relaciones interpersonales en el equipo de liderazgo, creando así buena comunicación.

La definición de los factores que afectan al ambiente de trabajo hace referencia a que la comunicación y la información son cruciales, el trato respetuoso a todos los miembros del proyecto, importante para obtener buenos resultados, y el liderazgo del equipo por parte del líder o director del proyecto (Cely *et al.*, 2022).

Así, el ambiente de trabajo puede definirse como un mejor rendimiento administrativo y financiero, la satisfacción con el trabajo en equipo, la gestión de la buena comunicación laboral, el buen desempeño de cada funcionario que trabaja en la institución, el logro de la satisfacción laboral con la síntesis de la información sobre el ambiente de trabajo en las acciones diarias de los diferentes departamentos, la gestión y dirección para lograr resultados, y crear una ventaja competitiva significativa al crear mejores condiciones de trabajo que se reflejan en la calidad del mismo (Villafuerte *et al.*, 2021).

Es significativa la manera en que el clima laboral influye en qué tan productivos son los trabajadores; ya sea de manera positiva o negativa, su desempeño está condicionado por esta variante. De igual manera, es también relevante el liderazgo que se ejerce dentro de una empresa, siendo que distintos modos de liderar pueden afectar de distinto modo al conjunto de los dirigidos.

Asimismo, se remarca el valor que tiene el espacio físico en el que se desarrolla la actividad laboral, siendo que sus propias características también tiene la capacidad de influir, para bien o para mal, en el comportamiento de los empleados. Dentro de las mediciones que se realizan es relevante reconocer el trabajo que se realiza, y tener en cuenta cómo este puede generar una motivación que, a su vez, impactará en la conducta de los trabajadores. Otro de los factores importantes es la comunicación dentro de la empresa; comunicarse de manera efectiva puede incidir de manera positiva en la productividad y hacia la dinámica interior de la organización. Ese conjunto de elementos a tener en cuenta destacan la compleja cantidad de dimensiones que se deben considerar para monitorear un entorno laboral y sus consecuencias en quienes lo integran. (Chávez Cortegana, 2016)

El clima laboral es de importancia crucial en lo que concierne al bienestar y a la productividad dentro de una empresa. La Calidad de Vida Laboral (CLV) es un elemento fundamental para garantizar la satisfacción del capital humano, que, en su articulación dentro de la empresa, verá afectada para bien su eficacia y competitividad. La CVL es la manera en la que los trabajadores perciben de su ambiente de trabajo y el conjunto de factores que determinan esta percepción, tanto negativa como positivamente. Las empresas enfrentan desafíos como riesgos e incertidumbre económica y en un contexto así es donde mantener un clima laboral favorable es indispensable para impedir que estos efectos adversos afecten a los miembros de la organización y que su productividad no se resienta. Además, no se debe dejar de tener en cuenta que la estructura del clima laboral es circular; los resultados medidos por el empleador influyen en cómo el entorno es percibido por los trabajadores y, a su vez, esta percepción impacta en el clima laboral. En esto se demuestra la importancia de entender y administrar correctamente el entorno de trabajo, teniendo en cuenta las propias individualidades de cada trabajador y su influencia a la hora de interpretar la realidad organizacional. El clima laboral no puede ser dejado de lado por gerentes y equipos de trabajo; es un factor determinante en la sostenibilidad y funcionamiento ideal de las empresas. (Meléndrez, 2019)

El clima laboral de una empresa está determinado por el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de ella, lo cual se comprueba en cómo se articula en la cotidianeidad de la organización. Así como un buen líder puede ser motivo de inspiración y motivación para los trabajadores, un mal líder puede desmotivarlos y generar una presión negativa que afecte su productividad y satisfacción. Es fundamental separar un liderazgo autoritario y egoísta, cuyo único fin son sus

metas personales, y un liderazgo preocupado por el éxito colectivo. Es crucial tener un departamento de Talento humano para poder gestionar ese clima laboral, gestionando, identificando y abordando los problemas que puedan surgir entre los trabajadores. A su vez, esta motivación que el líder pueda otorgar, puede aumentar también el compromiso mismo de sus empleados y, en consecuencia, el éxito con el que son desempeñadas las tareas. Ninguna empresa es igual a la otra, incluso dentro de la una misma empresa, existen diferencias entre quienes la componen, entre las áreas que la integran y entre sus diversas sucursales, lo que implica que las posibilidades de variación, en lo que es un clima laboral, son múltiples tanto dentro como fuera de la organización. Esta diversidad es lo que evidencia lo importante que es darle a esta variable el valor que necesita y que no debe ser descuidada en pos de sostener el progreso de la empresa. El clima laboral es fundamental para el éxito y la sostenibilidad dentro de un entorno empresarial cada vez más dinámico y diverso. (Hernández Quintero, 2019)

1.5.7 Ley del Servicio Civil

Resulta fundamental desarrollar el marco legal que regula la contratación y las condiciones laborales de los empleados públicos. La Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057) consolida el régimen laboral y fomenta la profesionalización y motivación de los empleados, lo que tiene un impacto directo en el ambiente de trabajo y ¹ en la gestión de recursos humanos en la municipalidad.

Como señalan (Rojas Ríos *et al.* (2022), la implementación completa y progresiva de la ley garantiza que los cambios sean sostenibles, lo cual es fundamental para analizar el desarrollo y la evolución del clima laboral. Además, al abordar problemas sociales que impactan al aparato estatal, la ley ayuda a mejorar la calidad del servicio público, un aspecto clave del ambiente laboral. En suma, establece el contexto y las condiciones que afectan la dinámica del entorno de trabajo en las municipalidades, lo que constituye un aspecto central de investigación.

La ley tiene como propósito consolidar en un único régimen laboral administrativo a los empleados del sector público, facilitando una gestión más coordinada y eficaz de los recursos humanos en las entidades gubernamentales. Además, aspira a incrementar la motivación entre los trabajadores de las instituciones públicas, lo cual debería producir mejoras notables en la calidad del servicio que estas instituciones proporcionan.

Asimismo, la ley pretende enfrentar y solucionar problemas sociales significativos que impactan el funcionamiento del Estado, con el fin de mejorar la gestión pública y el bienestar de los ciudadanos. Su implementación se realizará de manera integral y gradual, lo que significa un enfoque sistemático para garantizar que los cambios sean sostenibles y efectivos a largo plazo. Estos objetivos destacan la modernización y profesionalización del servicio civil en Perú, buscando optimizar la eficiencia administrativa y aumentar la satisfacción de los empleados.

El Título II de la normativa aborda específicamente la transferencia de recursos humanos y la gestión de los derechos y obligaciones del personal en estos procesos. Este título es crucial porque define cómo se manejarán las condiciones laborales y las responsabilidades durante la transferencia. La manera en que se gestionan estos aspectos puede tener un impacto directo en la percepción del clima laboral dentro de la municipalidad. Si el proceso es manejado de manera justa y transparente, es probable que se mantenga un ambiente de trabajo positivo; sin embargo, cualquier deficiencia en la gestión puede afectar negativamente la satisfacción y moral del personal, alterando el clima laboral en la institución.

Además, las normas adicionales relacionadas con la capacitación y evaluación del personal son cruciales, dado que un programa de formación adecuado puede elevar el ambiente de trabajo al incrementar la competencia y la satisfacción de los empleados. Estos artículos y secciones crean un marco normativo que puede influir en el clima laboral dentro de la municipalidad, abordando aspectos fundamentales como la organización, los derechos laborales y el desarrollo profesional. (Normas Legales 374447, El Peruano)

Con esto, resulta pertinente seguir a Rojas *et al.* (2022) para revisar los resultados de la implementación de la Ley del Servicio Civil en Perú, los cuales muestran una aceptación general considerable. Un estudio revela que el 85% de los encuestados aprueba la implementación de la Ley 30057, lo que indica un amplio respaldo a la reforma y su enfoque en la meritocracia para mejorar la eficacia y eficiencia en el servicio civil. No obstante, se han detectado deficiencias en la capacidad institucional, una falta de presión política alineada y la ausencia de un proceso continuo de mejora, factores confirmados por datos que resaltan los beneficios potenciales de implementar la Ley del Servicio Civil.

Además, la implementación ha enfrentado problemas en la comunicación, debido a una insuficiente información proporcionada a los servidores públicos sobre los alcances de la

reforma, lo que ha causado tensiones y resistencia al cambio. La implementación de la ley se ha caracterizado como un proceso gradual, lo que indica que, a pesar de los avances, todavía queda trabajo por realizar para consolidar la reforma y proporcionar los recursos necesarios para su completa efectividad.

En cuanto al impacto en la gestión pública, se ha notado que la ley pretende provocar cambios significativos en la gestión de recursos humanos en el sector público, lo que podría favorecer tanto a las instituciones como a los empleados estatales. En resumen, aunque existe un respaldo considerable hacia la ley y se han identificado posibles beneficios, también hay desafíos importantes que deben ser enfrentados para asegurar una implementación efectiva y sostenible.

El literal a) del artículo 6⁶ de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, señala que las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas, o las que hagan sus veces, constituyen el nivel descentralizado responsable de la gestión de recursos humanos, sujetándose a las disposiciones que emita el ente rector, teniendo entre sus funciones la de ejecutar e implementar las disposiciones, lineamientos, instrumentos o herramientas de gestión establecidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil y por la entidad.

El numeral 3.7 del artículo 3 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, señala que el subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal, siendo uno de los procesos que se consideran dentro de este subsistema, el de Bienestar Social.

De conformidad con el literal c) del numeral 6.1.7 de la Directiva N° 002- 2014-SERVIR-GDSRH “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”, aprobada por la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, el proceso de Bienestar Social comprende, entre otros, las actividades orientadas a propiciar las condiciones para generar un buen ambiente de trabajo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores. Incluye la identificación y atención de las necesidades de los servidores civiles y el desarrollo de programas de bienestar social, tipo asistenciales, recreativos, culturales, deportivos, celebraciones, entre otros, estableciéndose, además, como uno de los productos esperados la aprobación de un Plan de Bienestar Social;

Asimismo, el literal d) del acápite ii) del subnumeral 6.1.7 del numeral 6.1 de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas” cuya aprobación está formalizada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238- 2014-SERVIR-PE, señala que el proceso de cultura y clima organizacional, comprende la gestión de dos componentes, el de cultura organizacional, y el de clima organizacional, los cuales tienen como productos esperados el diagnóstico de cultura organizacional, medición de clima, planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional, entre otros;

Complementando las normas precedentes, la Autoridad Nacional del Servicio Civil procedió a emitir y aprobar la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE "Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos", señalado ser un documento autoinstructivo que tiene por objetivo establecer los criterios y brindar instrucciones para que las entidades públicas gestionen el proceso de Cultura y Clima Organizacional que forma parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Finalmente, la Autoridad Nacional del Servicio Civil procedió a emitir y aprobar la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 151-2017-SERVIR-PE "Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos", señalado ser un documento autoinstructivo que tiene por objetivo establecer los criterios y brindar las pautas para que las entidades públicas gestionen el proceso de Comunicación Interna que forma parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

1.6 Compromiso Organizacional

1.6.1 Definición

El compromiso se define como un estado en el que los empleados se identifican con el lugar de trabajo, con una organización concreta y con sus objetivos y aspiraciones para mantener su relación con la organización. Así, el compromiso organizativo implica acciones planificadas que se ponen en práctica con la ayuda de los conocimientos científicos y los comportamientos laborales adoptados por los empleados (Vera, 2022).

El compromiso laboral, por su parte, se define como la fuerza de la implicación e identificación de un empleado con la organización, se caracteriza por la creencia y la aceptación de los objetivos y valores de la organización. En este sentido, el compromiso laboral es un sentido y una comprensión del pasado y del presente de la organización, así como de los objetivos de la misma, que son comprendidos y compartidos por todos los interesados que participan de forma integral en las actividades laborales. Conduce a una cultura organizativa en la que participan todos los empleados, teniendo en cuenta las prácticas y los hábitos del pasado, con el apoyo de los mandos intermedios y guiados desde los niveles más altos de la jerarquía, para mejorar la eficacia de la organización (Arque, 2021).

También se define como la fuerza de la identidad entre la organización y el individuo, caracterizada por los fuertes vínculos que debe fomentar la organización. En este sentido, es fundamental vincular los estudios de estrategia y gestión con el desarrollo de las competencias laborales de las personas que trabajan en la organización, para que puedan actuar de forma totalmente integrada.

Del mismo modo, el compromiso laboral se define como el grado en que los individuos aceptan y comparten ¹ los objetivos y valores de la organización y ven su función laboral como su contribución a dichos objetivos y valores, lo que, además de las herramientas, implica factores emocionales, de continuidad del trabajo y de normalidad que contribuyen al compromiso del personal.

En consecuencia, el compromiso es también una respuesta a los cambios provocados por la globalización y es una estrategia destinada a cambiar las percepciones, actitudes, valores y estructuras de la organización para permitir una rápida adaptación a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos (Lemus *et al.*, 2022).

El compromiso organizativo es el apego de los empleados a la organización a la que pertenecen y una cierta identificación con ella mediante la toma de decisiones personales, voluntarias, emocionales, morales y calculadas. Este compromiso es un factor importante para el rendimiento de los empleados, ya que estos resultados en las organizaciones sanitarias están directamente relacionados con la mejora de los resultados sanitarios y la satisfacción de los pacientes (Fabián-Palomino, 2019).

En el ámbito del comportamiento organizativo, la motivación se entiende como un conjunto de fuerzas que actúan sobre una persona y hacen que ésta se comporte de una manera

determinada hacia un objetivo. En el contexto del trabajo, la motivación abarca tanto los procesos individuales que hacen que los empleados actúen y están relacionados con su rendimiento y satisfacción en la organización, como los procesos organizativos que influyen en la motivación tanto de los empleados como de la organización en la misma dirección (Puma, 2020).

En un estudio realizado en una universidad pública en Perú se ha encontrado una relación directa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los docentes. Entre estos docentes, los más satisfechos se han mostrado más probabilísticamente dados a comprometerse de manera organizacional con la universidad que aquellos más insatisfechos. La satisfacción laboral no está relacionado con el compromiso de continuidad ni con el normativo, pero sí ha demostrado una relación directa con el compromiso afectivo. Asimismo, dentro de la universidad, se ha advertido que ciertos factores que respectan a la motivación, como la posibilidad de crecimiento y promoción, o el reconocimiento que se les brinda, no están en los niveles ideales, afectando, en consecuencia, de manera negativa. En esa misma línea es que se perciben factores como el área de trabajo, el pago o la relación entre compañeros de trabajo que, al darse en condiciones defectuosas, contribuyen a que los docentes estén insatisfechos. La mayoría de los empleados que pertenecen a este rubro, suelen estar insatisfechos, así como, condicionados por los malos salarios, falta de oportunidades de crecimiento, y el reconocimiento que les otorga la institución en la que se desempeñan, contribuye a que los docentes en general experimenten un bajo compromiso de continuidad. (Flores, 2020)

Cada organización desarrolla un conjunto de patrones de conducta, creencias y valores que aplica como una base de su programa de trabajo y que intenta transmitir a las diversas generaciones, este conjunto de reglas puede ser de influencia en qué tan comprometidos están sus empleados. El compromiso laboral es fundamental para que las actividades de la empresa sean llevadas a cabo; un trabajador comprometido sentirá que es parte de su organización y, en este proceso de imbricación, voluntariamente buscará contribuir con su empleador. Hacia la estructura interna de una empresa, los empleados más comprometidos son esenciales ya que ellos son los que pueden ayudar a mantener una continuidad en la implementación de mejoras. Los directivos deben motivar esta participación y subrayar su importancia con el fin de construir un entorno de trabajo competitivo. (Angulo Rojas, 2017)

En el contexto de globalización y competitividad en el que se mueven las universidades en la actualidad, el factor humano sigue siendo el más importante a la hora de conseguir los

objetivos que se proponen. La parte crucial de este accionar son los docentes, y su participación está condicionada por su entorno laboral; por parte de la organización se les debe brindar un equilibrio justo entre sus necesidades como individuos y los objetivos de la institución que los nuclea, este movimiento es el que genera el compromiso organizacional. Para poder medir este equilibrio es que se tienen en cuenta diversas dimensiones, como las condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo, satisfacción, calidad de vida en el trabajo, las condiciones en las que este es llevado a cabo y la seguridad laboral. De igual manera, se mide en los docentes el nivel de compromiso que manifiestan, tanto el afectivo, como el normativo como el de continuidad; de esa manera se tiene una noción de la disposición de los docentes para querer mantener sus puestos en la universidad. Dentro de estos estudios es que se ha destacado que a mayor grado de ordenamiento en estas variables, mayor satisfacción laboral y, en consecuencia, un compromiso organizacional de mucha mayor fortaleza. (Morán y Flores, 2019)

Las organizaciones de la actualidad requieren de líderes que tengan la capacidad de constituir un vínculo sólido entre los empleados que dirige y la empresa dentro de la que se desempeña. Este liderazgo debe basarse en un compromiso mutuo y en buscar estrategias que distribuyan el poder a lo largo de toda la estructura de trabajo, así como sistematizar que la toma de decisiones sea colectiva y no individual. Buscando el desempeño ideal, y su mejora, en todos los miembros de la organización, se obtienen beneficios para todos sus integrantes.

Un nivel alto de compromiso facilita que las habilidades colectivas se mantengan y que las ventajas competitivas se hagan extensivas al largo plazo. Cuando los niveles de compromiso son altos, se ve que los miembros de la organización tienen una actitud más asertiva, una predisposición para responder de manera positiva antes ciertas situaciones. Dentro del contexto organizacional, esas actitudes operan sobre cómo los empleados perciben su entorno de trabajo, qué tanto se comprometen con los fines de la empresa y, primariamente, cómo llevan a cabo sus respectivas tareas laborales. (Silva y Ferrer, 2012)

Las organizaciones tienen que aplicar herramientas de gestión para poder juzgar cuándo se debe mejorar el clima laboral a través de herramientas que puedan dar cuenta de cómo éste está funcionando. La innovación es una parte importante de la competitividad de las empresas, y esta innovación tiene que aplicarse a todas las áreas de la organización, entre ellas, las que aplican a la construcción de los entornos de trabajo. En ciertas ocasiones, esto puede significar un rediseño total de la estructura, aunque en otros casos sólo implica ajustar sus prácticas dentro del sistema ya en uso. Es esencial que las empresas cuestionen si las medidas que toman dentro

del clima laboral están siendo útiles y si las mejoras que llevan a cabo lograrán el cambio esperado. El clima organizacional es una sumatoria de las respectivas percepciones individuales y grupales de los empleados dentro de un espacio de trabajo, y su correcto funcionamiento puede influir en el desempeño de estos empleados y, a fines colectivos, colaborar con la búsqueda de los objetivos colectivos que la organización persigue. Es vital comprender y tener en cuenta las variables que afectan a los trabajadores para, en un proceso de pulimiento, mejorar cómo estos operan; esto pertenece tanto al sector público como al sector privado, el rendimiento del capital humano está atado a un mejor clima laboral. Dentro de ese contexto, el desarrollo organizacional está condicionado por poder comprender y gestionar de manera correcta el clima en el trabajo y el conjunto de factores internos que afectan a los individuos que componen a la empresa. (Arévalo Pérez y Sánchez Villanueva, 2020)

El clima organizacional es una construcción dialéctica entre el individuo y su entorno de trabajo, como esta conjunción es que permite comprender la experiencia del trabajador en su espacio laboral. Esta experiencia se constituye colectivamente a partir de las vivencias particulares de un grupo de individuos y a partir de las propias características de su ambiente de trabajo, es decir, es una sumatoria de las percepciones únicas y particulares de cada uno de los miembros de la organización y, por tanto, el modo en que estas influyen en el comportamiento dentro de la empresa. El clima organizacional se mide a través de medir estas impresiones que los trabajadores tienen de su trabajo, tomando en cuenta aspectos estructurales y situacionales de la dinámica en la empresa.

El concepto de clima organizacional se basa en la teoría de Lewin (1935), que resalta el papel que tiene el entorno sobre el comportamiento de los individuos. Esta teoría indica que el modo en que el trabajador percibe su contexto de trabajo tiene influencia en cómo se desempeña. En estos términos es que se prefiere una visión molar del clima organizacional, es decir de manera holística, a una visión focalizada, ya que comprende la totalidad de la cuestión. El clima organizacional es, en fin, la experiencia compartida y colectiva por el grupo de personas que conforman un entorno de trabajo, y la evaluación de sus respectivas percepciones de aquel ambiente (García-Rubiano *et al.*, 2021)

El compromiso afectivo se refiere a cuando el empleado desarrolla una unión emocional y un grado importante de identificación con la empresa a la que pertenece. Esta conexión se da únicamente cuando el empleado observa que la organización para la que trabajan se interesa por su bienestar y los valora en su justa medida como parte del conjunto colectivo. Con el fin

de influir para este compromiso, las empresas deben ocuparse de fortalecer los vínculos entre líderes y dirigidos, promover una comunicación dinámica, dual y descontracturada, y demostrar interés en la comodidad de sus trabajadores.

Es vital idear cursos de acción que fomenten el diálogo y la relación entre los empleados y sus líderes para lograr que tanto fines individuales como colectivos y empresariales se encuentren en el mismo camino. Esta sensación de valoración y respaldo, para los trabajadores, se traduce en un compromiso con los objetivos de la organización que los emplea. El capital humano se fortalece gracias a este compromiso y genera un ambiente laboral en donde todos sus integrantes se sienten satisfechos de pertenecer a él. (Hurtado Arrieta, 2017)

1.6.2 Características

En este estudio se examinó la relación entre las características del entorno laboral propuestas y el work engagement en el marco del modelo demanda-control apoyo, que describe las características psicosociales del trabajo: las demandas psicológicas, la libertad de decisión y el apoyo social que los empleados encuentran en su entorno laboral (Hermosa-Rodríguez, 2018).

1.6.3 Componentes

La vitalidad es un componente de comportamiento, que se refiere a la energía y la resistencia mental para seguir adelante con el trabajo, incluso si hay dificultades (resiliencia). El compromiso es el componente emocional e indica un alto nivel de compromiso con el trabajo, expresado en un sentido de propósito, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. La absorción es el componente cognitivo e incluye estar totalmente concentrado en el trabajo, sentir que el tiempo pasa volando y no poder dejar el trabajo porque éste es muy agradable y concentrado (Carrasco, 2022).

El compromiso laboral se ha estudiado como una medida del bienestar de las personas en el trabajo y como un constructo relacionado con el bienestar en el trabajo. Algunos autores afirman que el bajo compromiso de los empleados en el trabajo es perjudicial para la organización, ya que los niveles más bajos de bienestar reducen la productividad. Sostienen que las personas comprometidas con su trabajo están conectadas física, cognitiva y emocionalmente con su función laboral y son igualmente dinámicas, orientadas a objetivos y comprometidas con su trabajo. Por lo tanto, este sentido energético y efectivo de conexión con

el trabajo contribuye a un trabajo productivo para los trabajadores y las organizaciones (Hermosa-Rodríguez, 2018).

1.6.4 Teorías del Compromiso Organizacional

a) Teoría psicológica del compromiso laboral.

Al definir el compromiso laboral, enumera tres enfoques, pero lo que todos tienen en común es que ⁴ el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre un empleado y la organización e influye en la decisión del empleado de continuar o terminar su vida con la organización. Se presentan de la siguiente manera el compromiso como apego emocional a la organización, el compromiso como percepción de los costes asociados al abandono de la organización y el compromiso de permanencia en la organización. Otro enfoque es la compensación entre la identidad laboral y el compromiso laboral. La identidad laboral es un tipo de identificación social, en la que los empleados interiorizan las características de la organización junto con sus objetivos y logros, y se identifican como pertenecientes o haciendo algo por la organización. En cuanto a la identidad laboral, es una parte específica de la identidad social que se define como parte del concepto que una persona tiene de sí misma, incluidos sus valores y sentimientos, dentro del grupo o grupos a los que pertenece. Esto implica la formulación de estrategias y pautas de actuación para alcanzar los objetivos de la organización de la investigación, la formación del personal para mejorar su nivel científico y operativo, la propuesta de intercambios académicos que contribuyan a la difusión del conocimiento y, en definitiva, a la calidad de la investigación científica. Por otro lado, parte de sus funciones es gestionar y controlar las fases previas a la implantación para que el proceso contribuya al rendimiento de la organización a través del desarrollo integral de los recursos humanos en función de las competencias corporativas que surjan en la organización (Caykoylu et. al, 2011).

b) Teorías del comportamiento.

Algunos factores de comportamiento para crear una fuerza de trabajo inmediata. Por ejemplo, la diversidad del trabajo, la ambigüedad de las funciones, las actitudes de los compañeros y amigos, las alternativas organizativas y la diversidad de competencias en el trabajo. Gran parte de la literatura en este ámbito es de carácter conductual. Es decir, trata de encontrar elementos específicos de compromiso con un grupo, en lugar de limitarse a ser miembro o simpatizante. (Cifuentes, 2023).

c) Teoría de la identidad social.

La teoría de la identidad social, propuesta por Henri Tajfel en 1984, sostiene una perspectiva más compleja en relación a cómo los individuos forman su identidad dentro de un grupo o una organización. Contrariamente a la idea simplista de que las personas buscan incrementar su autoestima simplemente sintiéndose asociadas a un grupo u organización específica, la teoría de Tajfel va más allá y se interesa por las dinámicas más profundas que subyacen a este proceso.

Esta teoría no niega el enfoque conductual, es decir, el comportamiento observable que las personas demuestran cuando se sienten parte de un grupo. Sin embargo, busca ampliar nuestra comprensión de este fenómeno, explorando los elementos específicos que contribuyen al compromiso y la identificación de los 15 individuos con su grupo o su organización. La teoría de la identidad social supone que un autoconcepto positivo -es decir, una imagen positiva de uno mismo- emerge, al menos en parte, de tener una asociación positiva con el grupo al cual uno se siente perteneciente. Esto implica que el sentido de identidad y autoestima de un individuo está profundamente ligado a la valoración y aceptación que recibe dentro del grupo, así como a la imagen y el estatus que este grupo tiene dentro de la sociedad. En términos prácticos, esto significa que, si una persona se siente valorada y aceptada por su grupo, y si este grupo es percibido de manera positiva en el contexto social más amplio, entonces es probable que la persona desarrolle un autoconcepto más positivo. Este es un aspecto clave que puede influir en el nivel de compromiso que un individuo siente hacia su organización y su predisposición para trabajar de manera eficaz en pro de los objetivos del grupo.

d) Teoría del compromiso afectivo

El compromiso afectivo representa la serie de vínculos emocionales que el individuo desarrolla con respecto a una organización, produciéndose, a su vez, por medio de la manera en la que el empleado percibe, de parte de su empleador, una serie de beneficios y una sensación de apoyo. Si el empleado juzga que estos son positivos, se genera un proceso en donde identificará los objetivos de la empresa como propios y ya no buscará pertenecer a ella por motivos puramente laborales, sino porque la considera como una parte importante de su vida. El compromiso afectivo implica una conexión emocional que se traduce en lealtad y pertenencia hacia la organización. (Allen y Meyer, 1996)

e) Teoría del compromiso calculativo

El compromiso calculativo respecta al cálculo de beneficio y pérdida que ejecuta el empleado con respecto a los costos que conllevaría dejar la organización. Consiste en un análisis en donde se contemplan, por ejemplo, los sacrificios que se realizaron, las consecuencias que podría tener en su familia, y el abanico de posibilidades laborales alternativas. En caso de encontrar que dejar el empleo sería más una pérdida que una ganancia, tomará la decisión de permanecer en la empresa, por necesidad pero no por deseo genuino, haciendo que esta relación empleado-empresa, esté fundada en la racionalidad.

f) Teoría del compromiso normativo

El compromiso normativo consiste en la sensación de deber o de obligación que el empleado siente en relación a su organización. El proceso de formación de este compromiso es, principalmente, por medio de la socialización del individuo en el espacio de trabajo; la internalización de normas, la construcción de grupos, el reconocimiento de la inversión que ejecuta la empresa en pos del desarrollo del empleado. Este conjunto termina constituyéndose en una presión que conmina al trabajador a sentirse moralmente comprometido con organización, y, en esta relación de pago y pérdida, a asumir un lugar en donde debe retribuir en consonancia con los beneficios que recibe y por la inversión que percibe. A diferencia del compromiso afectivo y el calculativo, el normativo se basa en un sentido de responsabilidad y del deber. No hay un deseo personal ni un cálculo de costos y ganancias, sino una presión social y moral durante el proceso de inscripción dentro de la empresa. El vínculo que une al empleado se vuelve moral, como un deber y no como una elección. (Omar y Urteaga, 2008)

1.6.5 Dimensiones

El compromiso como un estado psicológico se puede dividir en 3 dimensiones, que caracterizan la relación entre las personas y las organizaciones: La primera dimensión es la afectiva se refiere a la relación emocional ³ que las personas establecen con la organización, reflejando su apego emocional y de sentimientos al percibir que sus necesidades y expectativas son satisfechas y que disfrutan de su estancia en la organización. Los empleados con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. El compromiso emocional se refiere a los lazos afectivos que las personas forman con la organización, que reflejan el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades y expectativas y disfrutar de la permanencia en la organización (Fabián-Palomino, 2019). Los trabajadores con este

compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y, por tanto, se puede deducir que esta motivación apoya notoriamente el nivel de compromiso laboral con la empresa.

