

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en  
Administración de Negocios**

**Influencia del clima organizacional en la motivación del  
personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac,  
2019 - 2020**

**Autor: Bach. Jiménez Vásquez, Sthefan Anthony**

**Asesor: Mg. Rodríguez Vásquez, Miguel Alberto**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

Miembros del Jurado Examinador para la evaluación de la sustentación de la tesis,  
que estará integrado por:

1. Presidente : Mg. Saito Silva, Carlos Agustín
2. Miembro : Mg. César Armando Rivera Lynch
3. Miembro : Mg. José Abraham Falcón Tuesta
4. Asesor : Mg. Rodríguez Vásquez, Miguel Alberto
5. Representante de la EPG : Mg. Hugo Julio Mateo López

## **Dedicatoria**

Este trabajo de tesis se lo dedico a mi madre Judith Angélica Vásquez Vásquez, a mis abuelos maternos Gustavo Vásquez Valerio, Martha Vásquez Alayo y a toda mi familia materna por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida.

# ÍNDICE

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
1.1 Descripción del problema.....	15
1.2 Formulación del problema.....	25
1.2.1 Problema General.....	25
1.2.2 Problemas específicos .....	25
1.4 Delimitación del problema .....	32
1.5 Objetivos del estudio .....	33
1.5.1 Objetivo General .....	33
1.5.2 Objetivos específicos.....	33
<b>Capítulo II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>34</b>
2.1. Marco Histórico .....	34
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema.....	42
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio (teorías, modelos).....	48
2.4 Definición de términos básicos.....	67
2.5 Fundamentos teóricos que sustenta las hipótesis.....	69
2.6 Hipótesis .....	71
2.6.1 Hipótesis General .....	71
2.6.2 Hipótesis Específica .....	71
2.7 Variables.....	71
<b>Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>72</b>
3.1 Tipo, método y diseño de la investigación .....	72
3.2 Población y muestra (escenario de estudio) .....	75
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad).....	79
3.4 Descripción de procedimientos de análisis.....	82
<b>Capítulo IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>84</b>
4.1 Resultados.....	84
4.2 Análisis de resultados .....	99
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>113</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>116</b>
Anexo 1: Declaración de Autenticidad .....	116
Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación.....	117
Anexo 3: Matriz de Consistencia .....	118
Anexo 4: Matriz de Operacionalización .....	119
Anexo 5: Capacitación: “Serenio Pachacamino Puntual” .....	120
Anexo 6: Validación del Cuestionario por juicio de expertos .....	1205

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Población y Muestra PRE y POST por cada una de las variables</i> .....	78
<i>Tabla 2 Técnicas e instrumentos</i> .....	81
<i>Tabla 3 Matriz de Análisis de datos</i> .....	83
<i>Tabla 4 Muestra PRE</i> .....	85
<i>Tabla 5 Muestra POST</i> .....	90
<i>Tabla 6 Muestra PRE</i> .....	92
<i>Tabla 7 Muestra POST</i> .....	95
<i>Tabla 8 Muestra PRE</i> .....	96
<i>Tabla 9 Muestra POST</i> .....	98
<i>Tabla 10 Estadística de tendencia central del pretest de la puntualidad del personal serenazgo</i> .....	99
<i>Tabla 11 Análisis de las 52 fichas de observación del pretest de la variable específica puntualidad</i> .....	99
<i>Tabla 12 Estadística de tendencia central del posttest de la puntualidad del personal serenazgo</i> .....	100
<i>Tabla 13 Análisis de las 13 fichas de observación del posttest de la variable específica puntualidad</i> .....	101
<i>Tabla 14 Análisis del pretest y posttest de la variable específica puntualidad</i> .....	102
<i>Tabla 15 Estadística de tendencia central del pre test de la productividad del personal serenazgo</i> .....	102
<i>Tabla 16 Estadística de tendencia central del pos test de la productividad del personal serenazgo</i> .....	103
<i>Tabla 17 Estadística de tendencia central del pre y post test de la proactividad del personal serenazgo</i> .....	104
<i>Tabla 18 Prueba de normalidad de los datos obtenidos</i> .....	105
<i>Tabla 19 Prueba de rangos de la proactividad del personal serenazgo</i> .....	106
<i>Tabla 20 Prueba de hipótesis el pretest y posttest de la proactividad del personal serenazgo</i> .....	106
<i>Tabla 21 Prueba de rangos de la puntualidad del personal serenazgo</i> .....	107
<i>Tabla 22 Prueba de hipótesis el pre test y post test de la puntualidad del personal serenazgo</i> .....	107
<i>Tabla 23 Prueba de rangos de la productividad del personal serenazgo</i> .....	108