La segunda dimensión es la continuidad en la que se interpreta que los trabajadores se sienten vinculados al establecimiento porque han invertido tiempo, dinero y esfuerzo en él, y marcharse significa perderlo todo. Desde esta perspectiva, los trabajadores reconocen que hay menos oportunidades fuera de la empresa, lo que aumenta su apego a la misma (Baez-Santana *et al.*, 2019).

La tercera dimensión es la normativa que es un compromiso en el que la lealtad del trabajador a la organización en un sentido moral, quizás la creencia en alguna compensación por recibir ciertos beneficios, crea un sentido de interdependencia con la organización. Este tipo de compromiso crea un fuerte sentimiento de permanencia en la organización como resultado de un cierto sentimiento de deuda con la organización por proporcionar oportunidades y recompensas que el trabajador valoraba. El compromiso normativo es la lealtad a la organización en el sentido moral, con el fin de recibir alguna contraprestación, tal vez un beneficio específico, por ejemplo, un sentido de reciprocidad con la organización cuando la institución paga las tasas de matrícula para la educación (Fuentes, 2020).

1.6.6 Importancia

El compromiso individual y organizativo es un elemento esencial de la cultura organizativa que mantiene y mejora el entorno de trabajo de una organización, sobre todo a partir de la confianza y el empoderamiento individuales, siempre que se consigan mejores resultados de aprendizaje. El compromiso organizacional determina el grado de identificación de los empleados con la organización, basado en factores afectivos, continuos y normativos (De Castro *et al.*, 2020).

El clima laboral es una parte fundamental de la estrategia organizacional, impacta en la manera cómo se comportan los trabajadores y, a su vez, esto determina qué tan efectiva es la empresa. Aunque no se detecten graves problemas, la estrategia no puede ser únicamente enmendar, sino también mejorar el clima, buscando aplicar sistemas de incentivos y reconocimientos. Hay recompensas que no son de carácter económico, como es lo que se conoce como salario emocional y beneficios de otro tipo como en transporte y servicios médicos; estos elementos pueden aumentar qué tan satisfechos y comprometidos están los empleados.

Otro de los elementos que se ofrecen es el teletrabajo, colaborando a la comodidad y flexibilidad de los empleados, tanto teletrabajo como la posibilidad de trabajar en espacios alternos a la oficina, son opciones posibles. Asimismo, es importante ofrecer reuniones periódicas a los empleados para otorgar una instancia de sugerencias y resolver problemas que ellos puedan proponer, para mejorar su implicancia en los asuntos organizacionales y, consecuentemente, mejorar su rendimiento, al mismo tiempo que dan cuenta de la valoración que la empresa tiene por sus miembros.

Es vital, entonces que, además de los beneficios económicos y laborales, se tengan en cuenta las opciones que hacen a la satisfacción del trabajador, como darle opciones sobre su lugar de trabajo, fomentar el diálogo y la participación dentro de la organización, y, finalmente, lo que les permita volverse parte de la estructura organizacional no sólo como un engranaje sino como miembros activos de la misma; este aumento de su relevancia es capaz de mejorar su rendimiento organizacional. (Rizza Pérez, 2022)

El bienestar de los trabajadores se revela como un factor crucial para cualquier organización, y su logro se apoya en estrategias como programas de incentivos, desarrollo del personal, gestión de condiciones y seguridad laboral, promoción de la salud laboral y calidad de vida laboral. Esta atención al bienestar laboral satisface las necesidades y motivaciones de los trabajadores, generando un compromiso con la cultura organizacional. Esta conexión entre bienestar y compromiso conduce a una mayor eficiencia, eficacia, productividad y competitividad de las organizaciones, lo que las hace sostenibles en la sociedad.

¹ La relación entre el bienestar laboral y el compromiso organizacional es bidireccional y de consecuencia mutua. Cuando un trabajador experimenta bienestar en su entorno laboral, se compromete más con la organización y mejora su desempeño para alcanzar los objetivos establecidos. A su vez, la organización se beneficia al promover el bienestar de sus empleados, lo que conlleva al cumplimiento de las metas personales de los trabajadores y al crecimiento empresarial. Por lo tanto, es responsabilidad de las organizaciones priorizar el bienestar de su recurso humano para lograr tanto el desarrollo individual de los trabajadores como el progreso de la empresa. (Cáceres-Lozano *et al*, 2023)

³ La estabilidad laboral influye en el nivel de compromiso organizacional que sienten los trabajadores, y por lo tanto se tiene en cuenta como uno de los valores fundamentales a la hora de evaluar un entorno de trabajo, sin embargo, otros factores más imponderables, como la

comunicación, también desempeñan un papel crucial en el espacio de trabajo, ya que ayuda a mantener bajos los niveles de riesgo psicosocial. De cualquier modo, la experiencia del trabajador no puede resumirse a unos pocos factores, cada individuo es único y particular. La exposición que sufra a un ambiente poco propicio puede tener consecuencias a distintos niveles, como por ejemplo: estrés, fatiga crónica, adicciones, depresión o enfermedades físicas. Es de vital importancia que se construyan vínculos entre los empleados y la institución que los nuclea, constituyendo un ambiente positivo que apunte a desarrollar este compromiso y, en consecuencia, colabore a la salud física, social y mental de los trabajadores. Prodigarles este bienestar no depende de un único factor sino por medio de diferentes elementos propios de la actividad a desarrollar y de su respectivo entorno de trabajo. (Moreno, 2019)

Los niveles de formación, experiencia y coordinación de los empleados permiten que ellos realicen diversas labores dentro de una organización, así como asuman diversos roles que repercutirán en sus compañeros y superiores. Por su propia complejidad, es que esta tarea necesita de profesionales de diferentes campos para que los objetivos de la organización puedan ser alcanzados. Esto establece una relación dual, así como la empresa requiere de la labor de los trabajadores, también se nutre de los conocimientos y aportes, tanto grupales como individuales, que los empleados puedan realizar y, de este modo, aumentar sus capacidades y alcanzar sus objetivos.

Es entonces que el factor humano es uno de los componentes de mayor importancia para el desarrollo organizacional, ya que las subjetividades del individuo son capaces de influir en el entorno de trabajo. El clima es un reflejo de las interacciones entre las características particulares del individuo y las características de la organización, afectando, a su vez, cómo se comportan los sujetos. Las percepciones individuales del clima organizacional determinan su comportamiento y sus reacciones, estableciendo una relación de ida y vuelta entre ambos polos y que, en consecuencia, afectará al conjunto en su totalidad.

El entorno de trabajo, la relación entre los trabajadores y sus superiores, y la manera que estos ejercen su liderazgo, hacen a la conformación de un clima organizacional. Este clima, así como puede aportar a un correcto rendimiento y funcionamiento de la empresa, es un elemento que determina cómo se comportan los individuos que lo componen. Por este motivo es que las organizaciones deben tener como prioridad comprender y gestionar el clima laboral; el éxito organizacional depende de la construcción de un ambiente de trabajo saludable. (Soberanes Rivas, 2009)

El contexto de globalización y competencia hace que en la empresa contemporánea, la gestión de Recursos Humanos sea un elemento de mucha importancia para el éxito organizacional. A pesar de los avances tecnológicos y la propia estructura de la organización, la diferencia la hacen los individuos que la integran. Sus características personales, tales como sus habilidades, competencias y compromiso, tienen un impacto directo en la eficacia, los resultados y la reputación de una organización, siendo estos elementos esenciales para que la empresa sobreviva y sea exitosa. La dirección de Recursos Humanos tiene como principal desafío componer estrategias que consigan que los empleados desarrollen un compromiso con los objetivos de la organización, y que hagan propia la visión empresarial de ésta. En pos de esto es que se construyen herramientas para generar en los individuos un sentimiento de lealtad, satisfacción y entusiasmo, así como asegurar que estén alineados con los proyectos de su empleador. Las estrategias de Recursos Humanos tienen por objetivo desarrollar ventajas competitivas, sostenibles y perdurables para la empresa que las emplea. (Bayona *et al.*, 1999)

El clima laboral, que se mide a través de la satisfacción del colaborador, es uno de los aspectos que más debe tener en cuenta una empresa y cultivarlo es una de las patas principales de un ambiente laboral sano, y debe ser desarrollado a través de políticas positivas, entornos de trabajo saludables y prácticas laborales consistentes. El clima tiene influencia en la productividad, reduce costos y minimiza la rotación de empleados, además de beneficiar la salud mental de los trabajadores. ⁴ El compromiso organizacional y el clima laboral están interrelacionados y son vitales para que las empresas lleven a cabo sus objetivos; con el debido seguimiento, por medio de encuestas e investigaciones, se puede asesorar a las organizaciones para mejorar el modo en que funcionan y el modo en que sus colaboradores se desenvuelven. Por ejemplo, según la información de la empresa Capital Humano, en 2016, el 76% de los peruanos no se siente feliz en su trabajo, este podría ser un posible punto de partida para buscar mejorar. (Conde Lara, 2024)

Se ha realizado un estudio comparando empíricamente a trabajadores a tiempo completo y a trabajadores a tiempo parcial para medir el grado de compromiso organizacional y las respectivas variables que de este mismo dependen. Los resultados indicaron que, ya considerados los otros factores del ámbito laboral, la cantidad de horas trabajadas ya no incide en qué tan comprometidos estén los trabajadores. Las propias cualidades del entorno de trabajo y la manera en que éste es percibido por el empleado, son factores que eliminan la relación negativa de esos elementos. Esto desestima la idea de que trabajar a tiempo parcial genera

menor compromiso en los empleados, lo que, en consecuencia, significaría que no es conveniente dar esta opción y haría que esta flexibilidad horaria fuera desaconsejable.

De igual manera, se ha encontrado que, tomando como muestra trabajadores a tiempo completo y a tiempo parcial, que los motivos que determinan su nivel de compromiso suelen diferir. Esta diferencia implica que las estrategias escogidas para influir en el compromiso organizacional tienen que ir variando según el colectivo al que está apuntado y que, en consonancia a esto, es que serán diseñadas las intervenciones que busquen mejorar los comportamientos y rendimientos de los empleados. Esta investigación es un ejemplo de la importancia de tomar en cuenta los contextos colectivos e individuales de los trabajadores a la hora de juzgar y/o buscar influir en sus dinámicas y en su compromiso laboral. (Llorente, 2008)

Por otro lado, es un factor fundamental a comprender lo que corresponde a los aspectos normativos y conceptuales que influyen en la gestión de recursos humanos y en la calidad de vida de los servidores públicos. En este sentido, la Ley N° 30057, denominada la Ley del Servicio Civil, determina que las unidades de recursos humanos en las instituciones públicas tienen la responsabilidad de administrar los recursos humanos. Estas unidades, bajo las directrices establecidas por la autoridad competente, juegan un papel fundamental en la ejecución de políticas y herramientas de gestión.

Dentro de esto, la Directiva N° 002-2014-SERVIR-GDSRH, sancionada mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, se enfoca en la gestión del bienestar social de los servidores públicos. Esta directiva define que el proceso de Bienestar Social abarca actividades destinadas a generar un entorno laboral positivo y a mejorar la calidad de vida de los servidores, incluyendo programas asistenciales, recreativos, culturales, deportivos y celebraciones. Un objetivo central de esta directiva es la aprobación de un Plan de Bienestar Social. Además, la directiva trata sobre la cultura y el clima organizacional, gestionando aspectos como el diagnóstico de la cultura organizacional, la medición del clima laboral y la creación de planes de acción para su mejora. Estas medidas tienen como objetivo promover un ambiente de trabajo positivo y cohesionado, esencial para la eficacia y el bienestar de los servidores públicos. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014)

En este marco, cobra importancia el subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales. Este enfoque se focaliza en las interacciones entre la entidad y sus empleados públicos, particularmente en lo relacionado con las políticas y procedimientos de recursos

humanos. Uno de los elementos fundamentales en este subsistema es ⁶ el proceso de Bienestar Social. El ⁴ objetivo del Bienestar Social es crear un entorno laboral positivo que mejore la calidad de vida de los empleados públicos. Esto implica reconocer y atender sus necesidades, así como implementar programas que abarquen áreas como la asistencia, el ocio, la cultura, el deporte y eventos festivos. La creación y aprobación de un Plan de Bienestar Social es uno de los resultados esperados.

El segundo aspecto importante es el procedimiento de Cultura y Clima Organizacional. Este proceso comprende dos aspectos: cultura organizacional y clima organizacional. La cultura organizacional engloba los valores, creencias y normas que comparten los integrantes de la institución. Es un elemento clave en la percepción de las relaciones laborales y la identidad institucional. Por otra parte, ⁴ el clima organizacional está vinculado con la percepción personal de los trabajadores respecto a su ambiente laboral. Contempla aspectos como el entorno físico, las relaciones entre colegas, la comunicación y la satisfacción en el trabajo. Evaluar el clima y la cultura, así como ejecutar planes de acción para su mejora, forman parte esencial de este procedimiento. En síntesis, estos elementos ofrecen una base conceptual robusta para examinar el ambiente ⁴ laboral y el compromiso institucional en la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa. La relación entre el bienestar social, la cultura y el clima tiene un efecto directo en la satisfacción y rendimiento de los empleados.

Para continuar esta contextualización, es esencial comprender la Cultura Organizacional como lo figura la ⁶ Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, elaborada por SERVIR (2017), la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos. Así, se entiende la cultura organizacional como el núcleo fundamental de una institución, moldeando las percepciones y conductas de sus integrantes. Su gestión abarca la tarea de reconocer, establecer, fomentar y evaluar los valores y actitudes compartidas, buscando fortalecer el compromiso de los empleados con los objetivos estratégicos y la unidad del equipo. También es importante resaltar que este procedimiento está delimitado a un período de tres años, en el transcurso del cual se desarrollan múltiples etapas, que van desde la planificación hasta la determinación de la cultura organizacional ideal.

En contraste, la administración del clima laboral surge como un recurso esencial para establecer un ambiente de trabajo propicio que impulse la eficacia de los empleados del sector público. Al abordar este aspecto, las instituciones pueden ejecutar estrategias dirigidas a

incrementar la motivación y el compromiso del equipo, generando así un impacto positivo en los logros organizacionales. La administración de este proceso conlleva entender y tomar medidas respecto a elementos tales como el entorno físico, las interacciones entre individuos, la comunicación y el grado de satisfacción en el trabajo, fomentando de este modo un ambiente favorable para el crecimiento y desarrollo de los empleados.

Seguendo esta línea, también se debe tener en cuenta ⁶ la *Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna*, elaborada por la misma entidad, SERVIR (2017), ya que proporciona los estándares y orientaciones para que las entidades públicas administren el ⁶ proceso de Comunicación Interna dentro del marco del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. El documento se dirige a las entidades públicas de los tres niveles gubernamentales que están bajo la jurisdicción del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, tal como se especifica en el artículo 3 del Decreto Legislativo N° 1023, normativa que establece la Autoridad Nacional del Servicio Civil como ente rector del mencionado sistema.

Seguendo este material, se plantea que dentro de una entidad pública, la administración efectiva de la Comunicación Interna cumple una función fundamental en la divulgación de información y en la interacción entre los funcionarios y sus superiores. Este intercambio de información en ambas direcciones no solo facilita el feedback mutuo, fortaleciendo la cohesión dentro de la organización, sino que también estimula el compromiso del personal con los propósitos institucionales. Asimismo, una ejecución correcta de esta iniciativa crea vías para que los trabajadores puedan comunicarse con los líderes de la organización, expresar sus puntos de vista y aportar al progreso constante de la institución, generando así un entorno laboral inspirador donde se perciban apreciados y atendidos.

El papel central en la implementación del Plan de Comunicación Interna lo desempeña la Oficina de Recursos Humanos, o su similar, quienes se encargan de verificar el contenido de los mensajes y garantizar su alineación con los objetivos previamente establecidos. Este procedimiento, que es flexible y adaptable a las demandas organizativas cambiantes, demanda la cooperación de todos los departamentos de la entidad para asegurar una comunicación eficaz y puntual que beneficie tanto el logro de los objetivos institucionales como el bienestar de los trabajadores.

En esta línea, es imperante tener en cuenta el Plan de Comunicación Interna elaborado por SERVIR (2023), el cual puntea la necesidad de implementar procedimientos sistemáticos que permitan comunicar de forma coherente los progresos en metas y proyectos estratégicos, con el fin de impulsar la dedicación y coherencia de los empleados. Igualmente, se enfatiza la relevancia de crear oportunidades de integración entre las distintas áreas y facilitar reuniones eficaces para fortalecer el sentimiento de pertenencia y cooperación, especialmente en un entorno de trabajo virtual.

Además, se propone instaurar áreas de participación activa para atender las necesidades y sugerencias de los empleados, lo cual contribuiría a fortalecer la confianza y fomentar una comunicación de ida y vuelta. También se plantea la importancia de comenzar prácticas que promuevan una cultura organizacional fundamentada en valores comunes, junto con establecer pautas para mejorar la efectividad de la comunicación por parte de los líderes, asegurando que todos los equipos reciban información pertinente y cuenten con espacios para participar y ofrecer retroalimentación.

Con los criterios presentados, es pertinente también tomar en cuenta el Plan de Cultura, Clima y Liderazgo Organizacional (2023), elaborado por PROINVERSIÓN, el cual se enmarca dentro de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, que busca estandarizar y alinear los procesos y productos ⁶ del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en entidades públicas. El enfoque principal de esta iniciativa se dirige hacia el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, centrandose especialmente en el proceso relacionado con la Cultura y el Clima Organizacional. Su propósito es fomentar un entorno laboral positivo y elevar el rendimiento del personal, siguiendo las directrices establecidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. Para la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSIÓN, el objetivo de este plan es establecer una cultura organizacional que respalde la misión de promover la inversión privada en infraestructura y servicios públicos, fundamentada en los valores y atributos institucionales.

Para desarrollar un Plan de Cultura, Clima y Liderazgo Organizacional para la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, es esencial tener en cuenta una serie de pasos esenciales. En primer término, resulta crucial llevar a cabo una evaluación detallada de la situación presente, con el fin de detectar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo. Después, es necesario definir metas precisas y bien definidas para el plan, identificando acciones específicas y asignando responsabilidades concretas para llevarlo a cabo. Esto implica

tomar medidas como mejorar la comunicación interna, reforzar el liderazgo y fomentar los valores institucionales. También resulta fundamental implementar sistemas de supervisión y evaluación para asegurar la eficacia del plan a largo plazo y promover una cultura de mejora constante en la municipalidad.

2. Análisis de Antecedentes Investigativos

Cunya (2021), tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa constructora ubicada en la ciudad de Piura. Para lograr este objetivo, se utilizó un diseño de tipo correlacional y se seleccionó una muestra de 98 colaboradores. A estos participantes se les aplicó la Escala de Clima Laboral de Palma y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen para recoger los datos necesarios. Los resultados obtenidos revelaron una correlación directa y significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional ($\rho=.246$; $p<.05$). Además, se pudo determinar la relación entre el clima laboral y la dimensión de carácter normativo del compromiso organizacional ($\rho=.246$; $p<.05$). También se encontró una relación entre el compromiso organizacional y las dimensiones de clima laboral de 17 involucramiento ($\rho=.241$; $p<.05$), supervisión ($\rho=.225$; $p<.05$) y comunicación ($\rho=.253$; $p<.05$). Estos hallazgos proporcionan una valiosa información sobre la dinámica laboral en el sector de la construcción en Piura.

Mosquera *et al.* (2020), tuvieron el objetivo de analizar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional en universidades privadas de Lima, realizado en Huacho. La metodología del estudio fue básico cuantitativo, los resultados obtuvieron un valor significativo entre las variables, por lo que concluyeron que existe una relación significativa entre las variables en estudio como el clima laboral y el compromiso organizacional y todas sus dimensiones.

Jimenez (2022), tuvo el objetivo de determinar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional entre los promotores de ventas, realizado en Lima Metropolitana. La metodología de su estudio cuantitativo, correlacional; los resultados indicaron una relación positiva y altamente significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional, así como una relación positiva y altamente significativa entre la realización personal, la implicación, la supervisión, la comunicación, las condiciones de trabajo y la afectividad y

permanente, y el compromiso organizativo normativo, concluyendo que había el mismo nivel de diferencia significativa entre ellos.

Cornelio (2021), tuvo el objetivo de ⁸ determinar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas de educación básica alternativa de Puerto Maldonado, realizado en Puerto Maldonado. La metodología del estudio fue enfoque cuantitativo, correlacional; los resultados determinaron la existencia de una relación significativa; se concluyó que la correlación es estadísticamente significativa pero que el efecto es débil.

Regalado (2020), tuvo como objetivo principal determinar la influencia del clima organizacional en el compromiso laboral en dicho hospital. Esta investigación, de tipo aplicado, utilizó un diseño no experimental, de corte transversal y correlacional causal. La muestra estuvo compuesta por 254 profesionales de la salud, incluyendo médicos y enfermeras, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios tipo escala de Likert. Para el análisis de los datos, se utilizaron estadísticos descriptivos y el modelo de regresión logística ordinal para la prueba de hipótesis. Los resultados 18 mostraron que el 26% de los profesionales de la salud del Hospital San Bartolomé perciben que el clima organizacional es débil, el 65.7% lo perciben como fuerte y el 8.3% como muy fuerte. En cuanto al compromiso organizacional, el 25.6% lo perciben como muy bajo, el 62.6% como medio y el 11.8% como alto. Los resultados también demostraron que la variable independiente, el clima organizacional, fue significativa en la explicación de la variable dependiente, el compromiso laboral ($p_valor=0,000<0,05$). Por lo tanto, se concluyó que el clima organizacional influye positivamente en el compromiso laboral del personal del área de Enfermería del Hospital Nacional San Bartolomé, Lima 2020.

Romero (2022), tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima laboral y el compromiso organizacional de sus colaboradores. Para lograr este objetivo, se utilizó una metodología de investigación básica con un enfoque cuantitativo, proporcionando resultados numéricos, y un diseño no experimental correlacional con alcance transversal. La población de estudio estuvo compuesta por 35 trabajadores, quienes también conformaron la muestra, seleccionada de manera no probabilística a criterio del investigador. Se aplicó la técnica de la encuesta y se utilizó un cuestionario como instrumento, validado por tres expertos y cuya confiabilidad se determinó mediante el método Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.843 para el cuestionario de clima laboral y de 0.899 para el cuestionario de compromiso organizacional. Los resultados del estudio demostraron una

relación significativa ($Rho = 0.815$; $sig. = 0.000$) entre ⁴ el clima laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sihuas en 2022. Se concluyó que los trabajadores se involucran más cuando participan en las diversas actividades de la municipalidad y que el seguimiento de su labor contribuye a optimizar el clima laboral, permitiendo que se sientan más comprometidos con la entidad. Por lo tanto, se confirmó la hipótesis planteada.

Castillo & Pillaca (2018), tuvo como objetivo principal conocer la relación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de sus trabajadores. Para lograr este objetivo, se utilizó una metodología de investigación no experimental, de tipo descriptivo correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 64 trabajadores, seleccionados de una población total de 77 empleados municipales, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo escala de Likert. ¹⁹ Para diagnosticar la satisfacción laboral, se utilizó el instrumento "Escala de satisfacción laboral", elaborado por Palma (1999), mientras que, para diagnosticar el compromiso organizacional, se utilizó el instrumento "Escala de compromiso organizacional" elaborado por Allen & Meyer (1997). La confiabilidad de los instrumentos se determinó mediante el uso del alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.861 para el instrumento de satisfacción laboral y 0.852 para el instrumento de compromiso organizacional, lo que indica un buen nivel de confiabilidad. Los resultados mostraron una prevalencia del nivel medio de satisfacción laboral en un 67.2% ⁴ de los trabajadores y un predominio del nivel medio de compromiso organizacional en un 73.4% de ellos. Según el resultado de la correlación "Rho" de Spearman, ⁸ se encontró una relación positiva moderada entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cangallo durante el periodo 2016 ($r_s = 0,576$; $p = 0,00$).

Ríos Loli (2019) se propuso trabajar sobre la relación entre dos variables principales: la justicia organizacional y el compromiso organizacional. Se enfocó en el contexto del sector minero en Perú, con la participación de 53 trabajadores a quienes se les administraron dos instrumentos de medición: la Escala de Justicia Organizacional y el Cuestionario de Compromiso Organizacional. Su hipótesis era que existía una asociación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional, lo que significaría que se esperaba encontrar alguna relación entre estos dos conceptos. Además, se plantearon hipótesis específicas sobre cómo las diferentes dimensiones de la justicia organizacional se relacionan con las dimensiones del compromiso organizacional. Los resultados del estudio mostraron que la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional es baja en general. Sin embargo, al

analizar las dimensiones específicas, se encontró una relación significativa y positiva entre la justicia interpersonal y el compromiso afectivo. Esto sugiere que en el contexto minero en Perú, los trabajadores encontrarían un mayor compromiso afectivo con la organización cuando perciben un trato justo en las interacciones con sus superiores y compañeros de trabajo. Las conclusiones de Ríos Loli fueron que si bien hay una relación positiva entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional, esta relación no es estadísticamente significativa. De cualquiera manera, al analizar las relaciones entre las dos variables, se observa una ¹ relación positiva significativa entre la justicia interpersonal y el compromiso organizacional en general, así como una relación positiva y significativa entre la justicia interpersonal y el compromiso afectivo.

Cainicela Ramírez y Pazo Egúsqüiza (2016) centraron su investigación en el análisis de la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación en empleados calificados de una empresa minera. Se llevó a cabo un estudio mediante encuestas a 150 profesionales, abordando la satisfacción laboral en sus aspectos intrínsecos y extrínsecos, las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y la intención de rotación. Los principales hallazgos indicaron que existe una significativa relación negativa entre la intención de rotación y los factores, tanto externos como internos, que hacen a la satisfacción laboral. Sin embargo, no se encontró una relación significativa entre el compromiso organizacional y la intención de rotación. Además, se identificó que los factores propios de la satisfacción laboral son los únicos que predicen la intención de rotación. Basándose en estos resultados, se propuso un plan de mejora centrado en los factores intrínsecos de la satisfacción laboral, con el objetivo de aumentar la satisfacción laboral y, consecuentemente, reducir la voluntad de rotación en los empleados. Esto se plantea como una estrategia para minimizar la pérdida de talento y los costos que conllevan dichos procesos rotativos. Las conclusiones principales revelan que los factores sociodemográficos no tienen influencia en estos procesos, mientras que tanto los factores intrínsecos como extrínsecos están inversamente relacionados con el deseo del empleado por cambiar de puesto. No se encontró una correlación significativa entre las dimensiones del compromiso organizacional y este deseo. No obstante, se observa una relación más que notoria entre cada componente del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral. Para finalizar, es destacable que estos factores intrínsecos de la satisfacción laboral los que más pesan a la hora de predecir o medir la intención de rotación en los empleados.

La investigación de Ortega Bautista y Zamudio Huaman (2021) se centra en determinar la relación entre el Compromiso Organizacional y el Clima Laboral en una empresa del sector retail de mejoramiento del hogar. El enfoque de la misma fue cuantitativo y se utilizaron las siguientes herramientas de medición: el Cuestionario ⁴ de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith, y la Escala de Clima Laboral CL – SPC. Los resultados mostraron que el Compromiso Organizacional es de nivel medio y que el Clima Laboral es favorable para los colaboradores. Sin embargo, al analizar la relación entre las dimensiones de ambas variables, no se encontró ⁴ una relación significativa entre el Compromiso Organizacional y el Clima Laboral en los sujetos de la investigación. Las conclusiones principales revelan que el Compromiso Organizacional, compuesto por tres dimensiones, se sitúa en un nivel medio entre los colaboradores, mientras que el Clima Laboral, con cinco dimensiones, se percibe en general como favorable. Sin embargo, analizando más específicamente la relación intradimensional del Compromiso Organizacional ⁴ y el Clima Laboral, se observa que no existe una relación significativa entre ellas dentro de la empresa muestra. Es decir, aunque el clima laboral sea positivo, no necesariamente implica un alto compromiso por parte de los colaboradores, pudiendo, este elemento, depender de otros factores.

Flores Ticona (2016) se centró en ⁸ determinar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional de los empleados del Ministerio Público de Tacna (MPT) en el año 2014. La investigación se llevó a cabo en el mismo ministerio, donde se aplicaron 185 encuestas al personal utilizando cuestionarios diseñados para medir tanto clima laboral como compromiso organizacional. Los resultados obtenidos mediante la prueba estadística chi cuadrado indicaron que existe una relación significativa entre ambos factores dentro del personal del MPT. Asimismo, se encontró que si bien la mayoría de los encuestados experimenta un clima laboral favorable, no todos perciben la misma situación. En cuanto al compromiso organizacional, los resultados fueron ambivalentes, en tanto la encuesta mostró empleados favorables como desfavorables a la situación en casi idéntica proporción. Las conclusiones principales revelan que, según la prueba estadística t de Student, existe una relación directa y significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional de los empleados en el Ministerio Público de Tacna. La mayoría de los trabajadores tienen opiniones favorables con respecto al clima de sus áreas de desempeño. Además, en cuanto al compromiso organizacional, esta misma proporción de trabajadores, manifiesta una adherencia en similar proporción.

La investigación de Gálvez Montenegro y Julca Montaña (2022) se enfocó en determinar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional en la Municipalidad de La Victoria. Aplicaron la Escala SPC para medir el clima laboral y el cuestionario de Meyer y Allen para el compromiso organizacional, respectivamente. Los resultados mostraron que ambas variables se manifiestan en una similar proporción, tendiendo a la regularidad, pero una relación significativa y positiva entre ambas variables, sugiriendo que ante un mejor ⁴clima laboral, el compromiso en los empleados de la municipalidad aumentará. Las conclusiones principales de la investigación destacan la importancia del clima laboral y el compromiso organizacional en una organización; es decir, reconocer que el clima laboral es un factor determinando en el adecuado, o incluso un mejor, desempeño de las tareas. Por otro lado, el compromiso organizacional está decididamente implicado en la identificación y retención del personal en la institución, además de, consecuentemente, relacionado con su desempeño y contribución. La investigación revela una correlación significativa y positiva entre ambas variables en la municipalidad estudiada, lo que sugiere que mejorar el clima laboral puede aumentar el compromiso de los trabajadores con la institución.

En el trabajo de Hilario Rojas (2022) la investigación se enfoca en ⁴la relación entre el compromiso organizacional y el clima laboral en los empleados de la empresa limeña Gogos Sport durante el año 2018. La problemática principal se identifica como una falta de compromiso organizacional en consonancia con falta de mejoras del entorno laboral. La hipótesis postula que hay una relación entre ambas variables. El objetivo es precisamente identificar esta relación. Se aplicó un cuestionario, diseñado para tal fin, a 50 trabajadores, y la prueba de hipótesis ¹reveló una relación significativa entre el compromiso organizacional y el clima laboral. Se concluyó que unas adecuadas condiciones, dentro de un entorno laboral, influyen de manera directa en la satisfacción de los empleados y que, en consecuencia, la empresa experimentará una mejor. La importancia del estudio se radica en pensar actividades que apunten a mejorar estas variables beneficiosas. Con respecto a las conclusiones del estudio, se destaca que la empresa Gogos Sport - Lima 2018 presenta un bajo compromiso organizacional dentro de sus empleadores, particularmente en las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa, lo cual está condicionado, en especial, por estas malas condiciones que se reproducen en el contexto del clima laboral. Se observa que este bajo nivel de compromiso responde a unas mediocres condiciones en el entorno de trabajo, es decir que, especularmente, una mejora de estas condiciones debería traducirse en un aumento del compromiso de los encuestados. Este patrón se repite en las dimensiones específicas del

compromiso organizacional, donde una mejora en el clima laboral está relacionada con un mayor compromiso afectivo, de continuidad y normativo por parte de los empleados.

La investigación de Iparraguirre Escalante y Leon Luján (2019) se centra en comparar las diferencias en las variables de satisfacción laboral, clima laboral y compromiso organizacional entre áreas de alta y baja rotación en un Call Center de la región metropolitana de Lima. La muestra consistió en 73 teleoperadores, de los cuales 59 pertenecían al grupo de alta rotación y 14 al de baja rotación. Se aplicaron la Escala de Satisfacción Laboral, la prueba de Clima Laboral y ¹ el Cuestionario de Compromiso Organizacional. Los resultados encontraron diferencias más ¹ que importantes con respecto a la satisfacción laboral entre los individuos de menor rotación y viceversa, es decir que la insatisfacción se traduce en una búsqueda de cambio de puesto. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas en los puntajes de compromiso organizacional entre ambos grupos. Se concluyó que estas dos variables, satisfacción y clima laborales, se relacionan de manera directa con la permanencia o no dentro de la organización; donde a mayor satisfacción, mayor posibilidad de permanecer. Estas mismas conclusiones destacan que dentro del mencionado Call Center de Lima, tanto clima como satisfacción influyen en la rotación del personal pero que la misma variación no se produce con respecto a la proporción de compromiso organizacional. Se observan diferencias significativas en la satisfacción laboral entre el personal de áreas de alta y baja rotación, atribuidas a la insatisfacción laboral y diversas condiciones de trabajo. Del mismo modo, se encuentran otras circunstancias negativas, como los problemas de comunicación con los superiores, como una de las principales causas de rotación dentro de la compañía. Sin embargo, no se observan diferencias significativas en el compromiso organizacional, sugiriendo que aspectos como el lazo efectivo y la lealtad no influyen en la decisión del empleado de permanecer o migrar de la empresa.

Pineda González (2017) se enfocó en ⁸ determinar la relación entre el clima laboral y el ⁸ compromiso organizacional en trabajadores del Hospital I La Esperanza en Trujillo. ⁸ Utilizó un ⁸ diseño de estudio no experimental de corte transversal ⁸ correlacional, con una muestra de 84 trabajadores seleccionados mediante muestreo probabilístico por conveniencia. Se aplicaron la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) para medir el clima laboral y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen adaptadas a Trujillo. ⁴ Los resultados indicaron ⁴ que tanto el clima laboral como el compromiso organizacional, y sus respectivas dimensiones, se mantuvieron en un nivel medio. Además, se observó una correlación prácticamente nula

entre el compromiso organizacional y las dimensiones del clima laboral: relaciones, estabilidad y autorrealización. Es decir, no hay ⁴ una correlación estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y las dimensiones del clima laboral (relaciones, estabilidad y autorrealización), lo que lleva a la conclusión de que ambas variables, en este caso, no encuentran una relación. Sin embargo, con respecto a las mediciones del clima laboral y sus dimensiones en cuanto a los trabajadores del Hospital I La Esperanza, dichas variables son concordantes en su medianía. Del mismo modo, el compromiso organizacional y sus dimensiones se encuentran en un nivel promedio. Se observa una correlación prácticamente nula entre las dimensiones del compromiso organizacional y las subdimensiones del clima laboral (relaciones, estabilidad y autorrealización). Esto sugiere que, en el caso del hospital que fue sujeto de muestra, no hay una relación de dichos factores que sea relevante en sus trabajadores.

Maquera Urure (2019) se abocó a ⁸ determinar la influencia del clima laboral en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Planta Lechera Tacna S.A. Utilizando ⁸ un diseño no experimental de corte transversal y una metodología de tipo básico con un enfoque explicativo causal, aplicó una encuesta a una muestra de 36 colaboradores utilizando un cuestionario. Mediante la prueba estadística del Modelo de regresión lineal simple, se concluyó que existe una incidencia del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores, lo que, en consecuencia, sugeriría que una correcta gestión del clima laboral puede aumentar el compromiso de los trabajadores para con los fines de la empresa. La investigación revela que la Perspectiva individual, la Relación ⁴ entre colaboradores y las Condiciones organizacionales tienen una influencia importante en ⁴ el Clima laboral percibido por los trabajadores de la empresa sujeto del estudio, como se demuestra por los valores de p obtenidos, que fueron todos inferiores al nivel de significancia establecido. Este hallazgo brinda validez a la hipótesis sugerida por el presente trabajo, es decir, que el clima laboral efectivamente tiene una influencia ⁸ en el compromiso organizacional de los empleados de la Planta Lechera Tacna S.A.

La investigación de Espinoza *et al.* (2020) se enfoca en el análisis del clima laboral y su impacto en las actividades laborales de los trabajadores del Registro de la Propiedad de Manta Empresa Pública de Ecuador. Utiliza una metodología descriptiva, de campo y correlacional. La población de estudio está compuesta por 27 funcionarios que trabajan en dicha institución, y dado que la población es finita, no se extrajo una muestra. Para analizar el

clima laboral institucional, se empleó el diagrama causa-efecto de Ishikawa, mientras que como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario tipo escala Likert. Los resultados indicaron que un clima organizacional defectuoso afecta el desempeño de los funcionarios y esta deficiencia se asocia al bajo sueldo, la carga horaria, a problemas de trabajo en equipo y a la falta de comunicación, entre otras variables. El cuestionario mostró que la evaluación del clima es baja y que los empleados están mayormente insatisfechos con su trabajo. En consecuencia, se concluyó que un clima organizacional que no es ideal, puede afectar para mal el rendimiento de los empleados. En pos de desempeñar las labores de manera óptima y aumentar la productividad, el clima organizacional debe ser mejorado, tanto la satisfacción del personal como el hecho de lograr los objetivos institucionales depende de la optimización de estas condiciones de trabajo.

Vidaurre *et al.* (2023) centraron su investigación en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería en el sistema sanitario público en Perú durante el año 2022. Su principal objetivo era determinar cómo el ⁵clima organizacional afecta la satisfacción laboral de las enfermeras, con el fin de entender cómo estas variables pueden influir en la productividad y la calidad asistencial en el sector de la salud. Para llevar a cabo este estudio, utilizaron un enfoque cuantitativo y correlacional. La muestra consistió en 51 trabajadores de enfermería, y se empleó una encuesta como técnica de recolección de datos. El cuestionario utilizado fue validado por expertos y demostró un alto nivel de confiabilidad, con un Alfa de Cronbach de 0,95. Los resultados revelaron ⁴una relación positiva pero moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con un valor de correlación de 0,760. Esto indica que la conexión entre ambas variables era significativa. En particular, se destacó la importancia que las relaciones interpersonales tenían en el clima laboral, según la encuesta esta era positiva, moderada y alta, mientras que la variable de la autonomía mantenía su respectiva correlatividad positiva, aunque baja. El estudio concluye que el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal tienen una correlación, poniendo el foco en las relaciones interpersonales que se establecen dentro del mismo como uno de los factores fundamentales. Es importante que los gerentes y jefes de los servicios hospitalarios tengan en cuenta estas variables e implementen estrategias que colaboren con la construcción de estas relaciones. Asimismo, otro factor importante es actualizar la gestión del cuidado de enfermería, en particular en el área de neonatología, para autonomizar la labor de las enfermeras y brindarles mayor seguridad a la hora de la toma de decisiones en este sector. Ese

conjunto de cambios o mejoras contribuye a apuntalar la satisfacción laboral de los empleados de muestra de la investigación.

Torres Rueda (2020) se abocó a identificar el nivel de clima laboral de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público Capitán de la Fuerza Aérea del Perú José Abelardo Quiñones Gonzales en Tumbes durante el año 2019. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo, se incluyó a 57 trabajadores de ambos sexos en la muestra poblacional. Se empleó la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo como instrumento de recolección de datos, y se analizaron las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales mediante el programa SPSS versión 25. Los resultados indican que aproximadamente el 31,6% de los trabajadores perciben el clima laboral como medio o desfavorable, destacando que la autorrealización fue percibida desfavorablemente por el 33,3% de la población, mientras que el involucramiento laboral fue percibido favorablemente por el 36,8%. En base a estos hallazgos, se propone un plan de mejora denominado Programa "Un ambiente de trabajo saludable" para beneficiar a los trabajadores del instituto. El estudio revela que la mayoría de los trabajadores del Instituto definirían el clima laboral entre desfavorable y medio, con un 31,6% de la población reflejando este sentimiento, lo que sugiere la necesidad de abordar las percepciones negativas sobre el entorno laboral. Se destaca que un significativo 33,3% de los empleados perciben la dimensión de autorrealización de manera desfavorable, lo cual implicaría limitaciones en las oportunidades laborales que se muestran dentro de la institución. Sin embargo, un notable 36,8% muestra un alto grado de involucramiento laboral, lo que indica que el compromiso de los trabajadores para con el instituto es significativo. Además, un considerable 38,6% percibe la supervisión en un nivel medio, indicando un cierto grado de satisfacción con respecto al apoyo y la orientación en las actividades laborales que perciben. Por otro lado, aspectos como la comunicación, percibida como media por el 36,8%, y las condiciones laborales, consideradas medianas por el 42,1%, demandan ciertas mejoras para reforzar la actividad laboral, como la clarificación de vínculos y una correcta información dentro del entorno de trabajo.

Olivera Albañil y Saldaña Lazo (2022) se centraron en analizar la influencia que tiene el clima laboral en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la Caja Piura durante el año 2021. Se parte de la base de que un buen clima laboral es crucial para que los empleados se comprometan y se desempeñen correctamente dentro de una organización. Utilizando un enfoque aplicado y un diseño no experimental, de corte transversal, descriptivo

y observacional, se encuestó a 32 colaboradores de la entidad. Los resultados revelaron una relación altamente significativa y directa, de nivel moderado, entre el clima laboral y el compromiso de los colaboradores, con un coeficiente de Pearson de 0.477. Se destaca la importancia del clima laboral en relación con la productividad, la convivencia y la eficacia de los trabajadores de Caja Piura, haciéndolo un aspecto cuya mejora es fundamental para aumentar el rendimiento del personal. En el área administrativa de la empresa, se encontró una relación altamente significativa, directa y de nivel moderado entre el clima laboral y el compromiso de los colaboradores, respaldada por un coeficiente de Pearson de 0.477. Del mismo modo, se observó una influencia similar del clima laboral en la dimensión del compromiso afectivo, con un coeficiente de Pearson de 0.424, respaldado por el análisis de regresión lineal que muestra que, en efecto, esta dimensión tenía un valor más que significativo. Sin embargo, se determinó que el clima laboral no tiene una relación relevante con la dimensión del compromiso de continuidad de los colaboradores, lo que implicaría que no influye del mismo modo en esta área en particular, respaldado por el análisis de regresión lineal cuyos resultados se mantienen en la misma línea.

La investigación de Espinal Mendoza (2021) titulada "Clima laboral y compromiso organizacional en la Financiera Compartamos Lambayeque 2020" se propuso determinar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional en dicha entidad. El estudio se enmarca dentro de la investigación básica, con un alcance correlacional y un diseño no experimental, empleando un enfoque cuantitativo. La población de estudio consistió en 36 colaboradores de la Financiera Compartamos de Lambayeque S.A. Para recopilar la información, se utilizó un cuestionario diseñado puntualmente para este proyecto específico. Los resultados indicaron una relación positiva y directa entre el clima laboral y el compromiso organizacional, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman de 0.420. La investigación concluyó que existe una relación positiva y directa entre el clima laboral y el compromiso organizacional en la Financiera Compartamos de Lambayeque S.A., respaldada por un coeficiente de correlación de Spearman de 0.420. Esto implica que un buen clima laboral se traduce como un mayor grado de compromiso por parte de los trabajadores dentro de la empresa. Por otro lado, el trato interpersonal y el sentido de pertenencia tienen una relación baja con el compromiso organizacional, indicando que estos factores no siempre están relacionados con qué tan comprometido estén los trabajadores. En contraste, se encontró que la retribución y la estabilidad laboral tienen una relación positiva directa con el compromiso organizacional, lo cual los convierte en variables a tener en cuenta para aumentar el mismo.

Como recomendación, se sugiere que el gerente de recursos humanos lleve a cabo charlas o instancias comunicativas de manera continua para promover el buen clima laboral y permitir que todos los colaboradores sean partícipes de este ambiente provechoso. Asimismo, se puede mejorar el trabajo en equipo, siendo que tiene una relación directa con el compromiso organizacional, es decir, fortaleciendo esta área puede fortalecerse, también, el compromiso que los colaboradores tienen para con la empresa. Estas recomendaciones apuntan a mejorar el clima laboral y pulir los factores que puedan estar impidiendo una mayor armonía en el entorno de trabajo.

Chafloque (2023) abocó su investigación a determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de una empresa de seguridad. Este estudio fue ⁵ de tipo aplicado, **no experimental**, transversal, **descriptivo** y **correlacional**, con una población de 90 trabajadores y una muestra de 70, utilizando un muestreo no probabilístico aleatorio simple. La recolección de datos se hizo por medio de una encuesta y utilizando un cuestionario, siendo la unidad de análisis el colaborador de la organización. El cuestionario fue validado por tres expertos y demostró una alta confiabilidad con un Alfa de Cronbach de 0,9315. Los resultados revelaron una muy alta ⁴ **relación entre el clima laboral y el desempeño en el área de trabajo**, con un coeficiente de Spearman de 1,000, lo que indica una asociación efectiva, regular y significativa entre estas variables. Es para destacar la importancia y el carácter indispensable del clima laboral en el correcto desempeño de los trabajadores de la mentada empresa. Como resultado de la investigación, se encontró que el compromiso laboral está muy fuertemente relacionado con cómo se desenvuelven los empleados, indicando que hay una relación de correlatividad entre desempeño y compromiso. Asimismo, la motivación y la estabilidad laboral también manifiestan una relación con el desempeño, sugiriendo que a mayor motivación y estabilidad, el trabajador se verá llevado a rendir de una mejor manera. Esta serie de hallazgos da muestra de la importancia que estos valores, ajenos, por ejemplo, a los puramente económicos o salariales, tales como la estabilidad laboral y la motivación, tienen para ofrecer a la hora de buscar mejorar, primero, el entorno en el que se desarrolla el trabajador, y segundo, y por consecuencia, la misma productividad de la compañía que los emplea.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, 2023.

3.2 ⁸Objetivos Específicos

- Evaluar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional y normativo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, 2023.
- Identificar los factores del clima laboral que están significativamente relacionados con el compromiso organizacional de los empleados.
- ¹ Determinar la relación entre las recompensas y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, 2023.
- Evaluar el clima laboral y analizar aspectos y percepciones sobre autoridad, relaciones, comunicación y otros factores relevantes para el clima laboral.

4. Hipótesis

Dado que el clima laboral es un factor fundamental para que exista una convivencia y trabajo positivo que tiene influencia en el compromiso personal de un trabajador, es probable que exista una relación estadísticamente significativa y positiva entre el clima laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato-Arequipa, 2023.

CAPÍTULO II.

PLANTEAMIENTO

OPERACIONAL.

Planteamiento Operacional

1. Técnicas, Instrumentos y Materiales de Verificación

La técnica empleada será la encuesta, mientras que los instrumentos para la recolección de la información serán los cuestionarios, los cuales evaluarán cada variable del estudio de forma independiente.

El primer cuestionario de clima laboral fue tomado de Yuri Stefani Sánchez Morales (2021), el cual fue validado mediante el juicio de expertos y está compuesto por 4 dimensiones: Autoridad, Información, Recompensas y Competencias; consta de 32 ítems, con una escala tipo Likert; su confiabilidad medida por el Alfa de Cronbach es de 0,871, y su validez fue confirmada a través del juicio de 3 expertos con grado de magister.

El segundo cuestionario de compromiso organizacional fue tomado de Vilma Paula Ríos Seijas (2018), el cual fue validado mediante el juicio de expertos y está compuesto por 3 dimensiones: Afectiva, Continua y Normativa; consta de 23 ítems, con una escala tipo Likert; su confiabilidad valorada con el Alfa de Cronbach fue de 0,852, y fue validado a través del juicio de 3 expertos.

Los materiales de verificación corresponden a los cuestionarios de Clima laboral y Compromiso organizacional presente en las tesis de maestría publicadas por Sánchez (2021) y Ríos (2018), en la cual se encuentran incorporados los procedimientos para su ejecución, como las orientaciones teórico prácticas para su interpretación.

2. Campo de Verificación

2.1 Ubicación Espacial

El estudio se localiza en el distrito de Characato, Arequipa.

2.2 Ubicación Temporal

Temporalmente el estudio ⁴se desarrolló durante los meses de enero a abril del año 2023.

2.3 Unidades de Estudio

Las unidades de estudio están conformadas por trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato.

- a) **Población:** La población ¹se refiere al conjunto total de individuos o unidades de análisis que comparten características comunes y sobre los cuales se desea obtener información para un estudio en particular. En este caso, la población estará comprendida por 50 trabajadores.
- b) **Muestreo:** El muestreo será de tipo no probabilístico por conveniencia, lo que significa que se seleccionarán las unidades de análisis en función de su facilidad de acceso o por alguna característica particular que las hace convenientes para el estudio, por lo que se tomará 30 trabajadores como muestra para el estudio.

3. Estrategias de Recolección de Datos

3.1 Organización

En primer lugar, se seleccionó una muestra censal de 30 trabajadores de la población de estudio. La recolección de datos se realizó de manera inmediata después de la aprobación del plan de investigación. Inicialmente, se solicitó formalmente los permisos necesarios a la Municipalidad Distrital de Characato mediante un documento oficial dirigido a la autoridad, en cumplimiento con los requisitos y procedimientos establecidos por la normativa local para la realización de investigaciones y recolección de datos en el ámbito municipal.

Una vez obtenida la aprobación, se entregaron cuestionarios a los trabajadores a través de Google Forms, compartiéndolos de manera virtual a través de plataformas como WhatsApp, Facebook y Gmail para su llenado correspondiente. El cuestionario estuvo disponible durante un periodo de 2 semanas para que los trabajadores pudieran completarlo de manera diligente y efectiva.

Luego de finalizado el periodo de recolección de datos, se procedió a descargar y procesar los datos para llevar a cabo el análisis correspondiente.

3.2 Recursos

Recursos Humanos		
Nº	Descripción	Total (S/.)
1	Asistente y Apoyo	4200.00
SUBTOTAL		4200.00
Recursos Materiales		
Nº	Descripción	Cantidad
1	BIC Cristal Bolígrafos	10
2	Papel Fotocopia Report 75GR A-4 PQTX500	4
3	Tinta De Impresora EPSON TANK 315	8
4	Cuaderno Anillado PREMIUM A4 de 200 Hjs	2
SUBTOTAL		193.00
Bienes		

N°	Descripción	Cantidad
1	LENOVO LAPTOP IDEAPAD S540	1
2	IMPRESORA HP INK TANK 315	1
SUBTOTAL		5118.00
Servicios		
N°	Descripción	Total (S/.)
1	Internet	600.00
2	Electricidad	300.00
SUBTOTAL		900.00
Presupuesto total		
N°	Descripción	Subtotal (S/.)
1	Equipos y bienes	5118.00
2	Materiales e insumos	193.00

3	Servicios	900.00
4	Recursos humanos	4200.00
TOTAL		10411.00

Tabla 2. Recursos

3.3 Confiabilidad

La confiabilidad reportada para el cuestionario de clima laboral según Sánchez (2021) fue un valor de Alfa de Cronbach de 0.871, mientras que la confiabilidad del instrumento de Compromiso organizacional según Ríos (2018) fue de un valor de Alfa de Cronbach de 0.852; para ambos casos se observa que los instrumentos serían aptos para su aplicación directa sobre la muestra de estudio.

3.4 Criterio de Manejo Estadístico de Resultados

Los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios fueron tabulados en MS Excel y codificados empleando las escalas de medición para cada instrumento (1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Casi siempre, 5: Siempre y 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo).

Una vez recolectada la información de los cuestionarios, se procedió a exportar los datos al programa estadístico SPSS v. 26 para su análisis.

Para determinar la prueba de correlación adecuada a utilizar, se aplicó inicialmente la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk a los datos. Dado que se tienen 30 muestras, se considera relevante realizar esta prueba para evaluar la distribución de los datos. Los resultados obtenidos de la prueba de Shapiro-Wilk indican que los datos tienen una distribución normal, ya que los valores de p son mayores que el nivel de significancia comúnmente utilizado de 0,05.

En base a estos resultados, se utilizó la prueba de correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables. La correlación de Pearson obtenida es de $0,967$, lo cual indica una correlación muy fuerte y positiva entre las variables en estudio.

En esta etapa, se llevó a cabo el procesamiento de los datos y se obtuvieron las frecuencias para comprender mejor la distribución y características de las variables y así poder redactar los resultados y dar discusiones.

4. Cronograma de Trabajo

ACTIVIDADES	2023															
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Elección del tema de proyecto .																
2 Revisión de antecedentes bibliográficos .																
3 Análisis de la realidad problemática .																
4 Planteamiento de problemas, objetivos e hipótesis																
5 Desarrollo del marco teórico .																
6 Desarrollo de la metodología y búsqueda de los instrumentos																
7 Revisión y aprobación del proyecto .																
3 Sustentación del proyecto de investigación. .																
4 Registro del proyecto de investigación .																

Tabla 3. Cronograma de trabajo

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y

DISCUSIÓN

RESULTADOS

1.1 Resultados cuestionario de Clima laboral

Tabla 1.
¿En el desarrollo del trabajo en equipo colaboro igual que mis compañeros?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi Nunca	0	0
A veces	17	56,7
Casi Siempre	13	43,3
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 4. ¿En el desarrollo del trabajo en equipo colaboro igual que mis compañeros? Fuente y elaboración propia.