<i>Tabla 24 Prueba de hipótesis del pretest y posttest de la productividad del personal serenazgo.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 25 Resumen de resultados.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 26 Matriz de Consistencia.....</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 27 Matriz de Operacionalización.....</i>	<i>119</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 01: Organigrama de la municipalidad distrital de Pachacámac. Municipalidad Distrital de Pachacámac.</i> .....	16
<i>Figura 02: Organigrama de la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Medio Ambiente. Municipalidad Distrital de Pachacámac.</i> .....	17
<i>Figura 03: Cantidad de iniciativas presentadas por personal serenazgo 2019. Municipalidad Distrital de Pachacámac.</i> .....	19
<i>Figura 04: División zonal de la subgerencia de seguridad ciudadana. Municipalidad Distrital de Pachacámac.</i> .....	20
<i>Figura 05: Asistencia zona Pachacámac Cercado – turno día – 31/01/2020. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Subgerencia de seguridad ciudadana.</i> .....	21
<i>Figura 06: Patrullaje municipal, parte diario 1442. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Subgerencia de seguridad ciudadana.</i> .....	23
<i>Figura 07: Patrullajes municipales, último trimestre del 2019. Municipalidad Distrital de Pachacámac.</i> .....	24
<i>Figura 08: Fórmula del desempeño laboral. Comportamiento Organizacional 12ª edición, 2017, pag. 170. Elaboración: Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips y Stanley M Gully.</i> .....	51
<i>Figura 09: Estructura o marco de referencia de la motivación. Comportamiento Organizacional 12ª edición, 2017, pág. 171. Elaboración: Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips y Stanley M Gully</i> .....	52
<i>Figura 10: Esquema Simple de Procesos de la Motivación. Libro Gestión del Talento Humano pág. 238. Elaboración: Abraham Maslow</i> .....	58
<i>Figura 11: Jerarquía de Necesidades de Maslow. Teresa, M. (2005) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Elaboración: Abraham Maslow</i> .....	59
<i>Figura 12: Mapa conceptual, Marco teórico. Elaboración propia</i> .....	69
<i>Figura 13: Ficha de observación de ingreso de personal serenazgo. Elaboración: Propia</i> .....	76
<i>Figura 14: Promedio de calificación del criterio de expertos – variable proactividad. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.</i> .....	80
<i>Figura 15 Fases del Plan de Reconcomiendo. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia</i> .....	87

<i>Figura 16: Imagen de una máquina biométrica de reconocimiento facial. Elaboración: Propia .....</i>	93
<i>Figura 17: Imagen de una máquina biométrica de reconocimiento dactilar. Elaboración: Propia .....</i>	94
<i>Figura 18: Imagen de una máquina con control de registro a través de tarjetas electrónicas. Elaboración: Propia.....</i>	94
<i>Figura 19: Diagrama de cajas de la puntualidad del personal serenazgo. Fuente: Subgerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	101
<i>Figura 20: Diagrama de cajas de la productividad del personal serenazgo. Subgerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad de Pachacámac. Elaboración: Propia .....</i>	104
<i>Figura 21: Imagen del serenazgo Pachacamino para la portada de la capacitación. Subgerencia de seguridad ciudadana de la MDP. Elaboración: Propia .....</i>	120
<i>Figura 22: Imagen alusiva a la administración del tiempo para la capacitación. Elaboración: Propia .....</i>	121
<i>Figura 23: Imagen alusiva al tip “NO ignoremos la alarma” para la capacitación. Elaboración: Propia .....</i>	121
<i>Figura 24: Imagen alusiva al tip “Estar listos un día antes” para la capacitación.. Elaboración: Propia .....</i>	122
<i>Figura 25: Imagen alusiva al tip “La norma de los 15 minutos” para la capacitación. Elaboración: Propia.....</i>	122
<i>Figura 26: Imagen alusiva al tip “Doble alarma” para la capacitación. Elaboración: Propia .....</i>	123
<i>Figura 27: Imagen alusiva a la importancia de la puntualidad para la capacitación. Elaboración: Propia .....</i>	123
<i>Figura 28: Imagen de cierre de la capacitación. Elaboración: Propia.....</i>	124
<i>Figura 29: Evaluación del Juicio de expertos Fuente: Municipalidad de pachacamac .....</i>	125
<i>Figura 30: Evaluador: Rivera Lynch César Armando, Docente de la Universidad Ricardo Palma .....</i>	126
<i>Figura 31: Evaluación del juicio de expertos .....</i>	127