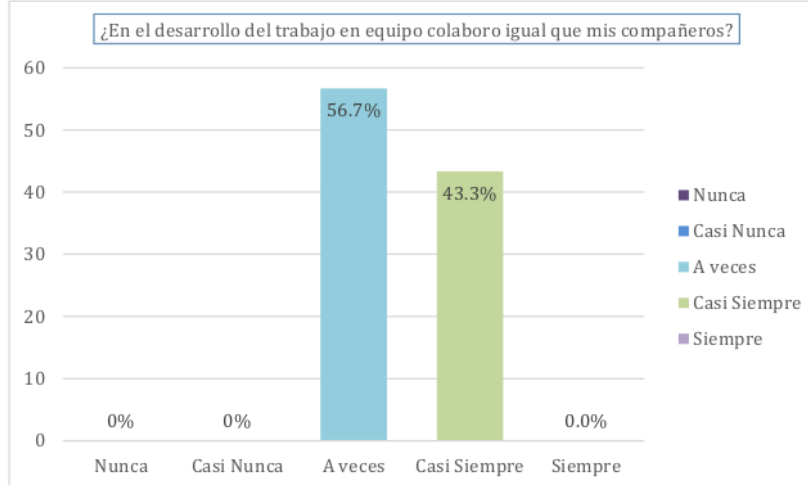


Figura 1. ¿En el desarrollo del trabajo en equipo colaboro igual que mis compañeros?. Fuente y elaboración propia.

Se observa que el mayor porcentaje de respuestas se encuentra en la categoría “A veces”, donde el 56.7% de los trabajadores indicaron que a veces la colaboración es igual entre ellos. Un porcentaje significativo de trabajadores, el 43.3% (13 de 30), expresaron que casi siempre la colaboración es igual entre ellos. Se observa que la mayoría percibe una colaboración que varía

entre "a veces" y "casi siempre", lo que sugiere una dinámica de equipo donde la colaboración puede fluctuar dependiendo de diferentes factores, como la naturaleza de las tareas, la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo.

Tabla 2.				
¿Cumple con las tareas asignadas?				

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi Nunca	0	0
A veces	0	0
Casi Siempre	25	83,3
Siempre	5	16,7
Total	30	100,0

Tabla 5. ¿Cumple con las tareas asignadas? Fuente y elaboración propia.

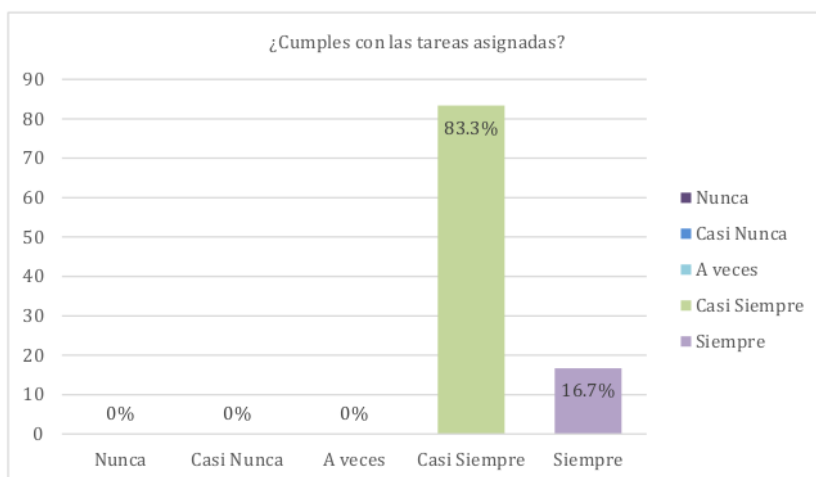


Figura 2. ¿Cumple con las tareas asignadas?. Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores, el 83.3% (25 de 30), expresaron que casi siempre cumple con las tareas asignadas. Esto indica una percepción generalizada de que hay consistencia en el cumplimiento de las tareas asignadas. Pero al indicar que esto ocurre siempre o casi siempre, sugiere la percepción de cierta variabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Tabla 3.

¿Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi Nunca	0	0
A veces	5	16,7
Casi Siempre	10	33,3
Siempre	15	50,0
Total	30	100,0

Tabla 6. ¿Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo? Fuente y elaboración propia.

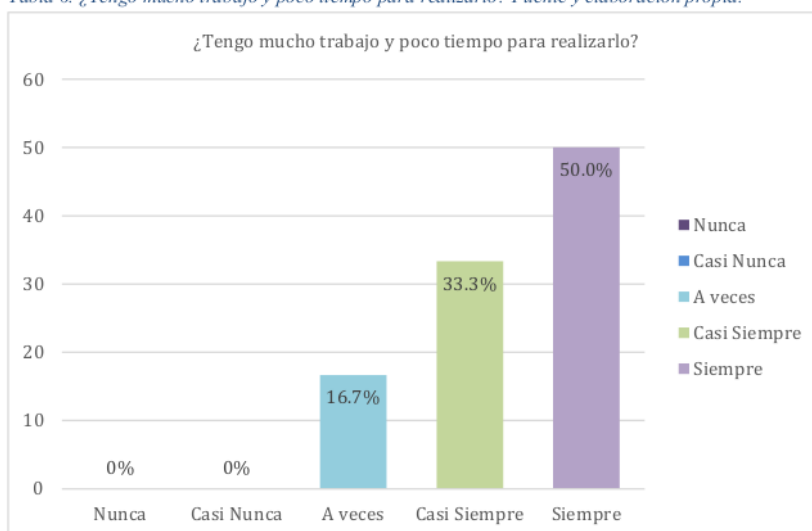


Figura 3. ¿Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo? Fuente y elaboración propia.

La mitad de los trabajadores, el 50% (15 de 30), indicaron que siempre perciben que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo. Un porcentaje significativo de trabajadores, el 33.3% (10 de 30), expresaron que casi siempre perciben que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo. Un pequeño porcentaje de trabajadores, el 16.7% (5 de 30), indicaron

que a veces perciben que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo. Esto sugiere que algunos trabajadores perciben momentos específicos en los que la carga de trabajo es notable.

Sin embargo, existe una percepción generalizada de que hay una carga de trabajo considerable y poco tiempo para realizarlo, especialmente según aquellos que expresaron que esto ocurre casi siempre o siempre.

Tabla 4.					
¿Para desempeñar mis funciones tengo que realizar un esfuerzo adicional en el trabajo?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi Nunca	0	0
A veces	2	6,7
Casi Siempre	11	36,7
Siempre	17	56,6
Total	30	100,0

Tabla 7. ¿Para desempeñar mis funciones tengo que realizar un esfuerzo adicional en el trabajo? Fuente y elaboración propia.

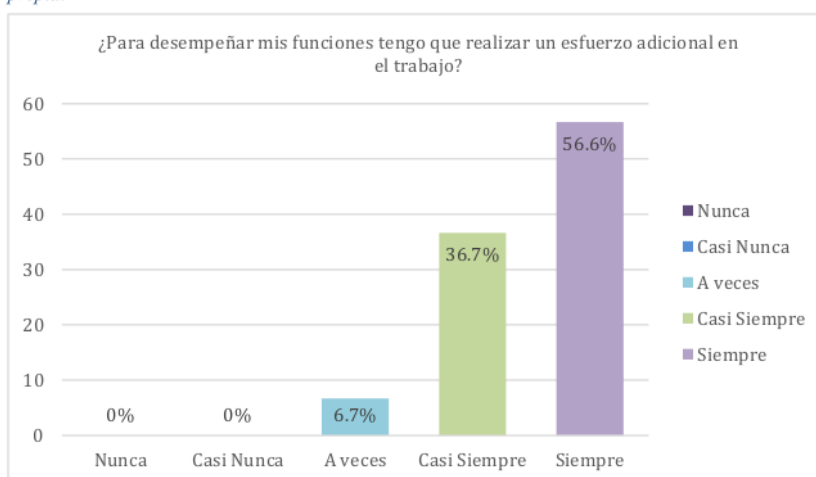


Figura 4. ¿Para desempeñar mis funciones tengo que realizar un esfuerzo adicional en el trabajo? Fuente y elaboración propia.

¹ Los resultados sugieren que la mayoría de los trabajadores (93.4%, que incluye el 36.7% que indicó "Casi Siempre" y el 56.6% que indicó "Siempre") perciben que efectivamente se necesita realizar un esfuerzo adicional la mayor parte del tiempo o de manera constante para cumplir con las responsabilidades laborales.

Esta percepción podría estar influenciada por varios factores, como la complejidad de las tareas asignadas, el volumen de trabajo, la presión por cumplir con plazos ajustados, la falta de recursos adecuados o la necesidad de adaptarse a cambios constantes en el entorno laboral. Es

posible que los trabajadores experimenten desafíos adicionales en su trabajo que requieren un esfuerzo mayor de lo habitual para garantizar la calidad y eficiencia en la ejecución de sus responsabilidades.

Tabla 5.

¿Considero que mi superior es flexible y justo ante las peticiones que solicito?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi Nunca	18	60,0
A veces	8	26,7
Casi Siempre	4	13,3
Siempre	0,0	0
Total	30	100,0

Tabla 8. ¿Considero que mi superior es flexible y justo ante las peticiones que solicito? Fuente y elaboración propia.

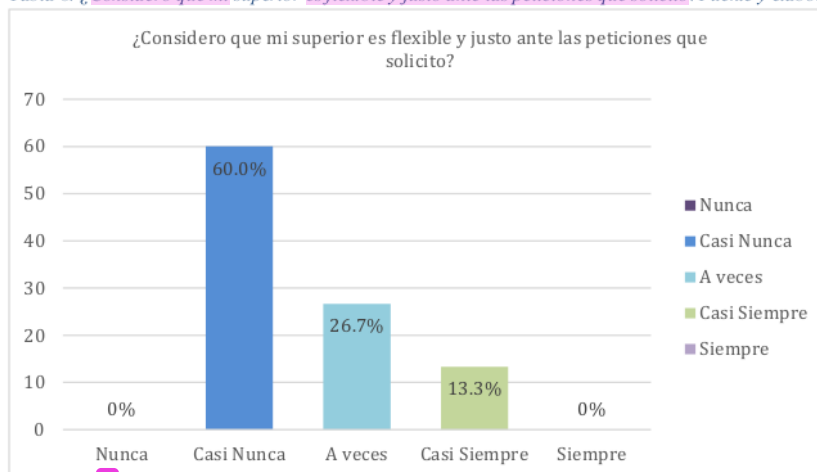


Figura 5. ¿Considero que mi superior es flexible y justo ante las peticiones que solicito? Fuente y elaboración propia.

El 60.0% de los trabajadores expresaron que casi nunca consideran que su superior sea flexible y justo ante las peticiones que solicitan. Un porcentaje considerable de trabajadores, el 26.7% y un pequeño porcentaje, el 13.3%, expresaron que a veces o casi siempre consideran que su superior es flexible y justo ante las peticiones que solicitan. Esto indica una percepción minoritaria de flexibilidad y justicia en las respuestas del superior en la muestra. En resumen, esto indica una percepción predominante de falta de flexibilidad y justicia en las respuestas del superior lo cual sugiere áreas de mejora en la percepción sobre el superior en el contexto laboral.

Tabla 6.

¿Tengo asistencia puntual a mi centro de labores?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi Nunca	10	33,3
A veces	11	36,7
Casi Siempre	7	23,3
Siempre	2	6,7
Total	30	100,0

Tabla 9. ¿Tengo asistencia puntual a mi centro de labores? Fuente y elaboración propia.

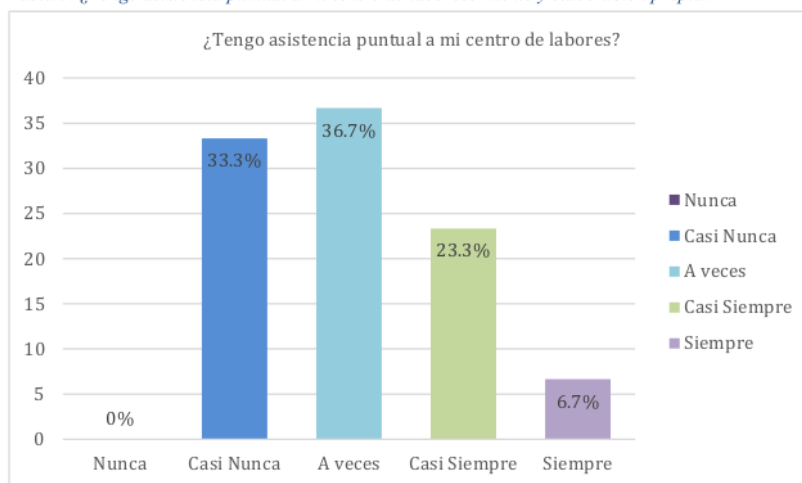


Figura 6. ¿Tengo asistencia puntual a mi centro de labores? Fuente y elaboración propia.

Se observa que un porcentaje significativo de los trabajadores, respondió casi nunca con el 33.3%, los cuales expresaron que casi nunca tienen asistencia puntual. Esto sugiere que hay momentos en los que los trabajadores enfrentan dificultades para llegar a tiempo al trabajo o tienen poco compromiso con la puntualidad.

Sin embargo, la mayoría de los resultados provienen de la categoría “a veces”, con más de un tercio de los trabajadores 36.7%, indicando que a veces tienen asistencia puntual. Lo cual indica que puede haber varios factores que influyen en el compromiso por llegar a tiempo al

trabajo. Por otro lado, con un porcentaje minoritario, el 23.3% y un 6.7% afirmaron que casi siempre o siempre tienen asistencia puntual. Esto muestra que una parte significativa de la muestra es consciente de la importancia de la puntualidad y hace esfuerzos por llegar a tiempo.

Tabla 7.

¿La comunicación con mi superior relacionado con los problemas del trabajo es fluida?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	3	10,0
Casi Nunca	16	53,3
A veces	10	33,4
Casi Siempre	1	3,3
Siempre	0,0	0
Total	30	100,0

Tabla 10. ¿La comunicación con mi superior relacionado con los problemas del trabajo es fluida? Fuente y elaboración propia.

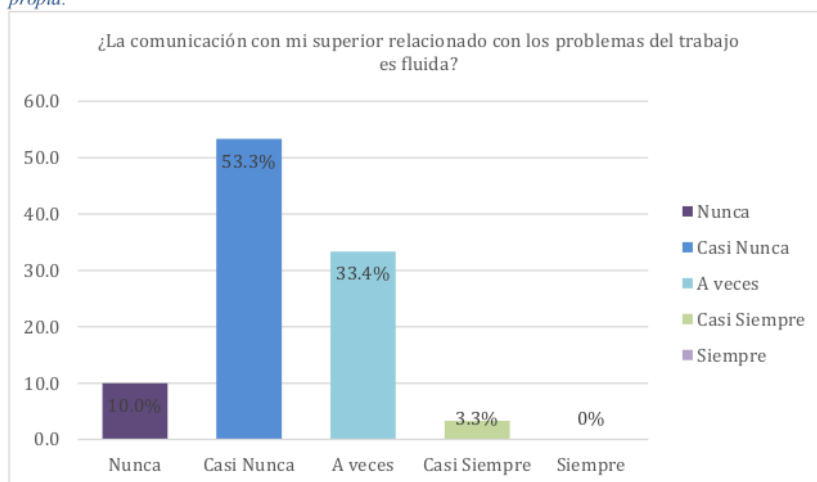


Figura 7. ¿La comunicación con mi superior relacionado con los problemas del trabajo es fluida? Fuente y elaboración propia.

El 10.0% de los trabajadores indicaron que nunca experimentan una comunicación fluida con su superior en relación con los problemas del trabajo. Además, más de la mitad de los trabajadores 53.3% expresaron que casi nunca experimentan una comunicación fluida en estas circunstancias. Esto sugiere que hay una proporción significativa de trabajadores que encuentran dificultades para comunicarse efectivamente con su superior en situaciones problemáticas. Un tercio de los trabajadores 33.4% señalaron que a veces la comunicación es fluida con su superior en relación con los problemas del trabajo y un porcentaje minoritario

afirmó que casi siempre. Esto sugiere que hay momentos en los que la comunicación puede ser efectiva, pero no de manera consistente.

Estos resultados pueden reflejar la importancia de mejorar la comunicación en el ámbito laboral, especialmente en lo que respecta a la resolución de problemas.

Tabla 8.					
¿Te muestras interesado en las actividades de otra área?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	2	6,7
Casi Nunca	18	60,0
A veces	7	23,3
Casi Siempre	3	10,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 11. ¿Te muestras interesado en las actividades de otra área? Fuente y elaboración propia.

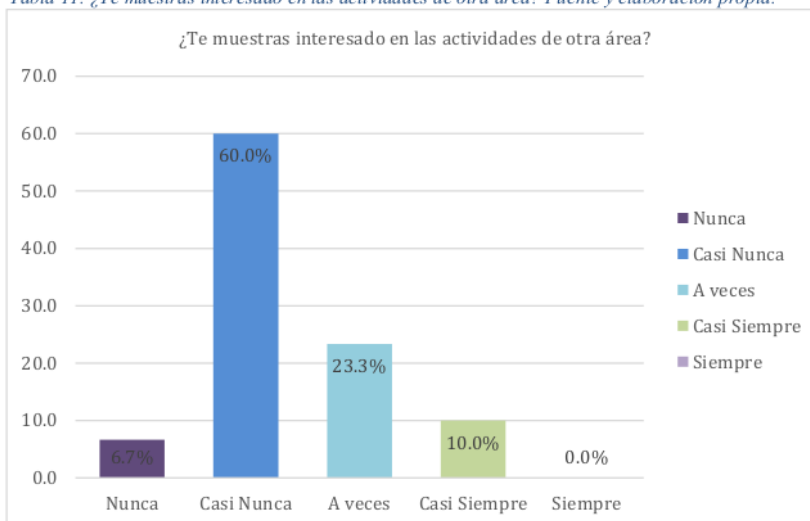


Figura 8. ¿Te muestras interesado en las actividades de otra área? Fuente y elaboración propia.

Se observa que la mayoría de los trabajadores, el 60.0%, expresaron que casi nunca muestran interés en las actividades de otra área. El 6.7% de los trabajadores indicaron que nunca muestran interés en las actividades de otra área. Esto indica una tendencia predominante hacia la falta de interés en actividades fuera de su propia área de responsabilidad.

Un porcentaje considerable de trabajadores, el 23.3%, señalaron que a veces muestran interés en las actividades de otra área. Esto sugiere que hay momentos en los que los trabajadores pueden estar dispuestos a conocer y participar en actividades de otras áreas. Mientras que el

10.0% afirmó que casi siempre muestran interés en las actividades de otra área, es decir, una parte minoritaria de la muestra está más abierta y comprometida con aprender sobre otras áreas de la organización.

Tabla 9.

¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	1	3,3
Casi Nunca	15	50,0
A veces	13	43,4
Casi Siempre	1	3,3
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 12. ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades? Fuente y elaboración propia.

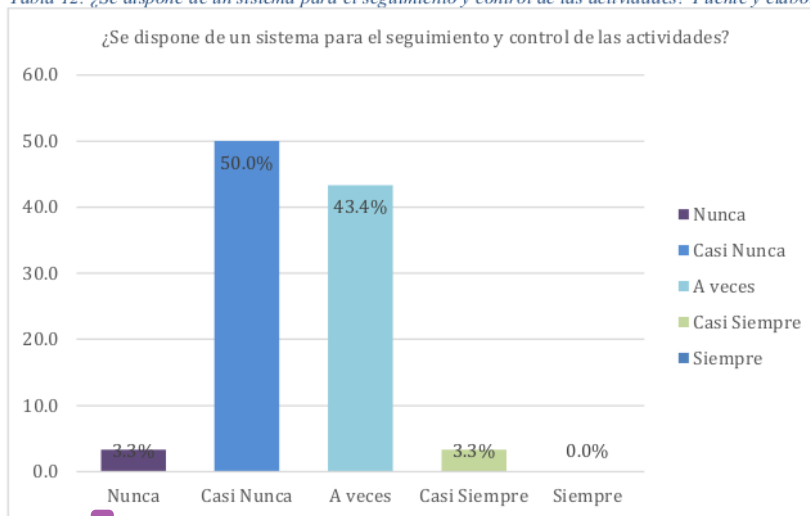


Figura 9. ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades? Fuente y elaboración propia.

Se observa que la mitad de los trabajadores, el 50.0%, expresaron que casi nunca se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. Un porcentaje considerable de trabajadores, el 43.4% (13 de 30), señaló que a veces se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.

Estos resultados sugieren la necesidad de evaluar y mejorar el sistema de seguimiento y control de actividades dentro de la organización. Identificar las áreas de mejora e implementar soluciones adecuadas podría optimizar la eficiencia operativa y la calidad del trabajo realizado.

Tabla 10.

5 ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
A veces	6	20,0
Casi Siempre	14	46,7
Siempre	10	33,3
Total	30	100,0

Tabla 13. 5 ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo? Fuente y elaboración propia.

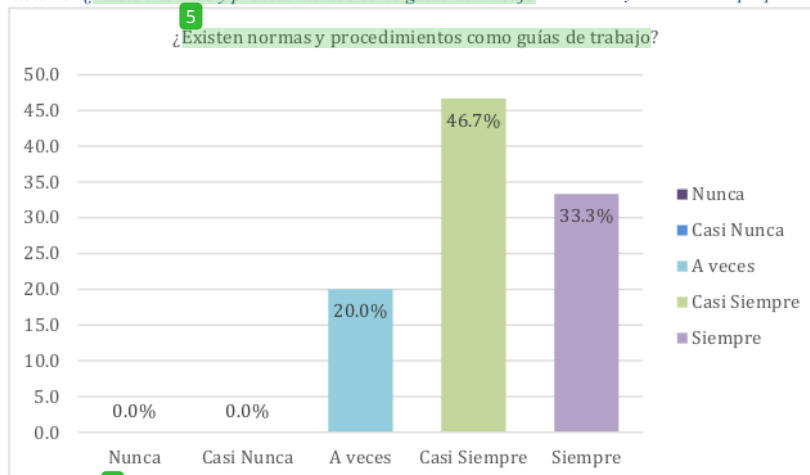


Figura 10. 5 ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo? Fuente y elaboración propia.

Un 33.3% indicó que siempre existen normas y procedimientos como guías de trabajo, mientras que casi la mitad de los trabajadores, el 46.7%, afirmaron que casi siempre existen. Esto sugiere que en la organización se reconocen y utilizan normas y procedimientos como referencia para llevar a cabo las actividades laborales.

Sin embargo, el 20.0% señaló que a veces existen. Esto puede indicar que, si bien existen y son importantes en la organización, puede que no siempre se siguen de manera consistente o son claras para todos los empleados. Esto puede contribuir a una mayor eficiencia, consistencia y calidad en la realización de las tareas y actividades dentro de la organización.

Tabla 11.					
¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0,0	0
Casi Nunca	10	33,3
A veces	18	60,0
Casi Siempre	2	6,7
Siempre	0,0	0
Total	30	100,0

Tabla 14. ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos? Fuente y elaboración propia.

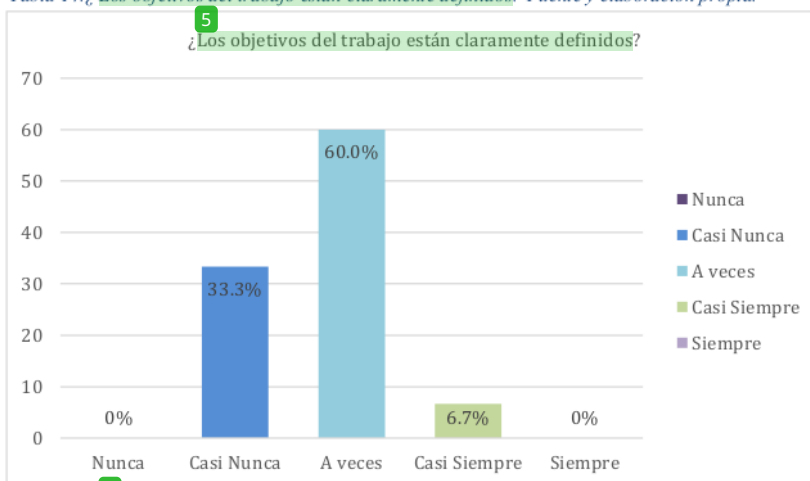


Figura 11. ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos? Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores, el 60.0%, señaló que los objetivos del trabajo a veces están claramente definidos y un pequeño porcentaje de trabajadores, el 6.7%, indicó casi siempre. Sin embargo, un 33.3% de los trabajadores expresó que los objetivos del trabajo casi nunca están claramente definidos. Esto puede indicar una falta de comunicación o especificidad en la definición de objetivos en ciertos casos.

Estos resultados resaltan la necesidad de mejorar la claridad y la comunicación en la definición de objetivos laborales dentro de la organización.

Tabla 12.					
¿Existe un trato justo en la institución?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	2	6,7
Casi Nunca	21	70,0
A veces	7	23,3
Casi Siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 15. ¿Existe un trato justo en la institución? Fuente y elaboración propia.

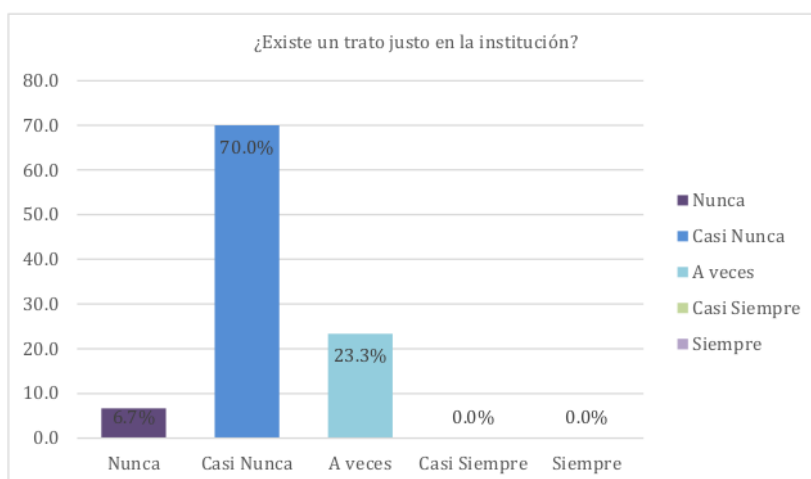


Figura 12. ¿Existe un trato justo en la institución? Fuente y elaboración propia.

Se observa que la mayoría de los trabajadores, el 70.0%, expresó que casi nunca existe un trato justo en la institución y un 6.7% respondió que nunca. Por otro lado, un porcentaje considerable de trabajadores, el 23.3%, señaló que a veces existe un trato justo en la institución.

En conclusión, estos resultados sugieren que la percepción general de los trabajadores es que el trato justo en la institución es limitado, con la mayoría indicando que casi nunca experimentan un trato justo. Esto puede tener implicaciones importantes para la satisfacción laboral, el compromiso y la retención de empleados.

Tabla 13.

¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
A veces	12	40,0
Casi Siempre	13	43,3
Siempre	5	16,7
Total	30	100,0

Tabla 16. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo? Fuente y elaboración propia.

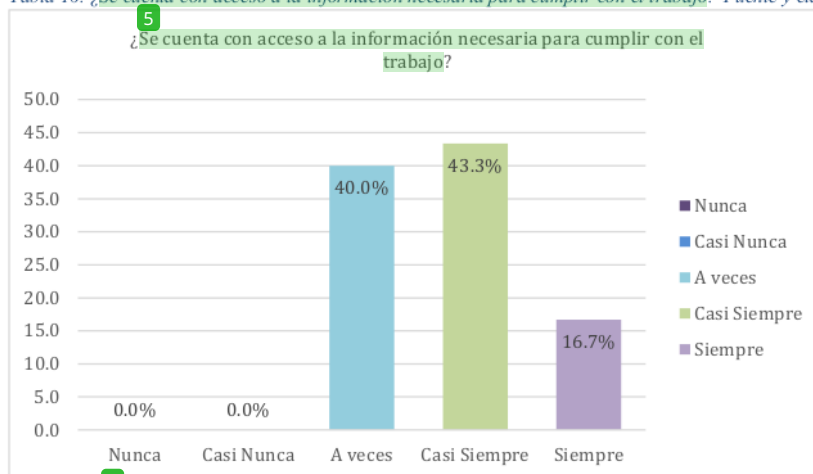


Figura 13. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo? Fuente y elaboración propia.