<i>Figura 32: Pregunta 1 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 33: Pregunta 2 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 34: Pregunta 3 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 35: Pregunta 4 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 36: Pregunta 5 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 37: Pregunta 6 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 38: Pregunta 7 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>131</i>
<i>Figura 39: Pregunta 8 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>131</i>
<i>Figura 40: Resultados del cuestionario aplicado – variable específica proactividad. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>132</i>
<i>Figura 41: Iniciativas presentadas por el personal serenazgo por zona, junio 2020 – agosto 2020. Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>133</i>
<i>Figura 42: Total iniciativas presentadas por zona, junio 2020 – agosto 2020. Fuente: Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia.....</i>	<i>134</i>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en la motivación del personal serenzgo de la municipalidad distrital de Pachacámac, periodo 2019 - 2020. Con el análisis se identificaron 3 factores que influyen de manera directa en el clima organizacional: proactividad, puntualidad y productividad.

Este trabajo muestra las herramientas empleadas para tener un clima organizacional adecuado como son el programa de reconocimiento, la implementación de huellero electrónico digital y la técnica de empowerment. Asimismo, se mostrará como al aplicar estas técnicas se logra incentivar a los colaboradores a generar aportes de impacto para la municipalidad, la reducción del porcentaje de tardanzas y el aumento de productividad mediante la atención de una mayor cantidad de intervenciones.

La proactividad del personal operativo era nula cuando se ha iniciado el proyecto de investigación, y luego de aplicar un programa de reconocimiento se ha visto la mejora de la motivación del personal operativo, y se evidencia en la presentación de ideas de mejora, este plan de incentivos ayudó para que hubiera propuestas para mejorar la eficiencia. Además de aplicar el plan de reconocimiento se ha dado orientación de sus funciones respectivas como sereno del distrito y cuál es su labor, luego de culminado el plan se ha obteniendo un total de 12 aportes de impacto durante el periodo de junio-agosto.

Asimismo, otra dimensión que se ha trabajado en este trabajo de investigación es la puntualidad, cabe resaltar que este factor es vital ya que en Pachácamac, es una zona en desarrollo, por ello cuando hay operativos planificados y el personal asignado no llega a tiempo al operativo y se ve afectado seriamente. En este sentido, se observó que había un alto porcentaje de impuntualidad que oscilaba entre (30 y 40) %. Luego la implementación de un huellero dactilar la impuntualidad disminuyó en un 20% y a esto sumando charlas sobre puntualidad.

Por último, la baja productividad al inicio del proyecto ha conllevado a aplicar la técnica del empowerment para generar confianza, motivar y crear conciencia sobre la valiosa labor que realiza el personal. Actualmente los serenos cubren mayor número de incidencias porque se ven involucrados en el proceso.

**Palabras clave:** Clima Laboral, motivación, productividad, puntualidad, proactividad

## ABSTRACT

The objective of this research work is to determine the influence of the organizational climate on the motivation of the serenazgo staff of the district municipality of Pachacámac, period 2019 - 2020. With the analysis, 3 factors that directly influence the organizational climate were identified: proactivity, punctuality and productivity.