Se observa que el 40.0% señaló que a veces se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. Más de dos tercios de los trabajadores, el 43.3%, afirmaron que casi siempre y el 16.7% indicó que siempre.

Estos resultados sugieren que, si bien en general se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar el trabajo, existen momentos en los que este acceso puede ser limitado o dificultoso.

Tabla 14.

5 ¿En la oficina, la información fluye adecuadamente?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	2	6,7
Casi Nunca	21	70,0
A veces	7	23,3
Casi Siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

5 Tabla 17. ¿En la oficina, la información fluye adecuadamente? Fuente y elaboración propia.

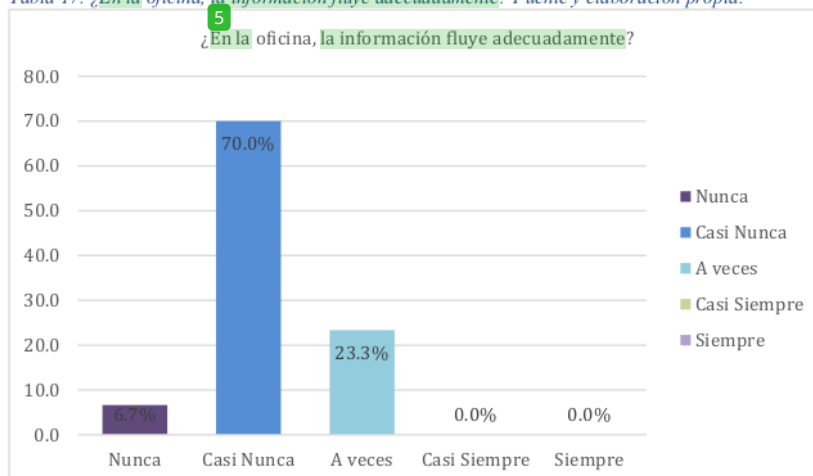


Figura 14. ¿En la oficina, la información fluye adecuadamente?. Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores, el 70.0%, expresó que la información casi nunca fluye adecuadamente en la oficina y un 6.7% indicó que nunca. Un porcentaje menor de trabajadores, el 23.3%, señaló que a veces la información fluye adecuadamente en la oficina.

Sin embargo, estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de mejorar el flujo de información en la oficina para garantizar una comunicación efectiva y eficiente entre los miembros del equipo.

Tabla 15.					
5	¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?				

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	3	10,0
Casi Nunca	25	83,3
A veces	2	6,7
Casi Siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 18. ¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa? Fuente y elaboración propia.

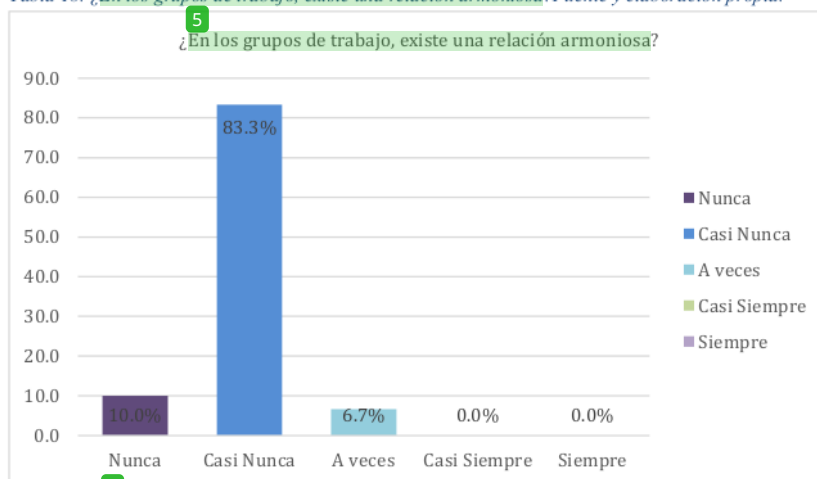


Figura 15. ¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa? Fuente y elaboración propia.

Se observa que la mayoría de los trabajadores expresó que casi nunca, con el 83.3%, y nunca, con el 10.0%, existe una relación armoniosa en los grupos de trabajo.

Aunque un porcentaje muy pequeño de trabajadores, el 6.7%, señaló que a veces existe una relación armoniosa, estos resultados subrayan la importancia de abordar y mejorar las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo para promover un ambiente laboral más positivo y productivo.

Tabla 16.					
¿Existen suficientes canales de comunicación?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	7	23,3
A veces	20	66,7
Casi Siempre	3	10,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 19. ¿Existen suficientes canales de comunicación? Fuente y elaboración propia.

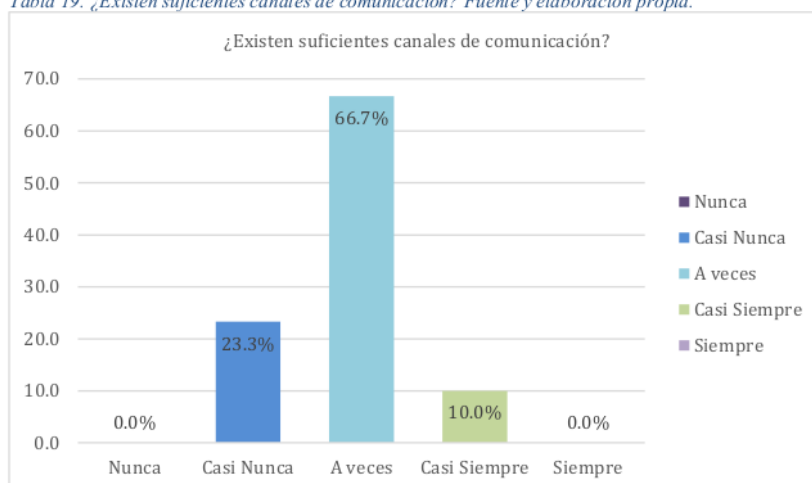


Figura 16. ¿Existen suficientes canales de comunicación? Fuente y elaboración propia

El 66.7% señaló que a veces existen suficientes canales de comunicación en la empresa. Un porcentaje relativamente bajo de trabajadores, el 23.3%, expresó que casi nunca existen y un porcentaje pequeño, el 10.0% indicó que casi siempre existen.

En resumen, si bien hay canales disponibles, su utilidad o disponibilidad pueden ser inconsistentes. Estos resultados destacan la importancia de evaluar y mejorar la variedad, disponibilidad y efectividad de los canales de comunicación en la empresa.

Tabla 17.

¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	3	10,0
Casi Nunca	25	83,3
A veces	2	6,7
Casi Siempre	0,0	0
Siempre	0,0	0
Total	30	100,0

Tabla 20. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía? Fuente y elaboración propia.

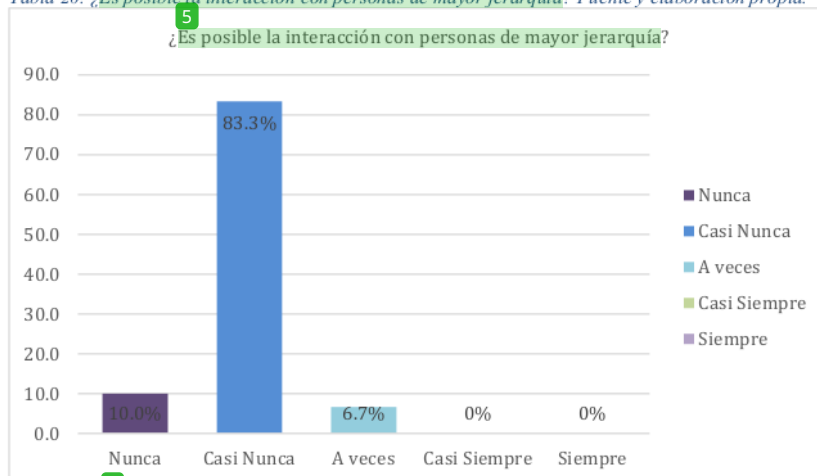


Figura 17. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía? Fuente y elaboración propia.

Se observa que la mayoría de los trabajadores, expresó que casi nunca (83.3%) y nunca (10.0%) es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en la institución. Un porcentaje muy pequeño, el 6.7%, señaló que a veces es posible.

Estos resultados subrayan la necesidad de promover una cultura organizacional que fomente la comunicación abierta y la interacción entre todos los niveles jerárquicos. Facilitar oportunidades y canales para que los empleados puedan interactuar con personas de mayor jerarquía puede contribuir a un ambiente laboral más inclusivo, colaborativo y efectivo.

Tabla 18.

5 ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	1	3,3
Casi Nunca	15	50,0
A veces	13	43,4
Casi Siempre	1	3,3
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 21. 5 ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos? Fuente y elaboración propia.

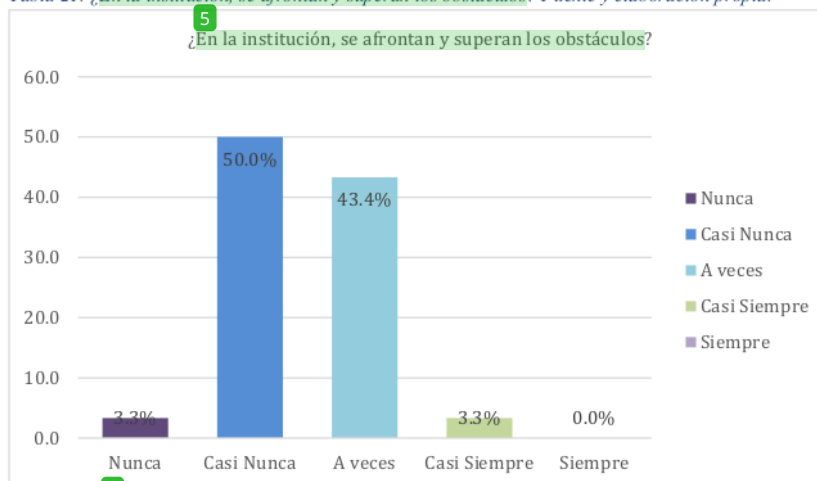


Figura 18. 5 ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos? Fuente y elaboración propia.

La mitad de los trabajadores, el 50.0%, expresó que casi nunca se afrontan y superan los obstáculos en la institución y un 3.3%, indicó que nunca. Por otro lado, Un porcentaje considerable de trabajadores, el 43.4%, señaló que a veces se afrontan y un 3.3% que casi siempre se afrontan y superan los obstáculos en la institución.

Sin embargo, estos resultados ponen de relieve la importancia de fortalecer la capacidad de la institución para enfrentar y superar los desafíos de manera más efectiva.

Tabla 19.					
¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	9	30,0
Casi Nunca	15	50,0
A veces	6	20,0
Casi Siempre	0,0	0
Siempre	0,0	0
Total	30	100,0

Tabla 22. ¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna? Fuente y elaboración propia.

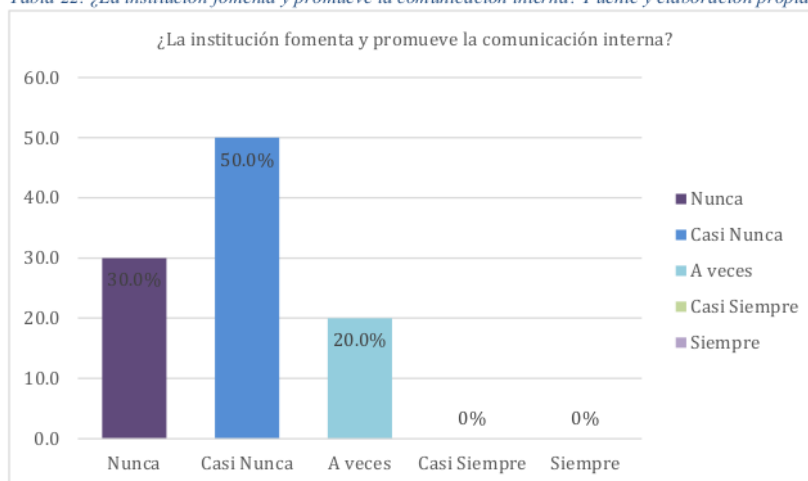


Figura 19. ¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna? Fuente y elaboración propia.

Se observa que un porcentaje significativo de trabajadores, un 30.0%, indicó que la institución nunca fomenta y promueve la comunicación interna y un 50.0% (la mitad de los trabajadores) indicó que casi nunca. Aunque un 20.0% indicó que a veces se fomenta y promueve, estos resultados resaltan la urgente necesidad de mejorar los procesos y prácticas de comunicación interna en la institución.

Tabla 20. ¿El superior escucha las recomendaciones que se le hacen?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	17	56,7
Casi Nunca	12	40,0
A veces	1	3,3
Casi Siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 23. ¿El superior escucha las recomendaciones que se le hacen? Fuente y elaboración propia.

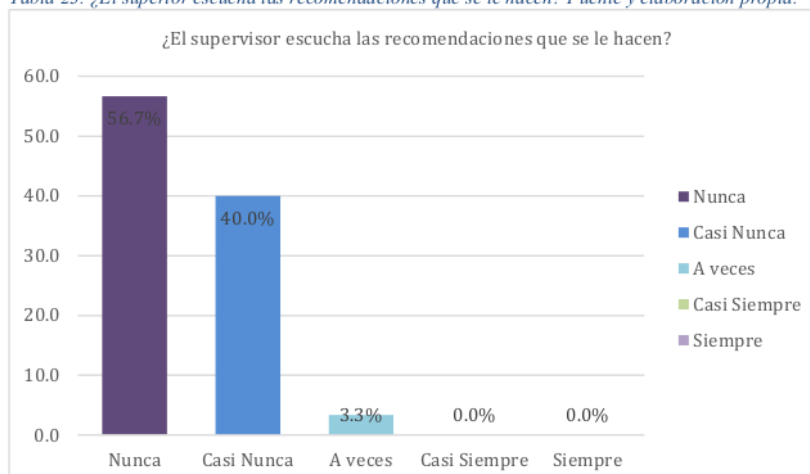


Figura 20. ¿El superior escucha las recomendaciones que se le hacen?. Fuente y elaboración propia.

Un porcentaje significativo, con el 56.7%, indicó que el superior nunca escucha las recomendaciones que se le hacen, mientras que el 40.0% señalaron que casi nunca. Un pequeño porcentaje de trabajadores, el 3.3% (1 de 30), señaló que a veces el superior escucha las recomendaciones que se le hacen. Estos resultados sugieren una percepción generalizada de falta de receptividad por parte del superior hacia las sugerencias de los empleados, refleja una percepción predominante de que las recomendaciones no son tomadas en cuenta con frecuencia lo que indica la necesidad de promover una cultura de escucha activa y receptividad por parte de los superiores hacia las recomendaciones y sugerencias de los empleados.

Tabla 21.

¿Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal como un factor importante para participar en concursos de promoción o ascenso?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
A veces	5	16,7
Casi Siempre	10	33,3
Siempre	15	50,0
Total	30	100,0

Tabla 24. ¿Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal como un factor importante para participar en concursos de promoción o ascenso? Fuente y elaboración propia.

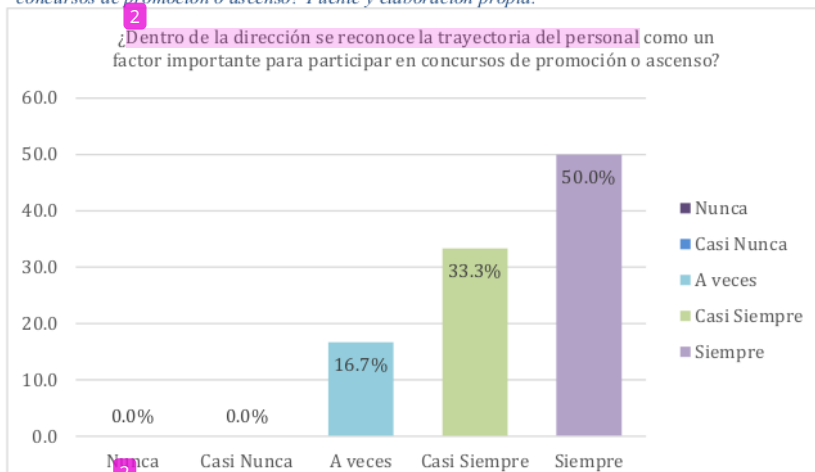


Figura 21. ¿Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal como un factor importante para participar en concursos de promoción o ascenso? Fuente y elaboración propia.

Se observa que el reconocimiento de la trayectoria del personal como un factor importante para para participar en concursos de promoción o ascenso dentro de la dirección varía entre los trabajadores encuestados. Un 16.7% indicó que esto ocurre a veces, mientras que un 33.3% señaló que casi siempre sucede. Además, un 50.0% afirmó que siempre sucede. Estos resultados apuntan hacia una tendencia positiva en la dirección de reconocer y valorar la trayectoria del personal como parte integral de las políticas de promoción y desarrollo profesional en la empresa.

Tabla 22.					
¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la institución?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	8	26,7
Casi Nunca	22	73,3
A veces	0,0	0
Casi Siempre	0,0	0
Siempre	0,0	0
Total	30	100,0

Tabla 25. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la institución? Fuente y elaboración propia.

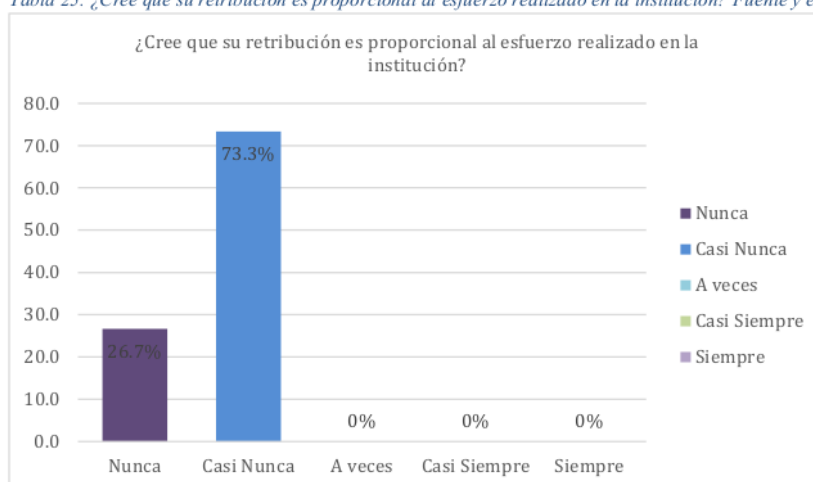


Figura 22. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la institución?. Fuente y elaboración propia.

Se observa que un porcentaje significativo, el 73.3%, expresó que casi nunca consideran que su retribución sea proporcional al esfuerzo que realizan. Por otro lado, el 26.7% indicó que nunca perciben esta proporcionalidad en su compensación. Esto sugiere una percepción generalizada de que la retribución no está alineada con el esfuerzo invertido por parte de los empleados en la institución. Estos resultados plantean la necesidad de revisar las políticas de compensación y retribución para garantizar una relación más equitativa y motivadora entre el esfuerzo de los trabajadores y su remuneración.

Tabla 23.

¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	9	30,0
Casi Nunca	20	66,7
A veces	1	3,3
Casi Siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 26. ¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución? Fuente y elaboración propia.

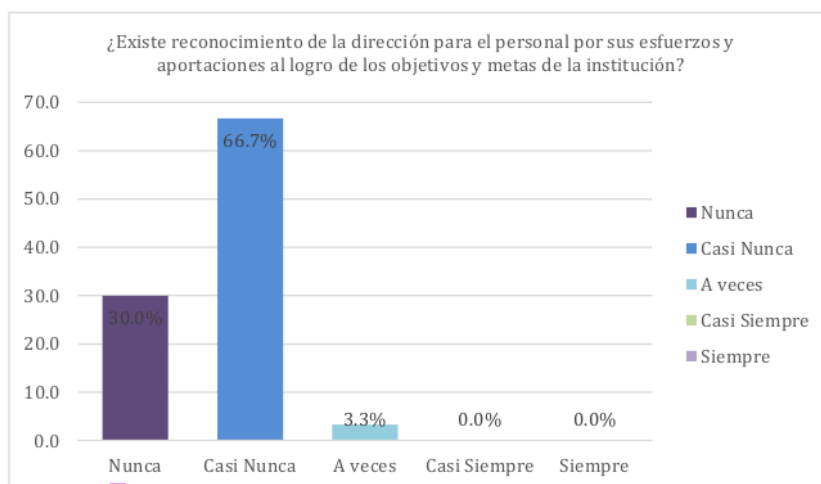


Figura 23. ¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución? Fuente y elaboración propia.

Un 30.0% indicó que nunca existe reconocimiento por parte de la dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución mientras que la mayoría expresó que casi nunca con un 66.7%. Un pequeño porcentaje de trabajadores, el 3.3%, mencionó que a veces existe reconocimiento por parte de la dirección. Esto indica que, en contadas ocasiones, se reconoce el esfuerzo y las contribuciones del personal.

Sin embargo, los resultados demuestran que una falta de valoración por los esfuerzos y contribuciones del personal hacia los objetivos organizacionales. Un reconocimiento adecuado puede motivar y aumentar el compromiso de los empleados, contribuyendo así a un mejor ambiente laboral y resultados organizacionales positivos.

Tabla 24.

¿Mi superior me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	11	36,7
Casi Nunca	18	60,0
A veces	1	3,3
Casi Siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 27. ¿Mi superior me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado? Fuente y elaboración propia.

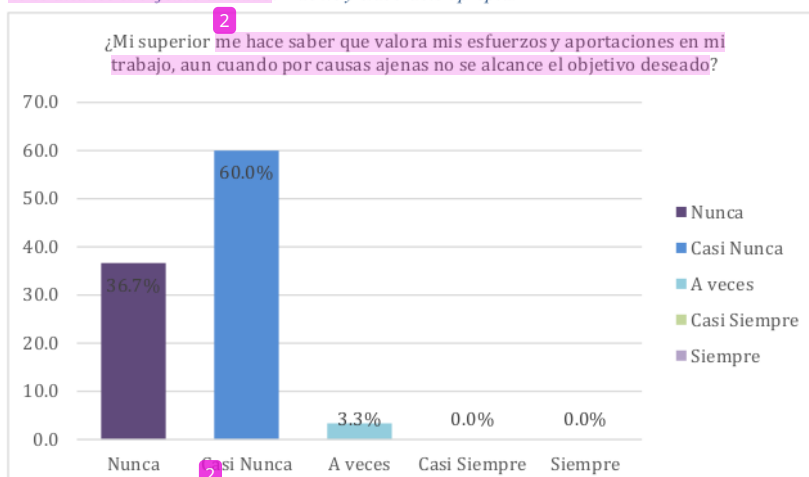


Figura 24. ¿Mi superior me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado? Fuente y elaboración propia.

Se observa una percepción predominante de falta de comunicación o reconocimiento por parte de los superiores. Más de un tercio de los trabajadores, el 36.7%, indicó que nunca les hacen saber que valoran sus esfuerzos y aportaciones y un 60.0% expresó que casi nunca. Estos resultados destacan la necesidad de promover una cultura de reconocimiento y comunicación efectiva en la que los superiores expresen de manera regular y clara el valor que otorgan a los esfuerzos y aportaciones de los empleados, incluso en situaciones en las que no se alcance el objetivo deseado debido a causas ajenas. Esto puede contribuir a fortalecer la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados.

Tabla 25.

¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
A veces	6	20,0
Casi Siempre	14	46,7
Siempre	10	33,3
Total	30	100,0

Tabla 28. ¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error? Fuente y elaboración propia.

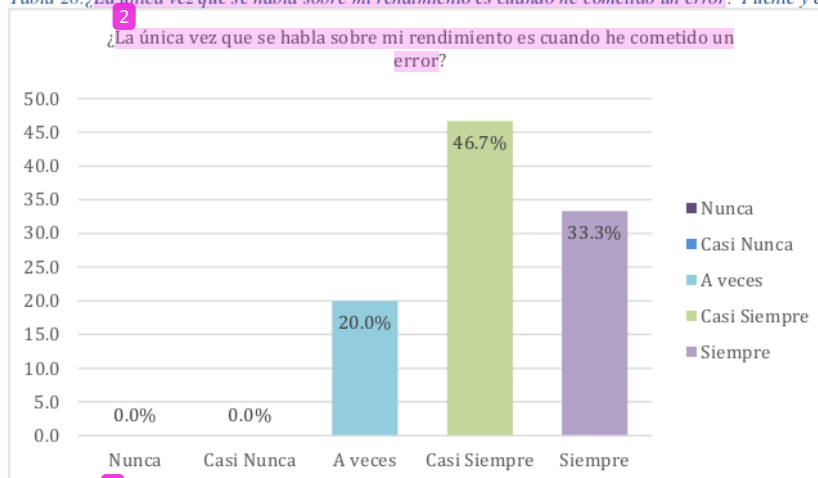


Figura 25. ¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?. Fuente y elaboración propia.

Un 20.0% de los trabajadores indicó que a veces se habla sobre su rendimiento solo cuando han cometido un error. Por otro lado, el 46.7% expresó que casi siempre se habla sobre su rendimiento solo cuando han cometido un error, y un 33.3% mencionó que siempre. Esto indica una situación en la que el seguimiento se limita principalmente a los aspectos negativos del desempeño. Estos resultados sugieren la importancia de implementar prácticas de retroalimentación más equilibradas y continuas, que no se limiten únicamente a los errores cometidos por los trabajadores.

Tabla 26.

¿Se prioriza la búsqueda de posibles candidatos dentro de la misma organización al surgir una vacante de ascenso siguiendo los procedimientos establecidos?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	6	20,0
A veces	22	73,3
Casi Siempre	2	6,7
Siempre	0	0,0
Total	30	30

Tabla 29. ¿Se prioriza la búsqueda de posibles candidatos dentro de la misma organización al surgir una vacante de ascenso siguiendo los procedimientos establecidos? Fuente y elaboración propia.

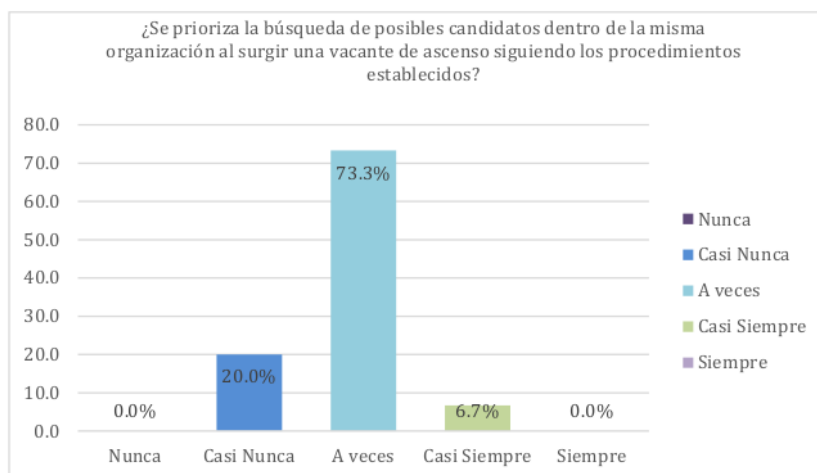


Figura 26. ¿Se prioriza la búsqueda de posibles candidatos dentro de la misma organización al surgir una vacante de ascenso siguiendo los procedimientos establecidos? Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores, el 73.3%, expresó que a veces se prioriza la búsqueda dentro de la misma organización al posible candidato cuando hay una vacante de ascenso. Un 20.0% indicó que casi nunca mientras que un 6.7% respondió que casi siempre.