This work shows the tools used to have an adequate organizational climate such as the recognition program, the implementation of the digital electronic strike and the empowerment technique. Likewise, it will be shown how by applying these techniques it is possible to encourage employees to generate impact contributions for the municipality, reducing the percentage of delays and increasing productivity by attending to a greater number of interventions.

The proactivity of the operational staff was zero when the research project began, and after applying a recognition program, the motivation of the operational staff improved, and it is evidenced in the presentation of ideas for improvement, this plan of Incentives helped bring about proposals to improve efficiency. In addition to applying the recognition plan, guidance has been given on their respective functions as a district watchman and what their work is. After the plan was completed, a total of 12 impact contributions have been obtained during the June-August period.

Likewise, another dimension that has been worked on in this research work is punctuality, it should be noted that this factor is vital since in Pachacámac, it is a developing area, therefore when there are planned operations and the assigned personnel do not arrive on time to the operational and is seriously affected. In this sense, it was observed that there was a high percentage of tardiness that ranged between (30 and 40)%. Later the implementation of a fingerprint striker decreased by 20% and to this adding talks on punctuality.

Finally, the low productivity at the beginning of the project has led to the application of the empowerment technique to generate confidence, motivate and raise awareness about the valuable work carried out by the staff. Currently the watchmen cover a greater number of incidents because they are involved in the process.

**Keywords:** Work climate, motivation, productivity, punctuality, proactivity

## INTRODUCCIÓN

Es necesario mencionar que la seguridad ciudadana ha sido creada por la ley 27933, este proyecto busca garantizar la tranquilidad, y la paz de los ciudadanos, sin duda lo que falta es implementar políticas estratégicas para trabajar de manera articulada con la institución policial y con otras instituciones, cabe señalar que la seguridad ciudadana no tiene injerencia judicial por ello, se convoca a otras entidades estatales del Estado para que se coordine acciones integrales que aborden una perspectiva preventiva o de protección de derechos y estamos hablando de la defensoría del Pueblo y sectores Salud, Educación, Mujer y Desarrollo Social y a la representación de la ciudadanía juntas vecinales, y gremios que agrupan a las empresas de seguridad privada.

Por otro lado, el plan estratégico al 2021 que fue aprobado mediante decreto supremo 054-2011-PCM, se establece como objetivo fundamental la mejora y previsión de la seguridad ciudadana. Cuyos encargados de la seguridad ciudadana son las autoridades locales. Se hace mención a los alcaldes de cada distrito del país y son duda contar con participación los ciudadanos, con la finalidad de prevenir los delitos.

Además, de acuerdo con la Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, se menciona que se debe respetar el conjunto de normas, estatuto, políticas y procedimientos con el propósito de cumplir con los fines de cada institución del Estado. Asimismo es necesario a participación de los poderes del estado, y esta norma se aplicada desde la aprobación de la ley de Organizaciones y funciones del ministerio del interior.

A lo largo y ancho del distrito de Pachacámac la inseguridad ciudadana sigue siendo un fenómeno social pendiente de soluciones efectivas, lo cual genera efectos negativos sobre la tranquilidad de nuestros vecinos. Este flagelo de alcance nacional podría convertirse en un factor que a futuro genere altos niveles de desconfianza, lo cual se convierte en un serio obstáculo para el crecimiento económico del distrito; así como, su desarrollo humano, social y sostenible.

La Municipalidad Distrital de Pachacámac tiene como primer Objetivo Estratégico Institucional: “Reducir los Índices de Inseguridad Ciudadana en el Distrito”, para ello entre las distintas estrategias que ejecuta, como equipo de primera línea cuenta con el personal serenazgo, el mismo que orgánicamente se encuentra bajo la dirección de la Subgerencia de Seguridad Ciudadana.

Por tanto, es importante que el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac se encuentre motivado, ya que de este modo será más productivo, proactivo y eficiente en la lucha frontal que como gestión se sostiene contra la inseguridad ciudadana, cabe mencionar que la motivación es indispensable en los serenos para que estos sean proactivos presentando nuevas propuestas de mejora, y que la seguridad ciudadana para los pobladores de Pachacamac tengan mayor seguridad.