Tabla 27.					
¿Las promociones se otorgan mediante concursos que evalúan el mérito y desempeño de los candidatos?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	2	6,7
Casi Nunca	19	63,3
A veces	9	30,0
Casi Siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 30. ¿Las promociones se otorgan mediante concursos que evalúan el mérito y desempeño de los candidatos? Fuente y elaboración propia

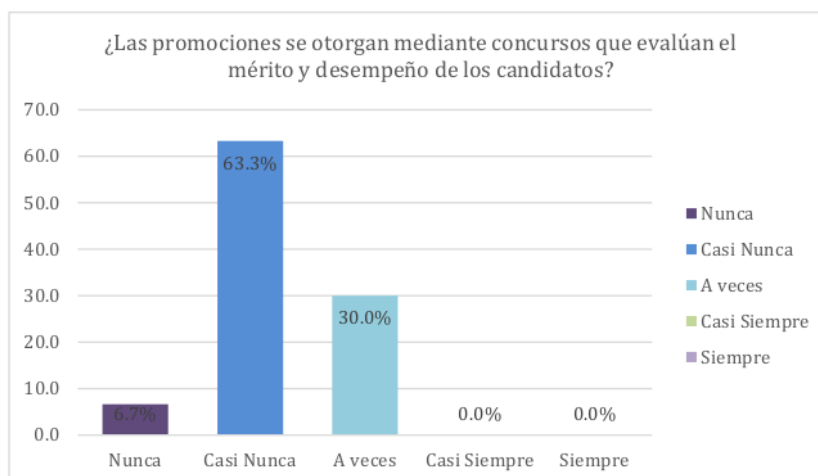


Figura 27. ¿Las promociones se otorgan mediante concursos que evalúan el mérito y desempeño de los candidatos? Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los encuestados, el 63,3% expresaron que las promociones dentro del sector público casi nunca se otorgan principalmente mediante concursos que evalúan el mérito y desempeño de los candidatos mientras que un 6,7% respondió que nunca.

Solo el 30%, indicaron que las promociones a veces se otorgan mediante concursos que evalúan el mérito y desempeño de los candidatos.

Tabla 28.

¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas o maneras ante nuestras nuevas ideas?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	9	30,0
Casi Nunca	21	70,0
A veces	0	0,0
Casi Siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 31. ¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas o maneras ante nuestras nuevas ideas?
Fuente y elaboración propia.

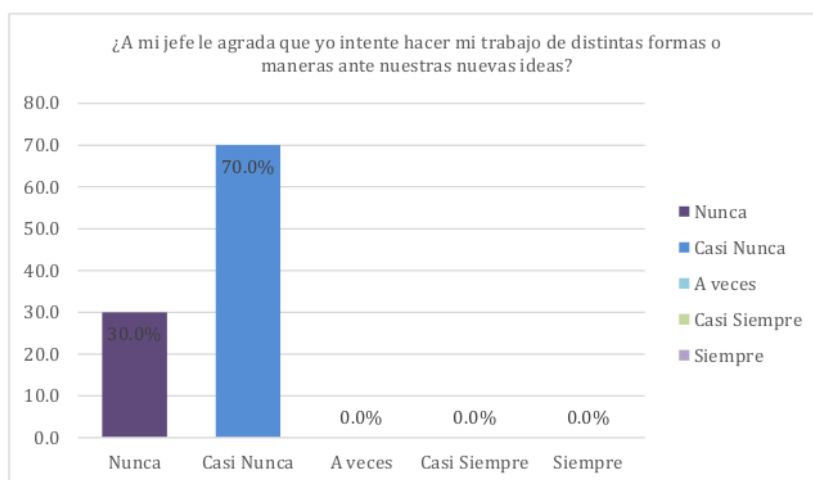


Figura 28. ¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas o maneras ante nuestras nuevas ideas?. Fuente y elaboración propia.

Los resultados reflejan una percepción generalizada de que el jefe no muestra interés o aprecio por la innovación en el trabajo ya que el 30.0% de los trabajadores respondió nunca y el otro 70.0% indicó que casi nunca hay una apertura y receptividad por parte del jefe hacia la exploración de nuevas ideas y enfoques en el trabajo.

Estos resultados sugieren la necesidad de fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la innovación y la creatividad en el trabajo. Es importante que el jefe demuestre

receptividad hacia las nuevas ideas y esté dispuesto a explorar diferentes enfoques para mejorar los procesos y resultados laborales. Esto puede contribuir a un ambiente de trabajo más dinámico, motivador y orientado hacia la mejora continua.

Tabla 29.

¿Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo?

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
A veces	4	13,3
Casi Siempre	9	30,0
Siempre	17	56,7
Total	30	100,0

Tabla 32. ¿Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo? Fuente y elaboración propia.

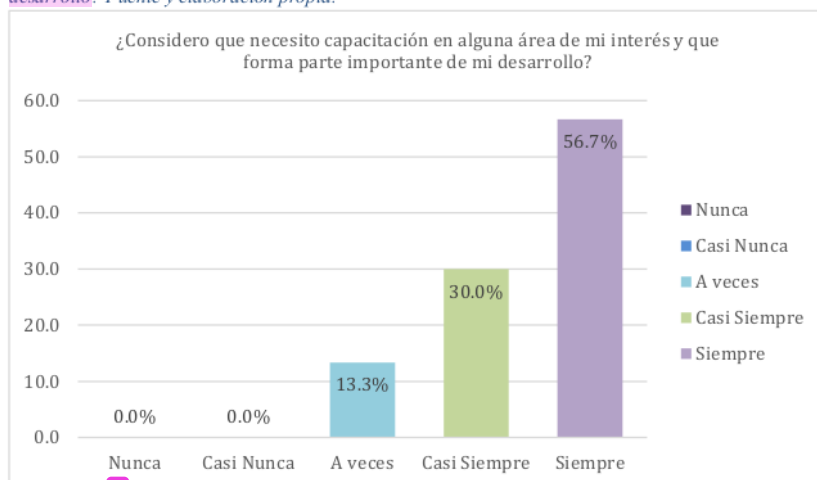


Figura 29. ¿Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo? Fuente y elaboración propia.

Se observa que la mayoría de los trabajadores indicó que siempre (56.7%) o casi siempre (30.0%) consideran que necesitan capacitación en alguna área de su interés. Esto sugiere una conciencia generalizada sobre la importancia de adquirir nuevas habilidades y conocimientos para su desarrollo laboral y personal.

Un pequeño porcentaje observó que solo a veces consideran que necesitan capacitación con el 13.3%. Estos resultados resaltan la relevancia y necesidad que los trabajadores dan a la capacitación como parte fundamental de su crecimiento y desarrollo profesional.

Tabla 30.					
¿La dirección incentiva constantemente la capacitación de todo el personal sin considerar el tipo de contrato al que están sujetos?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	1	3,3
Casi Nunca	17	56,7
A veces	12	40,0
Casi Siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 33. ¿La dirección incentiva constantemente la capacitación de todo el personal sin considerar el tipo de contrato al que están sujetos? Fuente y elaboración propia.

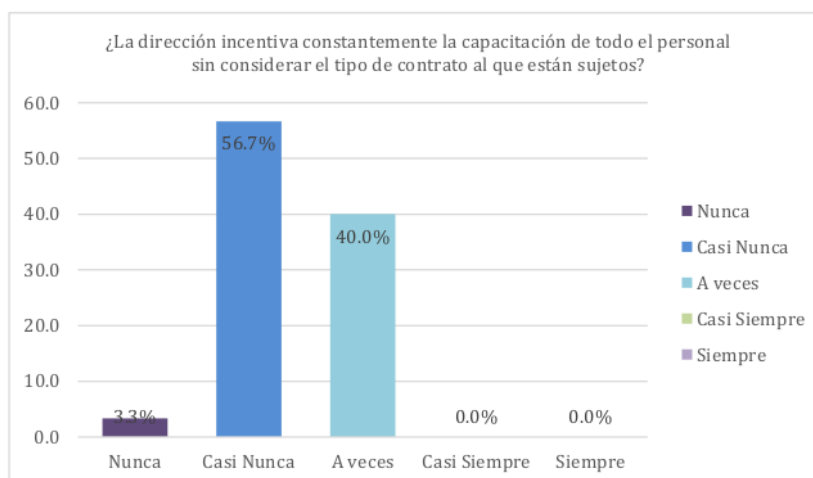


Figura 30. ¿La dirección incentiva constantemente la capacitación de todo el personal sin considerar el tipo de contrato al que están sujetos? Fuente y elaboración propia.

Estos resultados reflejan la necesidad de que la dirección incremente sus esfuerzos para incentivar de manera constante la capacitación de todo el personal ya que la mayoría de los trabajadores respondió que nunca (3.3%) o casi nunca (56.7%) se incentiva a la capacitación. Por otro lado, un porcentaje significativo con el 40.0% indicó que solo a veces la dirección incentiva a las capacitaciones. Sin embargo, esto sugiere una percepción generalizada de falta de estímulo por parte de la dirección hacia la formación del personal.

Tabla 31.					
¿Se me pide encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
A veces	9	30,0
Casi Siempre	20	66,7
Siempre	1	3,3
Total	30	100,0

Tabla 34. ¿Se me pide encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo? Fuente y elaboración propia.

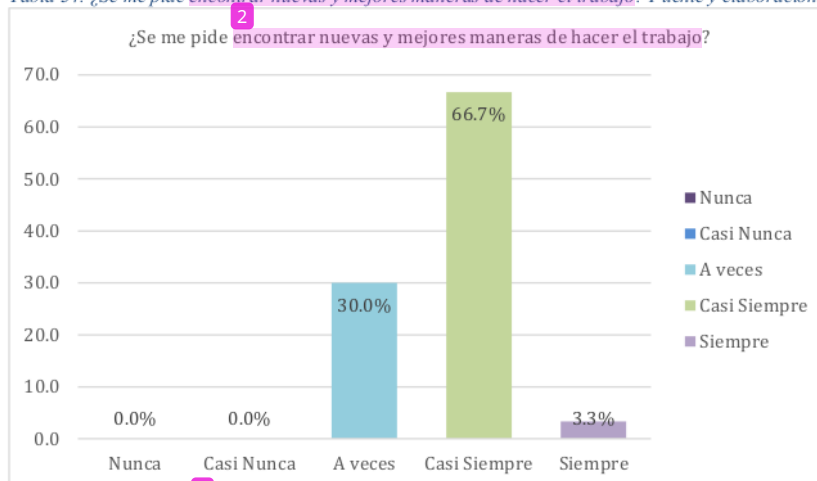


Figura 31. ¿Se me pide encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo? Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores (66.7% de la muestra) expresó que casi siempre se les pide encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo. La mayoría de los trabajadores 66.7% expresó que casi siempre y un pequeño porcentaje de trabajadores, el 3.3%, señaló que siempre.

En contraposición con los resultados de la pregunta 28, estos resultados sugieren una falta de claridad en las expectativas de innovación en la organización. Hay falta de consistencia en la promoción de la creatividad y la mejora continua en el trabajo.

Tabla 32.					
¿Nuestro ambiente laboral apoya la innovación?					

Indicador	f	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	17	56,7
A veces	13	43,3
Casi Siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 35. ¿Nuestro ambiente laboral apoya la innovación? Fuente y elaboración propia.

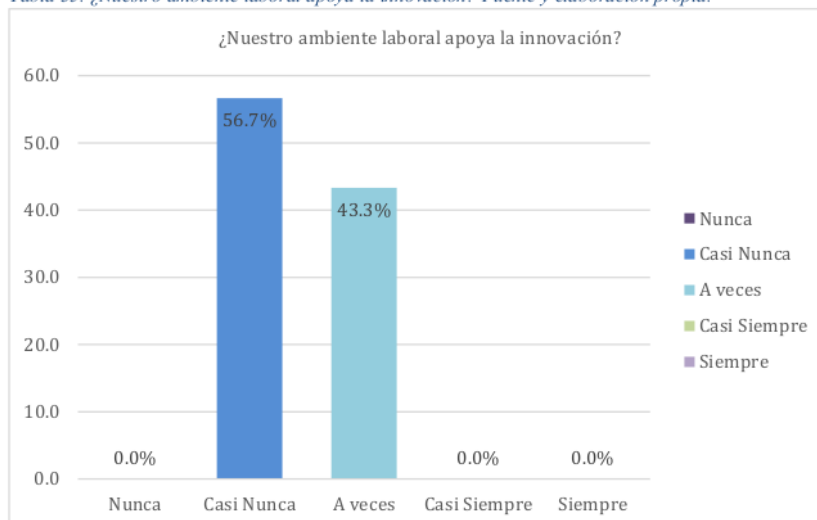


Figura 32. ¿Nuestro ambiente laboral apoya la innovación?. Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores (56.7%) expresaron que el ambiente laboral casi nunca apoya la innovación. Un porcentaje significativo de trabajadores (43.3%) mencionó que a veces el ambiente laboral apoya la innovación.

En resumen, la mayoría de los trabajadores perciben que el ambiente laboral tiene una baja propensión a apoyar la innovación, con oportunidades esporádicas para la creatividad. Esto podría deberse a varios factores, como una cultura organizacional que valora más la estabilidad y la continuidad en lugar de la experimentación y la creatividad.

1.2 Resultados cuestionario de Compromiso Organizacional.

Tabla 33.

Siento orgullo de trabajar en una institución de alta reputación.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	22	73,3
De acuerdo	8	26,7
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 36. Siento orgullo de trabajar en una institución de alta reputación. Fuente y elaboración propia.

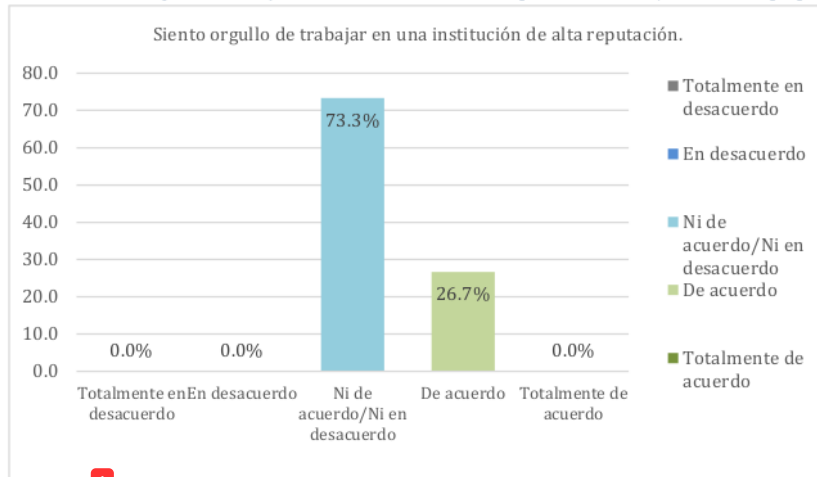


Figura 33. Siento orgullo de trabajar en una institución de alta reputación. Fuente y elaboración propia

Los resultados indican que la mayoría de los trabajadores (73.3%) se encuentran en la categoría "Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo" respecto a sentir orgullo de trabajar en una institución de alta reputación. Esto sugiere una falta de claridad o ambigüedad en la percepción de la reputación de la institución entre los empleados encuestados.

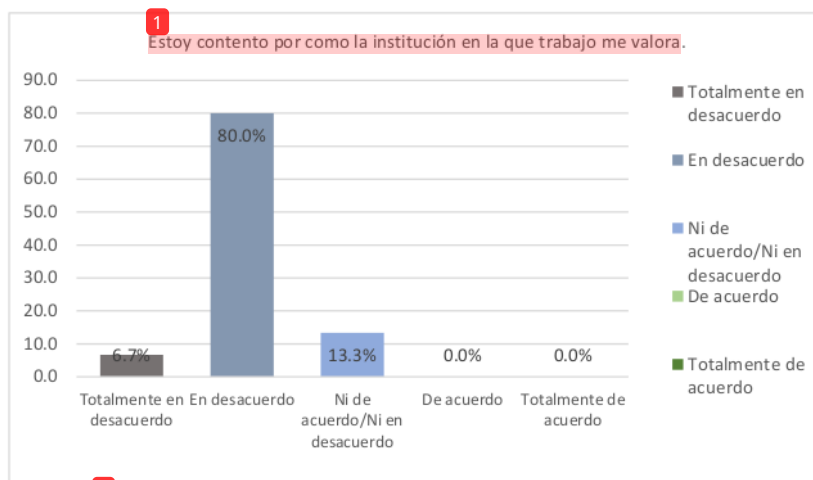
Por otro lado, un porcentaje menor (26.7%) indicó ¹ que están de acuerdo en sentir orgullo de trabajar en una institución de alta reputación. Estos resultados podrían motivar a la institución a comunicar de manera más efectiva su reputación y logros a sus empleados, destacando aspectos que generen orgullo y sentido de pertenencia.

Tabla 34.

3
Estoy contento por como la institución en la que trabajo me valora.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,7
En desacuerdo	24	80,0
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	4	13,3
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

1
Tabla 37. *Estoy contento por como la institución en la que trabajo me valora.* Fuente y elaboración propia.



1
Figura 34. *Estoy contento por como la institución en la que trabajo me valora.* Fuente y elaboración propia.

1
Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (80.0%) están en la categoría "En desacuerdo" respecto a sentirse contentos por cómo la institución en la que trabajan los valora. Un pequeño porcentaje (6.7%) indicó estar "Totalmente en desacuerdo", lo que refuerza la idea de que hay una gran proporción de empleados que no se sienten valorados por la institución. Por otro lado, el 13.3% se encuentra en la categoría "Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo".

Sin embargo, estos resultados pueden señalar la necesidad de implementar estrategias o acciones que mejoren la percepción de valoración y reconocimiento por parte de la institución hacia sus empleados.

Tabla 35.

1 Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica que tiene la institución en la que trabajo.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	63,4
En desacuerdo	10	33,3
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	1	3,3
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 38. Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica que tiene la institución en la que trabajo. Fuente y elaboración propia.

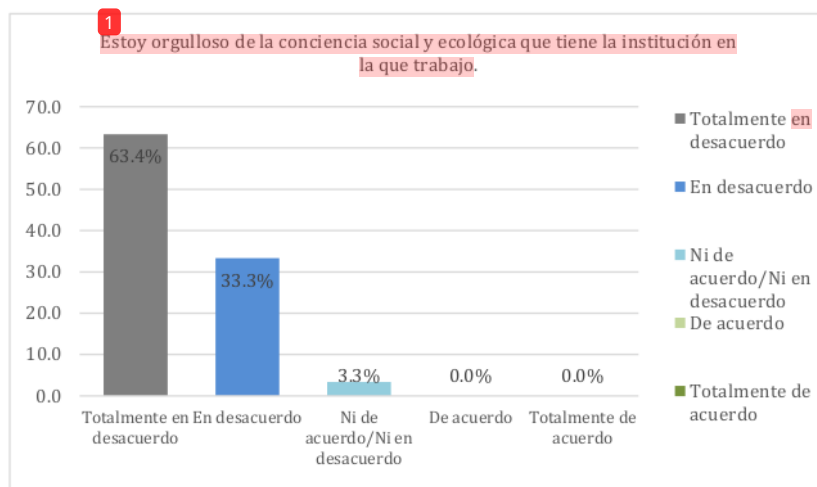


Figura 35. Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica que tiene la institución en la que trabajo. Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores (63.4%) expresaron un fuerte desacuerdo con la afirmación de estar orgulloso de la conciencia social y ecológica de la institución.

Un porcentaje significativo de trabajadores (33.3%) indicó estar en desacuerdo con la afirmación. Un pequeño porcentaje de trabajadores (3.3%) no expresó una opinión clara sobre el tema.

Estos resultados indican una falta de conexión o satisfacción con las prácticas y políticas de responsabilidad social y ambiental de la organización, además, señalan la necesidad de que la institución evalúe y fortalezca sus prácticas relacionadas con la conciencia social y ecológica para mejorar la percepción y el orgullo de sus empleados en estas áreas.

Tabla 36.

Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la institución.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	13	43,3
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	17	56,7
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 39. Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la institución. Fuente y elaboración propia.



Figura 36. Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la institución. Fuente y elaboración propia.

Un porcentaje significativo de trabajadores (43.3%) expresó estar en desacuerdo con la afirmación de sentirse a gusto con la alta dirección y su manejo de la institución. Esto sugiere que hay aspectos en la gestión de la dirección que generan insatisfacción o incomodidad entre los empleados.

Aunque la mayoría de los trabajadores (56.7%) no expresó una opinión clara sobre la satisfacción con la alta dirección y su manejo de la institución, los resultados indican una percepción de descontento o la falta de una evaluación definitiva por parte de los empleados.

Tabla 37.

Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	22	73,3
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	8	26,7
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 40. Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo. Fuente y elaboración propia.

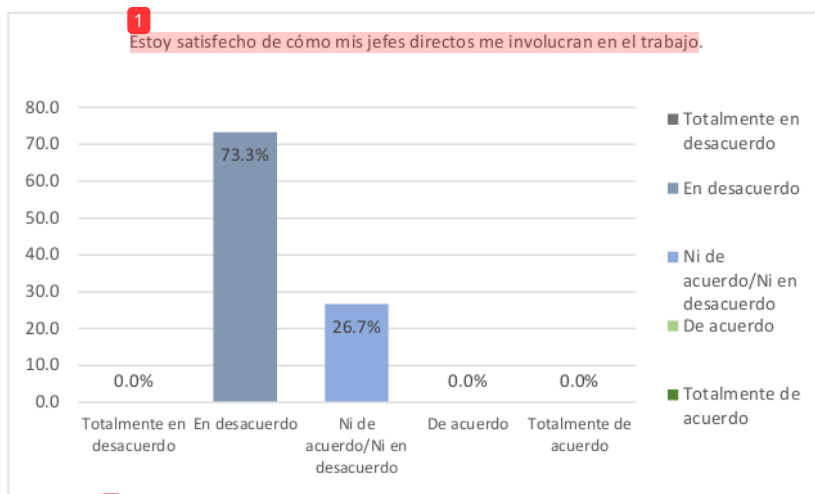


Figura 37. Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo. Fuente y elaboración propia.

Se observa que la mayoría de los trabajadores (73.3%) expresó estar en desacuerdo con la afirmación de estar satisfecho con la forma en que sus jefes directos los involucran en el trabajo.

Un porcentaje minoritario de trabajadores (26.7%) no expresó una opinión clara sobre su satisfacción con la forma en que sus jefes directos los involucran en el trabajo.

Esto sugiere que hay una percepción generalizada de falta de involucramiento por parte de los jefes directos hacia sus empleados y resaltan la importancia de mejorar la comunicación y la colaboración entre los jefes directos y los empleados para lograr un mayor nivel de satisfacción y compromiso en el trabajo.

Tabla 38.

Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la institución.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	43,3
En desacuerdo	14	46,7
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3	10,0
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 41. Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la institución. Fuente y elaboración propia.

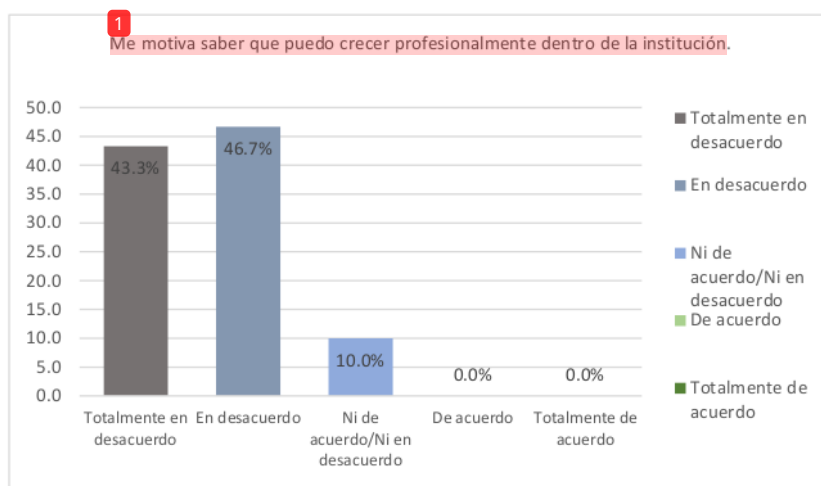


Figura 38. Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la institución. Fuente y elaboración propia.

La gran mayoría de los trabajadores (90.0%) expresó estar totalmente en desacuerdo y desacuerdo con la afirmación de sentirse motivados al saber que pueden crecer profesionalmente dentro de la institución.

Un pequeño porcentaje de trabajadores (10.0% de la muestra) no expresó una opinión clara sobre su motivación en relación con la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la institución.

Esto sugiere una percepción generalizada de falta de motivación en términos de desarrollo profesional ³ dentro de la organización.

Tabla 39.

En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	63,3
En desacuerdo	11	36,7
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	0	0,0
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 42. En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades. Fuente y elaboración propia.

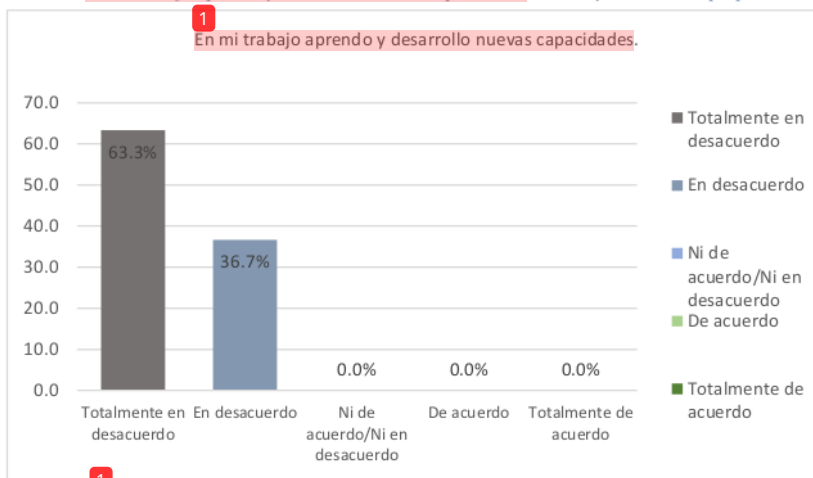


Figura 39. En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades. Fuente y elaboración propia.

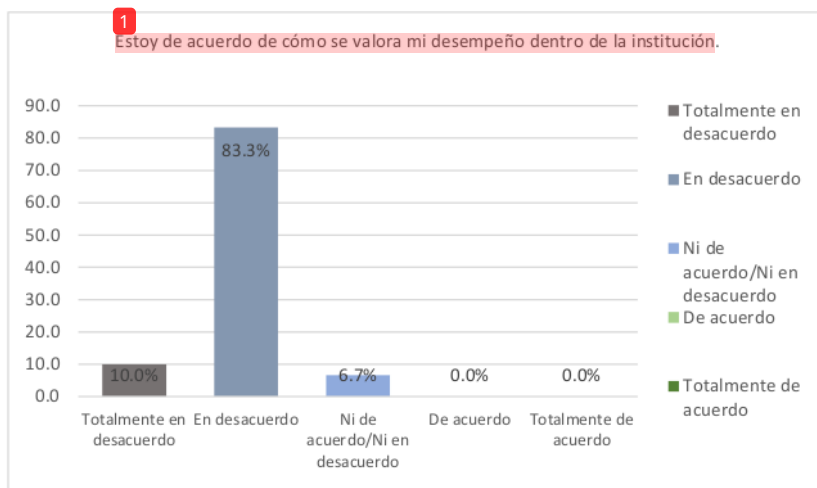
La mayoría de los trabajadores (63.3% de la muestra) indicaron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de aprender y desarrollar nuevas capacidades en su trabajo. Un porcentaje significativo de trabajadores (36.7% de la muestra) expresó estar en desacuerdo con la afirmación. Esto refleja una percepción predominante de que el trabajo actual no contribuye de manera significativa al aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades. La falta de percepción de aprendizaje y desarrollo puede afectar **la motivación y el compromiso de los trabajadores**, por lo que es crucial abordar esta área para mejorar el ambiente laboral y el crecimiento profesional de los empleados.