En el capítulo I del presente trabajo de investigación se define la problemática de la falta de motivación que tiene el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, el mismo que se refleja en la falta de proactividad, la constante impuntualidad al momento de ingresar a la municipalidad y la baja productividad, se formulan el problema general y los problemas específicos, se justifica la importancia del estudio, se menciona la delimitación del problema y se definen los objetivos del estudio, tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

En el capítulo II se aborda el marco teórico, el mismo que es una de las partes fundamentales de la presente investigación, en este capítulo además de mencionar los marcos históricos de nuestras variables dependiente e independiente, se menciona el marco histórico de la municipalidad distrital de Pachacámac, abordamos investigaciones relacionadas con el tema, tanto nacionales como extranjeras, se mencionan las bases teóricas y científicas relacionadas con ambas variables de estudio; motivación y clima laboral, así como la definición de términos básicos, se elaboraron mapas conceptuales de las dos variables de estudio, se definen hipótesis, tanto la general como las específicas, así como también las dimensiones e indicadores de ambas variables de estudio.

En el Capítulo III, se muestra el marco metodológico empleado, considerando el tipo de la investigación es aplicada, el método es hipotético deductivo debido a que se ha propuesto hipótesis de investigación y estas fueron contrastadas luego de obtener la base de datos de las dimensiones analizadas y el diseño de la investigación es cuasi experimental ya que se parecía la manipulación de la variable dependiente y sus dimensiones; además de señalar la población y muestra en estudio, junto con las técnicas e instrumentos de recolección de datos y procedimientos de análisis.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados con respecto a la estadística descriptiva de las medidas de tendencia central, además luego de realizada la prueba de normalidad se obtuvo que los datos tienen una distribución no normal, por ello en la

estadística inferencial se aplicó el test de Wilcoxon y el análisis de estos mismos, obtenidos como parte de la presente investigación por cada una de las variables de estudio.

Finalmente se mencionan las conclusiones obtenidas luego de terminar la presente investigación, así también se presentan las recomendaciones, las mismas que servirán de ayuda a la municipalidad de Pachacámac y todos aquellos que realicen investigaciones similares a la presente.

# Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## *1.1 Descripción del problema*

Toda organización desea que sus empleados sean partícipes en su trabajo respecto al logro de los objetivos fijados por la organización, o en el mejor de los escenarios, que asuman los objetivos de la organización como propios y se esfuercen por conseguirlos.

Asimismo, resulta importante que en toda organización exista entre sus colaboradores: empatía, cordialidad, respeto mutuo, comunicación fluida entre los distintos niveles jerárquicos, entre otros, que infieran la presencia de un buen clima organizacional, esto generará consecuencias positivas las mismas que tendrán un efecto directo en la mejora de la productividad y eficiencia laboral

Tanto en el sector público o privado es importante conocer el grado de compromiso e involucramiento de los empleados para con su organización, ya que de no existir niveles aceptables, esto evidenciaría una falta de motivación en los empleados.

Griffin, R., Phillips, J. y Gully, S. (2017) definen a la naturaleza de la motivación como: motivación es el conjunto de fuerzas que hace que las personas se comporten de cierta forma en vez de optar por conductas de otro tipo, así mismo indican que desde la perspectiva gerencial, el objetivo es motivar a las personas a comportarse de manera que se acerque al mejor interés de las organizaciones. (p. 170)

Mediante la presente investigación se busca determinar la influencia del clima organizacional en la motivación del personal serenazgo que depende jerárquicamente de la gerencia de servicios a la ciudad y medio ambiente de la municipalidad distrital de Pachacámac, como se muestra en las Figura 01 y Figura 02.

En la municipalidad distrital de Pachacámac en los últimos años se han identificado una serie de problemáticas, uno de ellos es la falta de motivación, la cual se refleja en las quejas del personal operativo de la sub gerencia de seguridad ciudadana, evidenciando una falta de dirección.

## Organigrama