Tabla 40.

3 Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	10,0
En desacuerdo	25	83,3
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	6,7
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

1 Tabla 43. Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución. Fuente y elaboración propia.



1 Figura 40. Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución. Fuente y elaboración propia.

Se observa que un pequeño porcentaje de trabajadores (10.0%) indicó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de cómo se valora su desempeño dentro de la institución.

La mayoría de los trabajadores (83.3% de la muestra) expresó estar en desacuerdo con la afirmación. Otro pequeño porcentaje de trabajadores (6.7%) no mostró una postura clara sobre cómo se valora su desempeño dentro de la institución.

Esto sugiere una percepción de falta de reconocimiento o valoración por parte de la dirección o los superiores.

La falta de percepción positiva en este aspecto puede afectar ¹ la motivación y la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez puede impactar en el rendimiento y la retención del talento en la organización.

Tabla 41.
3 Siento que en mi institución hay un buen manejo de las personas.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	6	20,0
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	22	73,3
De acuerdo	2	6,7
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 44. Siento que en mi institución hay un buen manejo de las personas. Fuente y elaboración propia.

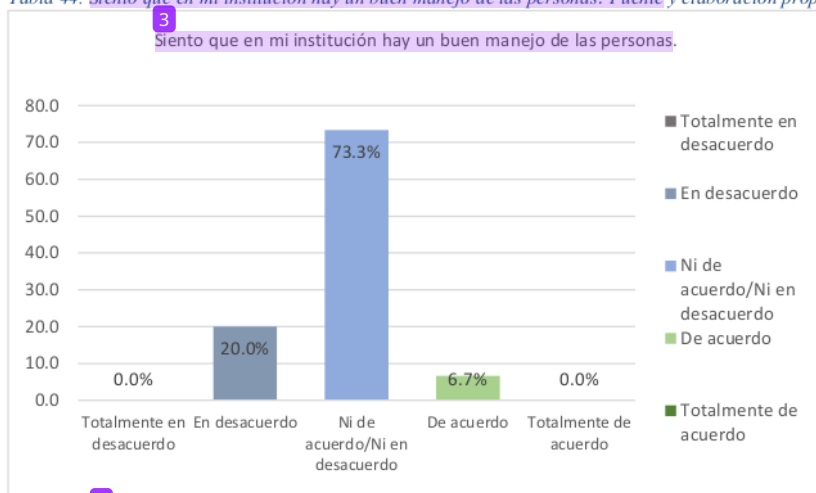


Figura 41. Siento que en mi institución hay un buen manejo de las personas. Fuente y elaboración propia.

Un porcentaje minoritario de trabajadores (20.0%) expresó estar en desacuerdo con la afirmación de que hay un buen manejo de las personas en la institución. La mayoría de los trabajadores (73.3%) no mostró una postura clara sobre el manejo de las personas en la institución.

Un pequeño porcentaje de trabajadores (6.7%) indicó estar de acuerdo con la afirmación de que hay un buen manejo de las personas en la institución. Los resultados demuestran que

algunos empleados tienen percepciones negativas sobre cómo se gestionan los recursos humanos en la organización aunque existe una diversidad de opiniones o que los empleados no tienen una percepción uniforme sobre este aspecto.

Estos resultados muestran la necesidad de evaluar y mejorar las prácticas de gestión de personas en la institución para garantizar un ambiente laboral más satisfactorio y productivo para todos los empleados.

Tabla 42.

3 Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	56,7
En desacuerdo	12	40,0
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	1	3,3
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 45. 1 Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes. Fuente y elaboración propia.

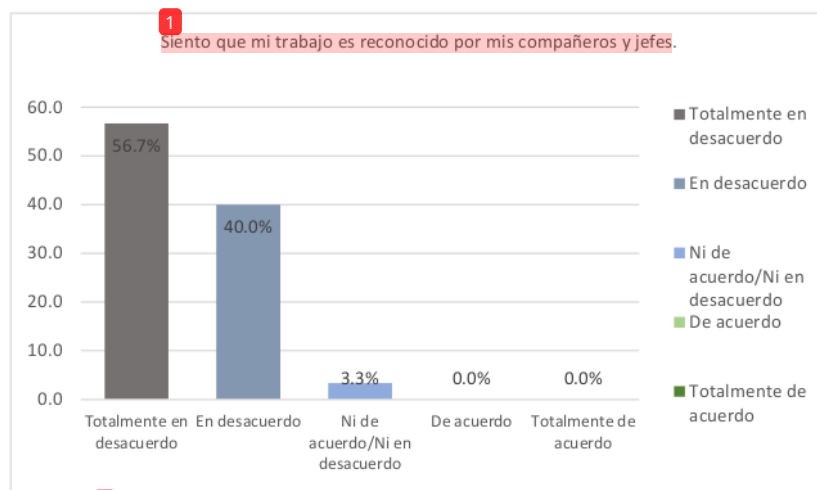


Figura 42. 1 Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes. Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores, el 56,7%, indicó que se sienten totalmente en desacuerdo con la idea de 1 que su trabajo es reconocido por sus compañeros y jefes. Esto sugiere una percepción generalizada de falta de reconocimiento.

Un porcentaje significativo de trabajadores, el 40,0%, expresó que están en desacuerdo con la afirmación mientras que un pequeño porcentaje de trabajadores, el 3,3%, señaló que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Estos resultados indican la necesidad de mejorar las prácticas de reconocimiento y valoración del trabajo dentro de la organización para fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados.

Tabla 43.

Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	73,3
En desacuerdo	8	26,7
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	0	0,0
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 46. Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago. Fuente y elaboración propia.

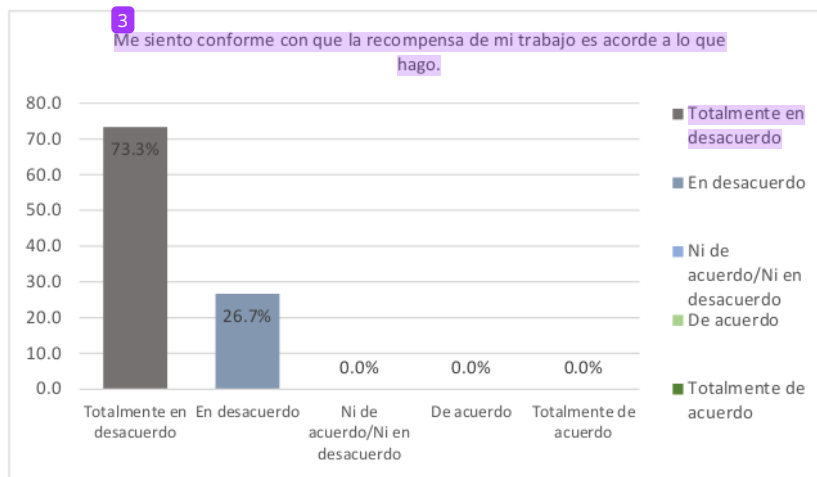


Figura 43. Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago. Fuente y elaboración propia.

Se observa que la mayoría de los trabajadores (73.3%) indicó que se siente totalmente en desacuerdo con que la recompensa de su trabajo sea acorde a lo que hacen.

Mientras que el otro porcentaje de trabajadores (26.7%) expresó que se encuentra en desacuerdo con que la recompensa de su trabajo sea acorde a lo que realizan.

En conclusión, esto refleja cierto grado de insatisfacción con la compensación en comparación con sus tareas y contribuciones laborales.

Estos resultados indican una percepción predominante de que la recompensa por el trabajo realizado no se considera adecuada en la institución, lo que podría tener implicaciones en la satisfacción y motivación de los empleados.

Tabla 44.

Me gusta la capacidad que tiene la institución para comunicarse con entidades externas.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	3	10,0
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	27	90,0
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 47. Me gusta la capacidad que tiene la institución para comunicarse con entidades externas. Fuente y elaboración propia.

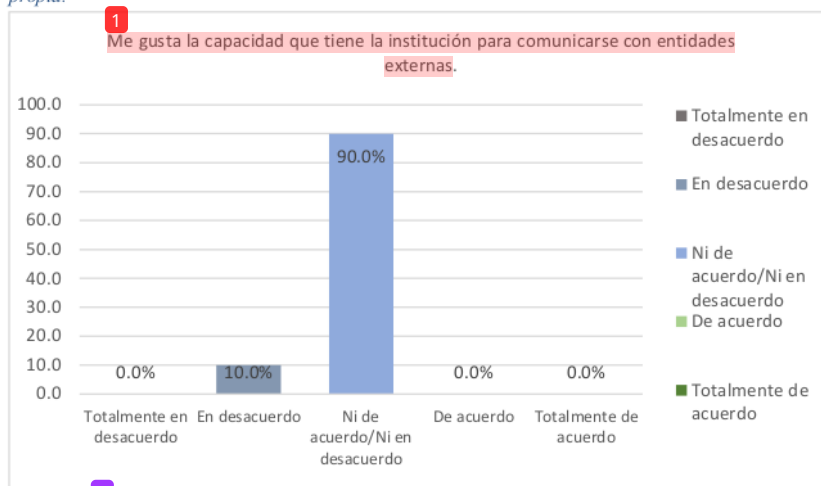


Figura 44. Me gusta la capacidad que tiene la institución para comunicarse con entidades externas. Fuente y elaboración propia.

Los resultados demuestran que un pequeño porcentaje de trabajadores, el 10.0%, expresó estar en desacuerdo con la capacidad de la institución para comunicarse con entidades externas, sin embargo, la mayoría de los trabajadores, el 90.0%, indicó no tener una postura definida sobre la capacidad de la institución para comunicarse con entidades externas. Estos resultados reflejan una percepción generalizada de que la institución no tiene una comunicación externa destacable, aunque una parte significativa de los trabajadores no tiene una opinión clara al respecto.

Tabla 45.

3 Cuando es necesario cumplir con mis labores me quedo trabajando fuera del horario establecido.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	25	83,3
En desacuerdo	5	16,7
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	0	0,0
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 48. Cuando es necesario cumplir con mis labores me quedo trabajando fuera del horario establecido. Fuente y elaboración propia.

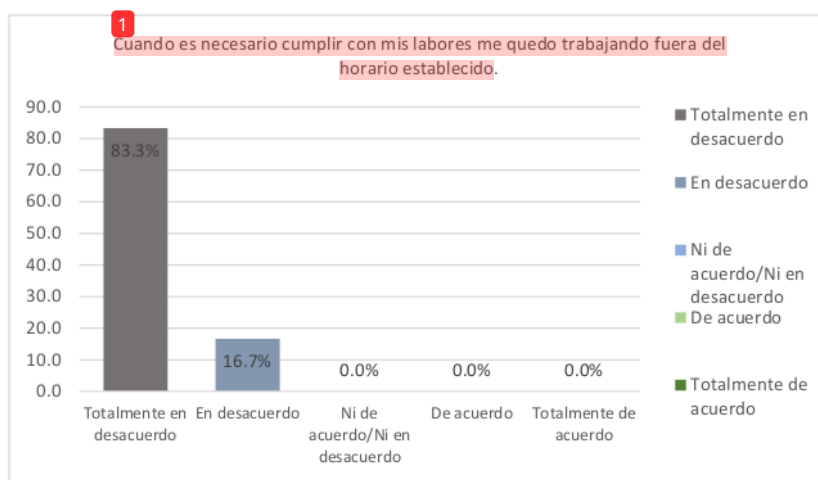


Figura 45. Cuando es necesario cumplir con mis labores me quedo trabajando fuera del horario establecido. Fuente y elaboración propia.

Se observa que el 83.3% de la muestra indicó que está totalmente en desacuerdo con la idea de quedarse trabajando fuera del horario establecido para cumplir con sus labores. Esto sugiere que la mayoría de los empleados no considera necesario trabajar más allá de su horario. Además, el otro 16.7%, expresó estar en desacuerdo con quedarse trabajando fuera del horario establecido.

Esto podría interpretarse negativamente como una ¹ falta de compromiso o dedicación por parte de los empleados hacia sus responsabilidades laborales.

Además, es posible que la falta de disposición para trabajar fuera del horario establecido esté relacionada con una posible falta de flexibilidad o reconocimiento por parte de la empresa hacia el esfuerzo adicional de los empleados.

Tabla 46.

3 Mi jefe es justo y equitativo en su trato.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	11	36,7
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	15	50,0
De acuerdo	4	13,3
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 49. 1 Mi jefe es justo y equitativo en su trato. Fuente y elaboración propia.

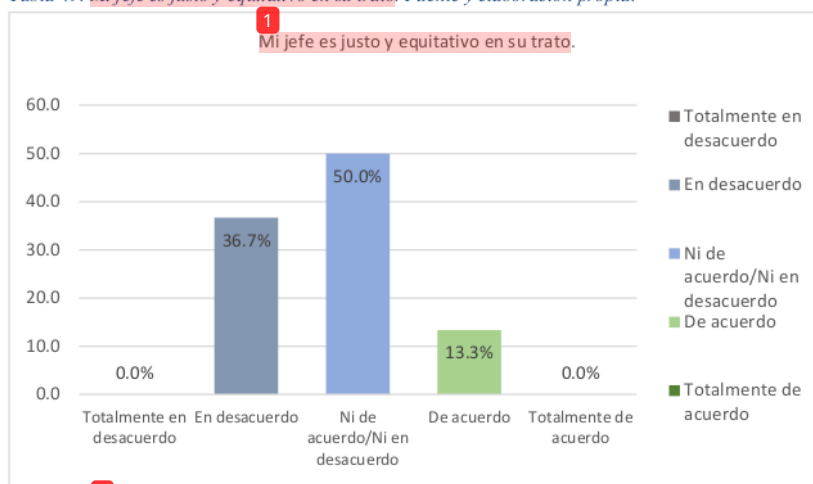


Figura 46. 1 Mi jefe es justo y equitativo en su trato. Fuente y elaboración propia.

1 Los resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores indicaron que no consideran que sus jefes sean justos y equitativos en su trato con un 36.7% en desacuerdo. Además, un 50.0% (la mitad) expresó no estar ni de acuerdo/ni en desacuerdo, esto puede reflejar una falta de claridad o una percepción ambivalente en este aspecto, pero también una percepción negativa entre una parte significativa del personal en cuanto a la manera en que son tratados por sus superiores.

Sin embargo, un 13.3% expresó estar de acuerdo.

Tabla 47.

Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	0	0,0
De acuerdo	24	80,0
Totalmente de acuerdo	6	20,0
Total	30	100,0

Tabla 50. Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes. Fuente y elaboración propia.

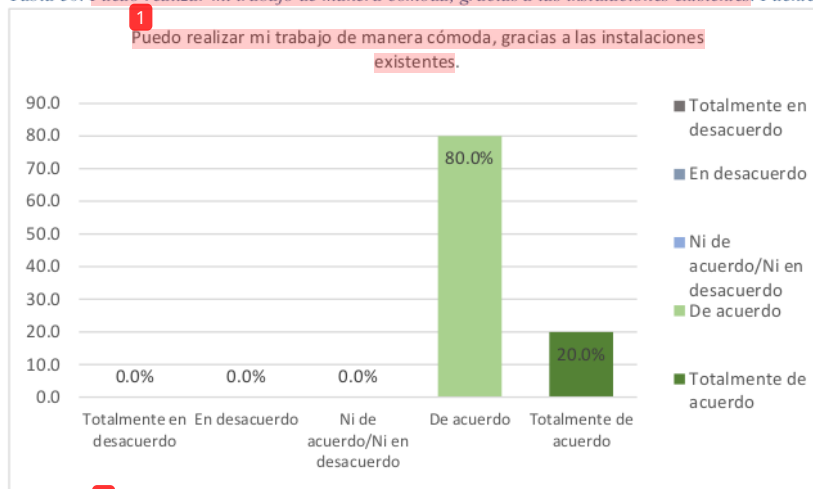


Figura 47. Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes. Fuente y elaboración propia.

Los resultados demuestran que la mayoría respondió favorablemente a esta afirmación, ya que el 80.0% indicó estar de acuerdo y el otro 20.0% totalmente de acuerdo.

Estos resultados reflejan que las instalaciones de la organización están en buen estado y cumplen con las necesidades de los trabajadores.

Tabla 48.

3 Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	7	23,3
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	20	66,7
De acuerdo	3	10,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 51. Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan. Fuente y elaboración propia.

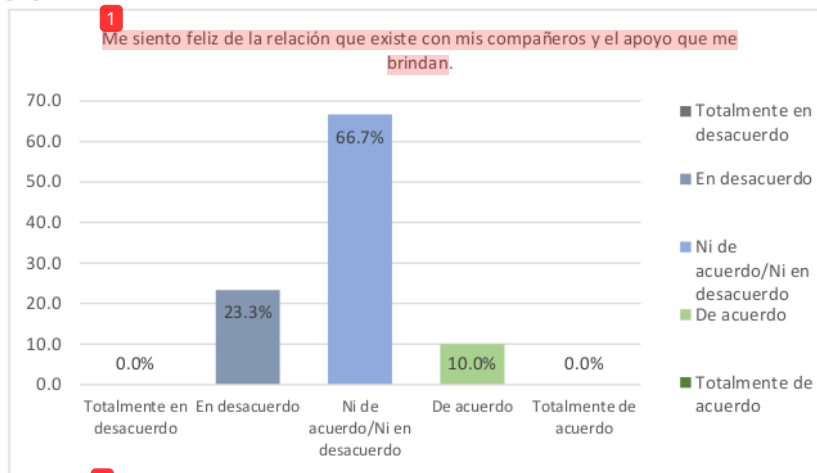


Figura 48. Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan. Fuente y elaboración propia.

Se observa que la mayoría indica no tener una opinión clara al respecto ya que el 66.7% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que demuestra que no hay un interés en la relación y el apoyo mutuo entre los mismos trabajadores. Por otro lado, una parte significativa, el 23.3%, expresó estar en desacuerdo con esta afirmación, lo que indica una percepción negativa sobre el compañerismo y el trabajo en equipo. Una parte minoritaria, el 10.0%, indica estar de acuerdo. Esto puede reflejar que hay pocas relaciones existentes entre compañeros.

Tabla 49.

3
Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la institución.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	40,0
En desacuerdo	17	56,7
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	1	3,3
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 52. *Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la institución.* Fuente y elaboración propia.

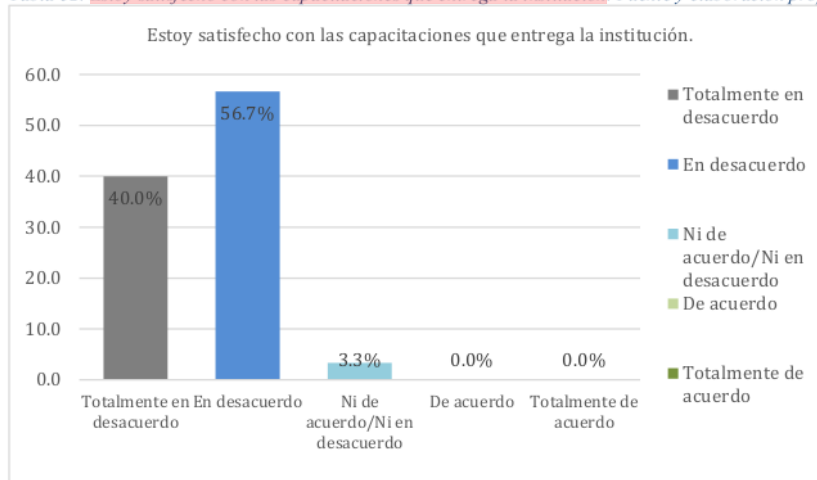


Figura 49. *Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la institución.* Fuente y elaboración propia.

Los resultados demuestran una percepción negativa sobre las capacitaciones que entrega la institución. El 40.0% respondió estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación y un 56.7% indicó estar en desacuerdo. Un porcentaje minoritario expresó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Esto refleja que la institución no tiene un compromiso con el desarrollo de los trabajadores, lo que puede generar una falta de motivación a seguir aprendiendo y desarrollando los conocimientos previos para la profesionalización y para su desarrollo laboral y personal.

Tabla 50.					
Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.					

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	3	10,0
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	9	30,0
De acuerdo	13	43,3
Totalmente de acuerdo	5	16,7
Total	30	100,0

Tabla 53. Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma. Fuente y elaboración propia.

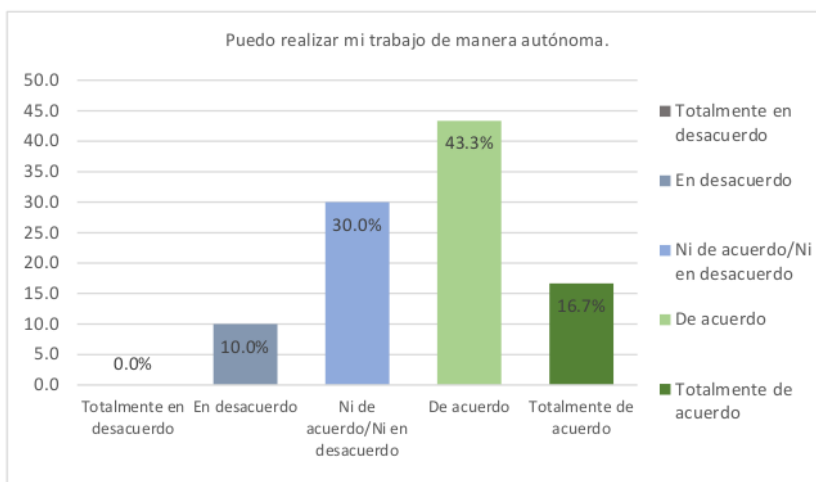


Figura 50. Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma. Fuente y elaboración propia.

Se observa que un pequeño porcentaje de empleados indicó un desacuerdo con la afirmación (10.0%), un 30.0% de los empleados no mostró una posición clara sobre si pueden realizar su trabajo de manera autónoma o no, un 43.3% indicaron que pueden realizar su trabajo de manera autónoma y un 16.7% expresó estar totalmente de acuerdo, lo cual sugiere que una parte significativa del personal se siente capaz de tomar decisiones y gestionar sus tareas sin supervisión constante.

Sin embargo, también hay una proporción que no está completamente de acuerdo o no tiene una respuesta clara, esto puede reflejar diferencias en las responsabilidades laborales y en la percepción de la autonomía dentro de la institución.

Tabla 51.

¿Considero que las tareas que se me asignan están alineadas con las funciones establecidas en los documentos de gestión interna, y por ende, contribuyen al logro de los objetivos institucionales?

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	20	66,7
De acuerdo	10	33,3
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 54. ¿Considero que las tareas que se me asignan están alineadas con las funciones establecidas en los documentos de gestión interna, y por ende, contribuyen al logro de los objetivos institucionales? Fuente y elaboración propia.

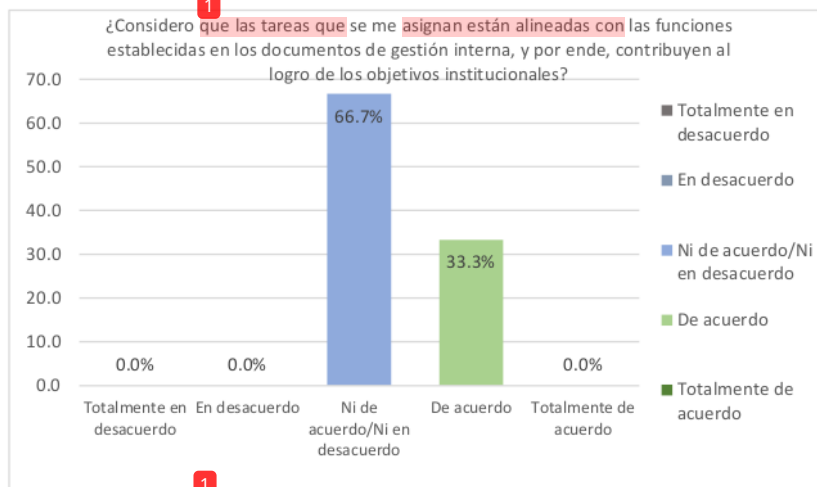


Figura 51. ¿Considero que las tareas que se me asignan están alineadas con las funciones establecidas en los documentos de gestión interna, y por ende, contribuyen al logro de los objetivos institucionales? Fuente y elaboración propia.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados, 66,7%, expresaron que se encuentran en un punto medio en cuanto a la percepción de si las tareas que se les asignan están alineadas con las funciones establecidas en los documentos de gestión interna y contribuyen al logro de los objetivos institucionales, ya que indicaron "Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo".

Por otro lado, un tercio de los encuestados, el 33,3%, están de acuerdo.

Tabla 52.

Siento que la municipalidad maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	13,3
En desacuerdo	22	73,4
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	4	13,3
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 55. Siento que la municipalidad maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares. Fuente y elaboración propia.

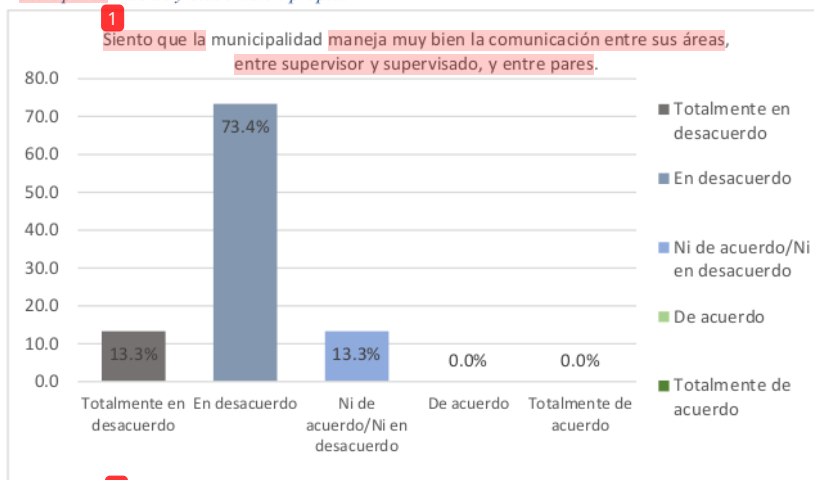


Figura 52. Siento que la municipalidad maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares. Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores, el 13.3% totalmente en desacuerdo y el 73.4%, en desacuerdo niegan la afirmación. Además, el otro 13.3% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto refleja una percepción generalizada de que la comunicación dentro de la municipalidad no es manejada de manera efectiva entre diferentes áreas y niveles jerárquicos. En resumen, la mayoría de los trabajadores sienten que la municipalidad no maneja eficazmente la comunicación entre sus diferentes áreas, supervisor y supervisado, así como entre pares.

Tabla 53.

Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	56,7
En desacuerdo	5	16,6
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	8	26,7
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 56. Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios. Fuente y elaboración propia.

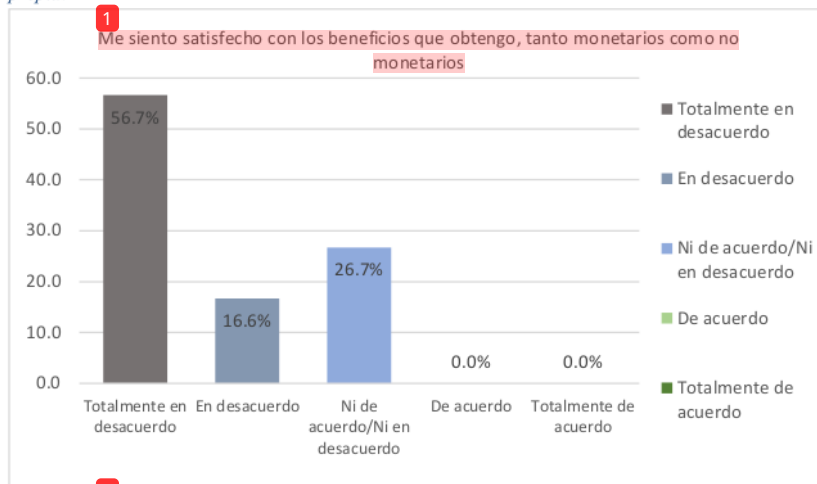


Figura 53. Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios. Fuente y elaboración propia.

La mayoría de los encuestados indicaron un fuerte desacuerdo con la satisfacción de los beneficios obtenidos, tanto monetarios como no monetarios ya que el 56.7% están totalmente en desacuerdo y el 16.6% en desacuerdo, mientras que el 26.7% restante no está de acuerdo ni en desacuerdo.

En resumen, esto sugiere que un gran número de empleados no están contentos con los beneficios que reciben de la empresa.

Tabla 54.

¿Considero que mi trabajo es seguro y estable?

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	17	56,7
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	13	43,3
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 57. ¿Considero que mi trabajo es seguro y estable? Fuente y elaboración propia.

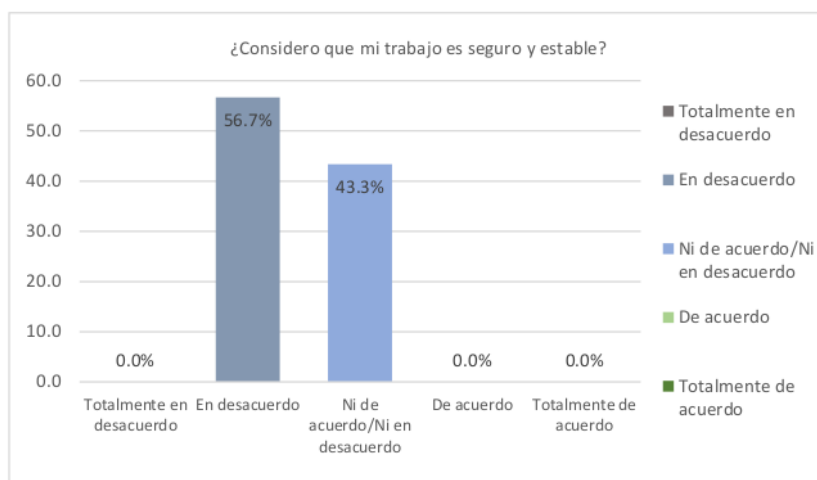


Figura 54. ¿Considero que mi trabajo es seguro y estable?. Fuente y elaboración propia.

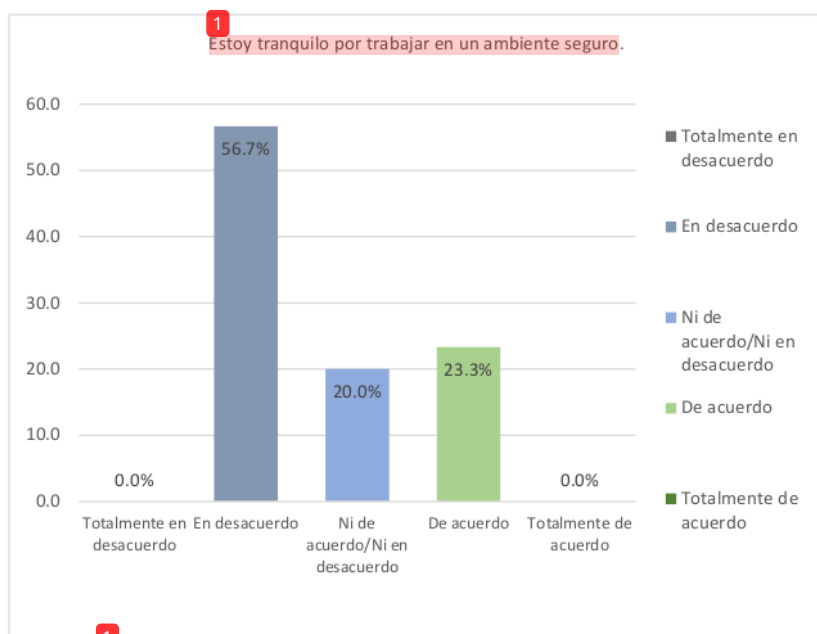
La mayoría de los encuestados indicaron un desacuerdo con sentirse seguro en su trabajo en términos de estabilidad laboral, el 56.7%. Un porcentaje significativo de empleados, el 43.9%, no mostró una posición clara sobre sentirse seguro en su trabajo en términos de estabilidad laboral. En resumen, la mayoría de los empleados expresaron un desacuerdo con sentirse seguros en sus trabajos debido a la estabilidad laboral.

Tabla 55.

³ Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.

Indicador	f	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	17	56,7
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	6	20,0
De acuerdo	7	23,3
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	30	100,0

Tabla 58. *Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.* Fuente y elaboración propia.



¹ *Figura 55. Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.* Fuente y elaboración propia.

Más de la mitad de los participantes (56,7%) está en desacuerdo con la afirmación. Por otro lado, solo el 23,3% expresó estar de acuerdo con la afirmación, mientras que un 20% se mantiene neutral, sin mostrar una inclinación clara hacia ninguna postura.

Es notable la ausencia de respuestas en los extremos de “Totalmente de acuerdo” o “Totalmente en desacuerdo”, lo cual podría indicar que las percepciones no son extremas, pero la tendencia general sigue siendo de insatisfacción.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato a pesar de que se muestran positivos en torno a la colaboración y el cumplimiento general de las tareas, tienen una percepción negativa acerca de la puntualidad y los desafíos adicionales en su trabajo que requieren un esfuerzo mayor de lo habitual para garantizar la calidad y eficiencia en la ejecución de sus responsabilidades, lo que puede estar influenciado por el descontento general sobre el trato, la comunicación, la poca flexibilidad y el reconocimiento por parte del superior.

SEGUNDA.- La opinión sobre la comunicación en la institución es desfavorable, especialmente en la resolución de problemas. Asimismo, la comunicación interna tanto entre compañeros como superior parece escasa, lo cual afecta negativamente a las percepciones de los trabajadores sobre la supervisión de las tareas, la asignación más eficiente de recursos, una mayor transparencia en la gestión y el interés de participación en actividades dentro de la institución.

TERCERA.- Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato se muestran favorables en torno a la información sobre la reglamentación y las normas a seguir dentro de la institución. Además, hay percepciones positivas sobre las instalaciones y recursos para desempeñar las actividades. A pesar de esto, la opinión sobre la relación, y el flujo interno de la comunicación tanto entre grupos de trabajo como con personas de mayor jerarquía es desfavorable.

CUARTA.- La opinión sobre el reconocimiento, la trayectoria, las retribuciones y la valoración de los superiores para/con los trabajadores son negativas. Los trabajadores expresan no sentirse comprometidos con los objetivos ni orgullosos de sus logros, ya que, los superiores parecen resaltar solo los aspectos malos y generar una desconfianza y mayor exigencia sobre el personal. Asimismo, hay una percepción desfavorable en torno a la innovación sobre nuevas formas en la realización de las actividades del día a día.

QUINTA.- La percepción de los trabajadores sobre el orgullo, la motivación, la satisfacción y el compromiso en el trabajo es negativa. Asimismo, hay opiniones desfavorables sobre el crecimiento, el desarrollo y la percepción de permanencia en la institución. La falta de oportunidades de crecimiento, inseguridad laboral percibida, falta de apoyo, trato inadecuado

a los trabajadores, que incluye falta reconocimiento, mala comunicación, políticas injustas, podrían ser factores que contribuyen a esta percepción negativa.

SEXTA.- Por los resultados y las conclusiones, podemos afirmar que existe ⁸ una relación entre clima laboral y compromiso organizacional, se destaca la importancia de fortalecer el compromiso organizacional para mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad en la municipalidad. Después de analizar la variable del clima laboral, se ha logrado una comprensión más profunda y consciente de su importancia en el entorno organizacional. Es evidente que los colaboradores no solo requieren condiciones palpables en su trabajo, sino también un ambiente favorable que les permita desempeñarse con eficacia y eficiencia. El compromiso organizacional juega un papel crucial en la relación que los colaboradores establecen con la organización, afectando su decisión de permanencia y su nivel de contribución al éxito de la institución.

RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Mejorar la relación y el trato hacia los trabajadores, así como reconocer sus esfuerzos y logros de manera equitativa y consistente. Esto puede aumentar el compromiso y la satisfacción laboral. Fomentar un ambiente donde se respete a los subordinados y entre colegas, haciéndoles sentir parte integral de la institución mediante el tiempo dedicado a escuchar y apoyar sus inquietudes.

SEGUNDA.- Implementar estrategias para mejorar la comunicación interna, tanto entre compañeros como con superiores especialmente en la resolución de problemas, lo que puede aumentar la eficiencia y la transparencia en la gestión. Desarrollar un liderazgo adecuado para gestionar crisis de manera personalizada, reconociendo el buen desempeño y ganándose la confianza a través de conversaciones formales e informales.

TERCERA.- Fomentar un ambiente que valore la innovación y la participación activa de los trabajadores en actividades y decisiones organizacionales puede generar un mayor compromiso y orgullo en el trabajo.

CUARTA.- Evaluar y ajustar las políticas de reconocimiento, desarrollo profesional y retribuciones para alinearlas con las expectativas y necesidades de los trabajadores, promoviendo así el compromiso y la retención del talento. Incentivar el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, reconociendo que este crecimiento puede traer consigo nuevas habilidades que contribuyan al éxito en sus funciones y promuevan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

QUINTA.- Trabajar en la construcción de una cultura organizacional que fomente el orgullo, la motivación y la satisfacción en el trabajo, así como el crecimiento y desarrollo de los empleados, puede mejorar significativamente el compromiso y la permanencia en la institución.

SEXTA.- Reconocer la conexión directa entre un buen clima laboral y el compromiso organizacional, y tomar medidas concretas para mejorar ambos aspectos, puede impulsar el rendimiento y la efectividad general de la Municipalidad Distrital de Characato.

Referencias

- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Angulo Rojas, G. G. (2017). Cultura organizacional en el compromiso laboral de los profesionales de salud de una clínica privada, Lima-2017.
- Arevalo Perez, K. M., & Sanchez Villanueva, D. (2020). Clima laboral en las organizaciones: una revisión del estado de arte.
- Arque, D. E. (2021). Satisfacción laboral relacionada al compromiso organizacional del personal Centro Médico Especializado del Riñón, Huancayo 2021. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.
- Bayona, C., Legaz, S. G., & Madorrán, C. (1999). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Navarre, Spain: Universidad Pública de Navarra, Departamento de Gestión de Empresas
- Brito, V. G., Daldos, R., & González, C. D. (2016). *CLIMA LABORAL, VARIABLE DEPENDIENTE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO* (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Tucumán).
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Cáceres-Lozano, L. F., Acevedo-Cárdenas, J. A., Barrios-Martínez, V. A., Romero-Salinas, L. A., Pérez-Peña, A. G., & Contreras-Pacheco, F. (2023). Bienestar laboral y su correlación con el compromiso organizacional. *Revista Investigación en Salud Universidad de Boyacá*, 10(1).
- Cainicela Ramírez, F. J., & Pazos Egúsquiza, P. J. (2016). La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.

Cantu, R. G. (2016). Clima laboral, un eje de la sociología organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 11(1), 92-95.

Carrasco, A. M. (2022). Síndrome de Burnout y compromiso laboral en profesionales que trabajan con maltrato infantil. Universidad Católica Argentina.

Castillo, E., & Pillaca Prado, E. (2018). Satisfacción ¹laboral y compromiso organizacional en los ⁵trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cangallo 2016. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.

Caykoylu, S., Egri, C., Havlovic, S., & Bradley, C. (2011). Key organizational commitment antecedents for nurses, paramedical professionals and non-clinical staff. *Journal of Health Organization and Management*, 25, 7-33.

Cely, M. I., Crespo, S. F., García, T. M., Salazar, I. L., & Tangarife, M. C. (2022). Factores de bienestar y calidad que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Foto Digital Tunja (Tesis de pregrado), Psicología-Virtual.

Cortegana, C., & Tulio, W. (2016). Importancia del ⁵clima laboral en la productividad de los ⁵trabajadores de construcción.

⁵Chavez, R. M. A., Macluf, J. E., & Beltran, L. A. D. (2018). La importancia del liderazgo en la medición del clima laboral. *Temas de investigación en administración*, 57.

Chafloque, G. E. B. (2023). Relación entre ⁴el clima laboral y desempeño en los ⁴colaboradores de una ⁴empresa de seguridad. *SCIÉND0*, 26(4), 381-385.

Chiavenato, I. (2009). Clima laboral. Colombia: Editorial Mc Grawhill.

Chóez-López, M. E., & Vélez-Mendoza, L. P. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(4), 88-107.

Cifuentes, S. M. (2023). El Comportamiento Organizacional y la Relación con la Inteligencia Emocional, como Elemento Estratégico para el Éxito Laboral (Tesis de pregrado), Universidad Galileo.

Conde Lara, O. J. (2024). Mejora del ⁴ **Clima Laboral y el Compromiso Organizacional en** colaboradores dependientes **en una empresa** Realizado por el Centro Educa T en Lima 2023.

Comelio, S. E. (2021). Clima laboral y compromiso organizacional en docentes de instituciones públicas de educación básica alternativa de Puerto Maldonado. (Tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima.

Cunya, C. M. ⁴ (2021). **Clima laboral y compromiso organizacional en colaboradores de 27 una empresa constructora de Piura.** (Tesis de maestría). **Universidad Cesar Vallejo.**

⁷ De Castro Hidalgo, D. E. R., Ascón, J. E. G., & Kajat, J. U. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. *Industrial Data*, 23(2), 73-82.

Díaz, J. Y. R., & Loli, A. E. (2019). Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de investigación en psicología*, 22(1), 127-138.

Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista espacios*, 40(40).

Espinal Mendoza, R. ⁴ (2021). **Clima laboral y compromiso organizacional en la Financiera Compartamos Lambayeque 2019.**

⁷ Espinoza, N. V. S., Ferie, C. P., Arauz, M. Y. E., & Barberán, J. R. M. (2020). **Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta-EP.- Manabí. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional**, 5(3), 541-553.

Fabián-Palomino, S. M. (2019). Compromiso organizacional y tipo de contrato laboral en hospital del seguro social (Lima, Perú), 2017. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 18(37).

Flores, R. Q., & Sullca, S. P. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes universitarios*, 10(2), 64-83.

Flores Ticona, M. D. R. (2016). Relación entre clima laboral y compromiso organizacional en el personal del Ministerio Público de Tacna-2014.

Fuentes, C., López, D., & Moya, F. (2020). Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela. *Revista Espacios*. ISSN, 798, 1015.

Galvez Montenegro, E. S., & Julca Montaña, C. I. (2022). ⁴ *Clima laboral y compromiso organizacional en la municipalidad distrital de la Victoria, Chiclayo 2020*.

García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2021). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología.

Gómez, M., & Salas, M. (2018). Inteligencia emocional del gerente educativo y clima laboral en escuelas Bolivarianas Venezolanas. *Revista arbitrada interdisciplinaria koinonía*, 3(5), 10-26.

Halpin, A.W. y Crofts, D.B. (1963). 'The organizational climate of schools'. *International Review of Education*, 22 (4), 441-463.

Hermosa-Rodríguez, A.-M. (2018). Labor characteristics and commitment to work: Exploring occupational well-being. *Estudios De Administración*, 25(1), 20–31.

Hernández Quintero, N. S. (2019). El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización.

Hilario Rojas, E. S. (2022). ⁴ *Compromiso organizacional y clima laboral en los colaboradores de Gogos Sport-Lima 2018*.

- Hiyo, M. A. W. V., Alarcon, M. C., & Rodriguez, M. V. H. P. (2021). El clima laboral en las instituciones públicas del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 14553-14570.
- Hurtado Arrieta, M. F. (2017). Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura.
- Iparraquirre Escalante, O. B., & Leon Lujan, L. S. (2019). Satisfacción laboral, clima laboral, compromiso organizacional y rotación de personal en un call center de Lima metropolitana.
- Ilave, Carreño A., & Rivera Gallegos, S. V. (2018). *Influencia del clima organizacional en la motivación laboral de la Municipalidad Distrital de Characato-2018*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín].
- Jimenez Garro, H.⁴ (2022). *Clima laboral y compromiso organizacional en promotores de venta en una empresa privada de Lima Metropolitana*.
- Lemus, C. D., Madrigal, D. M., & Gómez, M. A. (2022). Modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para la empresa Transmulticarga SAS (Tesis de maestría) Administración de Empresas-MBA–Virtual.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1965). Teoría del clima laboral. Instituto de Investigación Social de Michigan de la Universidad.
- Litwin, G., & Stinger, R. (1968). *Auditoria Administrativa. Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa*. México: Editorial Diana.
- Llorente, G. Á. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿ Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?/Determinants of organizational commitment. Are part-time employees less committed than full-time employees?. *Cuadernos de estudios empresariales*, 18, 73.

Lucas, C. F. P., & Ureta, F. M. A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 15(28).

Maquera Urure, P. D. R. (2019). ⁸ El clima laboral y su influencia en el compromiso organizacional percibida por los colaboradores de la planta lechera Tacna SA, 2018.

Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*.

Meléndrez, L. D. C. E. (2019). Importancia de la calidad de vida de los trabajadores en el clima laboral de las PYMES. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojua*, (29), 25-25.

Montiel, P., & Díaz, A. (2018). Clima laboral en el rendimiento de los empleados de las PYMES en el Ecuador. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 3(11), 60-63.

Morán, N. A. P., & Torres, Z. A. D. (2019). Calidad de vida laboral y el compromiso organizacional: una perspectiva desde las universidades. *Res Non Verba Revista Científica*, 9(2), 1-12.

Moreno, J. E. S. (2019). Compromiso organizacional y riesgos psicosociales. *Revista San Gregorio*, (35), 157-173.

Mosquera, D. F. (2020). ⁴ Clima laboral y el compromiso organizacional en los docentes de la Universidad San Pedro, filial.

Munive, K. M. (2019). ⁴ Clima laboral en trabajadores de una empresa distribuidora de gas del distrito de Ventanilla, 2018. (Tesis de maestría). Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Lima.

Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35.

Olivera Albañil, L. E., & Saldaña Lazo, J. P. P. (2022). ⁸ Influencia del clima laboral en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la Caja Piura 2021.

Omar, A., & Urteaga, A. F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.

Ortega Bautista, E. L., & Zamudio Huaman, A. D. P. (2021). Relación entre compromiso organizacional y clima laboral en una empresa del sector retail de mejoramiento del hogar.

Paz, J. S. (2019). La importancia del clima organizacional como factor principal en la optimización del rendimiento de los empleados.

Pineda Gonzalez, M. M. (2017). Clima laboral y compromiso organizacional en trabajadores del hospital I La Esperanza de Trujillo.

PROINVERSIÓN (2023). Plan de Cultura, Clima y Liderazgo Organizacional 2023 de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSIÓN.

Pritchard, R.P., y Karasick, B.W. (1973). 'The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction'. *Organizational behavior and human performance*, 9, 126-146.

Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45-53.

Rado, S. S. (2018). La dirección democrática y su importancia en la mejora del clima laboral de los docentes de la Institución Educativa San José de Huatiapilla de Aplao, Arequipa 2014. (Tesis de pregrado), Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.

Regalado, D. (2020). El clima organizacional y su influencia en el compromiso laboral en el hospital San Bartolomé, Lima 2020. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo.

Río Domínguez, G. D. (2023). Análisis de clima laboral.

Ríos, V. P. (2018). Compromiso laboral y motivación del personal de la oficina de tesorería del Ministerio de Educación, 2018. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.

- Romero, L. M. A. (2022). ⁴ *Clima laboral y compromiso organizacional de los colaboradores de la municipalidad provincial de Sihuas 2022*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Sánchez, Y. S. (2020). *Clima laboral y productividad en la empresa NSP Courier Tarapoto*, 2019. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto.
- SERVIR (2017). ⁶ *Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, Estado Peruano.
- SERVIR (2017). ⁶ *Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna*. Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, Estado Peruano.
- SERVIR (2023). *Plan de comunicación interna (2023-2024)*. Oficina de Recursos Humanos, Autoridad Nacional del Servicio Civil, Presidencia del Consejo de Ministros, Perú.
- Silva, L. J. T., & Ferrer, J. T. D. (2012). ³ *Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones*. *Revista de formación gerencial*, 11(1), 80-101.
- Soberanes Rivas, L. T. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*.
- Solórzano, K. L. (2020). *Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura* (Tesis doctoral), PUCESE–Maestría Gestión del Talento Humano, Ecuador.
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder.
- Talledo, M., & Amaya, P. (2020). *Motivación y compromiso laboral en conductores de transporte terrestre de personas*, Trujillo-Perú, 2019. *Revista ciencia y tecnología*, 16(3), 77-86.
- Tiquillahuanca, C., & Del Rosario, G. *Satisfacción laboral y compromiso organizacional: Una revisión teórica*.
- Torrecilla, O. D. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. *Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC*.
- Torres Rueda, A. T. (2020). *Clima laboral en los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público Capitán de la Fuerza Aérea del Perú José Abelardo Quiñones Gonzales–Tumbes* 2019.

- Uturunco, M. L. (2018). Factores laborales que influyen en el clima laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional “Carlos Alberto Seguí Escobedo”, Arequipa. *Revista Científica Ágora*, 5(2), e3.
- Velásquez, M. L., García, J. M., Rodríguez, G. K., & González, M. M. (2018). Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(3), 249-262.
- Vera, Y. L. (2022). Relación entre el compromiso y la productividad laboral en el personal de la dirección general de administración de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, 2022. (Tesis de pregrado).
- Vidaurre, M. L. B., Diaz, N. D. C. G., & Huamán, B. P. A. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 150-161.
- Villafuerte, S. B., Viteri, F. A., & Lopez, H. A. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID (Ecuador). *Revista espacios*, 42(8), 14-26
- Yslado, R. M. ., Ramirez-Asis, E. H., García-Figueroa, M. E. ., & Arquero Montaña, J. L. . (2021). Clima laboral y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(3).
- Zangaro, M. (2020). Avatares del clima laboral. *BAJO EL VOLCÁN. REVISTA DEL POSGRADO DE SOCIOLOGÍA. BUAP*.

Anexos

Anexo 1. Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario de Clima laboral

Nº	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿En el desarrollo del trabajo en equipo colaboro igual que mis compañeros?					
2	¿Cumples con las tareas asignadas?					
3	¿Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo?					
4	¿Para desempeñar mis funciones ² algo que realizar un esfuerzo adicional en el trabajo?					
5	¿Considero que mi superior es flexible y justo ante las peticiones que solicito?					
6	¿Tengo asistencia puntual a mi centro de labores?					
7	¿La comunicación con mi superior relacionado con los problemas del trabajo es fluida?					
8	¿Te muestras interesado en las actividades de otra área?					
9	¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?					
10	¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?					
11	¿Los objetivos del trabajo están claramente ⁹ definidos?					
12	¿Existe un trato justo en la institución?					
13	¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?					
14	¿En la oficina, la información fluye adecuadamente?					
15	¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?					
16	¿Existen suficientes canales de comunicación?					
17	¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?					
18	¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos?					
19	¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna?					
20	¿El superior ² escucha las recomendaciones que se le hacen?					
21	¿Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal como un factor importante para participar en concursos de promoción o ascenso?					
22	¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la institución?					

23	2 ¿Existe reconocimiento de la dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución?					
24	¿Mi superior me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?					
25	2 ¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?					
26	¿Se prioriza la búsqueda de posibles candidatos dentro de la misma organización al surgir una vacante de ascenso siguiendo los procedimientos establecidos?					
27	¿Las promociones se otorgan mediante concursos que evalúan el mérito y desempeño de los candidatos?					
28	¿A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas o maneras ante nuestras nuevas ideas?					
29	2 ¿Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo?					
30	¿La dirección incentiva constantemente la capacitación de todo el personal sin considerar el tipo de contrato al que están sujetos?					
31	2 ¿Se me pide encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo?					
32	¿Nuestro ambiente laboral apoya la innovación?					

Cuestionario de Compromiso organizacional

Nº	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Siento orgullo de trabajar en una institución de alta reputación.					
2	Estoy contento por como la institución en la que trabajo me valora.					
3	Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica que tiene la institución en la que trabajo.					
4	Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la institución.					
5	Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo.					
6	Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la institución.					
7	En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades.					
8	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución.					
9	Siento que en mi institución hay un buen manejo de las personas.					
10	Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes.					
11	Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago.					
12	Me gusta la capacidad que tiene la institución para comunicarse con entidades externas.					
13	Cuando es necesario cumplir con mis labores me quedo trabajando fuera del horario establecido.					
14	Mi jefe es justo y equitativo en su trato.					
15	Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.					
16	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.					
17	Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la institución.					
18	Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.					
19	Considero que las tareas que se me asignan están alineadas con las funciones establecidas en los documentos de gestión interna, y por ende, contribuyen al logro de los objetivos institucionales.					

20	¹ Siento que la municipalidad maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre superior y su inferior, y entre pares.					
21	Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios.					
22	Considero que mi trabajo es seguro y estable.					
23	³ Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.					

Anexo 2. Modelo de consentimiento informado.

GOOGLE FORMS.

Entiendo que al marcar la casilla de abajo estoy confirmando que he leído y entendido la información proporcionada y doy mi consentimiento para participar en este estudio.

He leído y comprendido la información proporcionada y doy mi consentimiento para participar en el estudio ⁴CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHARACATO-AREQUIPA, 2023.

Nombre completo:

Fecha: ____/____/____

Anexo 2. Solicitud de Permiso.

Asunto: Solicitud de Permiso para Investigación sobre ⁴ **Clima Laboral y Compromiso Organizacional.**

Municipalidad Distrital de Characato

De mi mayor consideración:

Me dirijo a ustedes, en mi calidad de tesista de la Universidad Católica de Santa María para solicitar su permiso para realizar una investigación titulada ⁴ "Clima Laboral y Compromiso Organizacional de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Characato, Arequipa, 2023".

El objetivo es hacer encuestas sobre ⁴ el clima laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad, con el fin de proporcionar recomendaciones para mejorar el bienestar laboral y la eficiencia organizacional. Las encuestas serán por Google Forms.

Agradezco de antemano su colaboración y quedo a su disposición para proporcionar cualquier información adicional que requieran.

Atentamente,

Salas Bejarano, Rodrigo Antonio

Universidad Católica de Santa María

Clima laboral y compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Characato-Arequipa, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	www.itzonamaya.edu.mx Fuente de Internet	2%
3	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Fuentes, Secia Karen Alfaro. "Clima laboral y desempeño docente en instituciones educativas adventistas salvadoreñas", Universidad de Montemorelos (Mexico), 2023 Publicación	1%
6	María Jesús Campos, Jaime Márquez. "La inclusión en el marco regulatorio del SAGRH: avances en la incorporación de los enfoques de género, discapacidad e interculturalidad",	1%

Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública, 2023

Publicación

7	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja	1 %
	Trabajo del estudiante	

8	Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos	1 %
	Trabajo del estudiante	

9	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo	1 %
	Trabajo del estudiante	

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado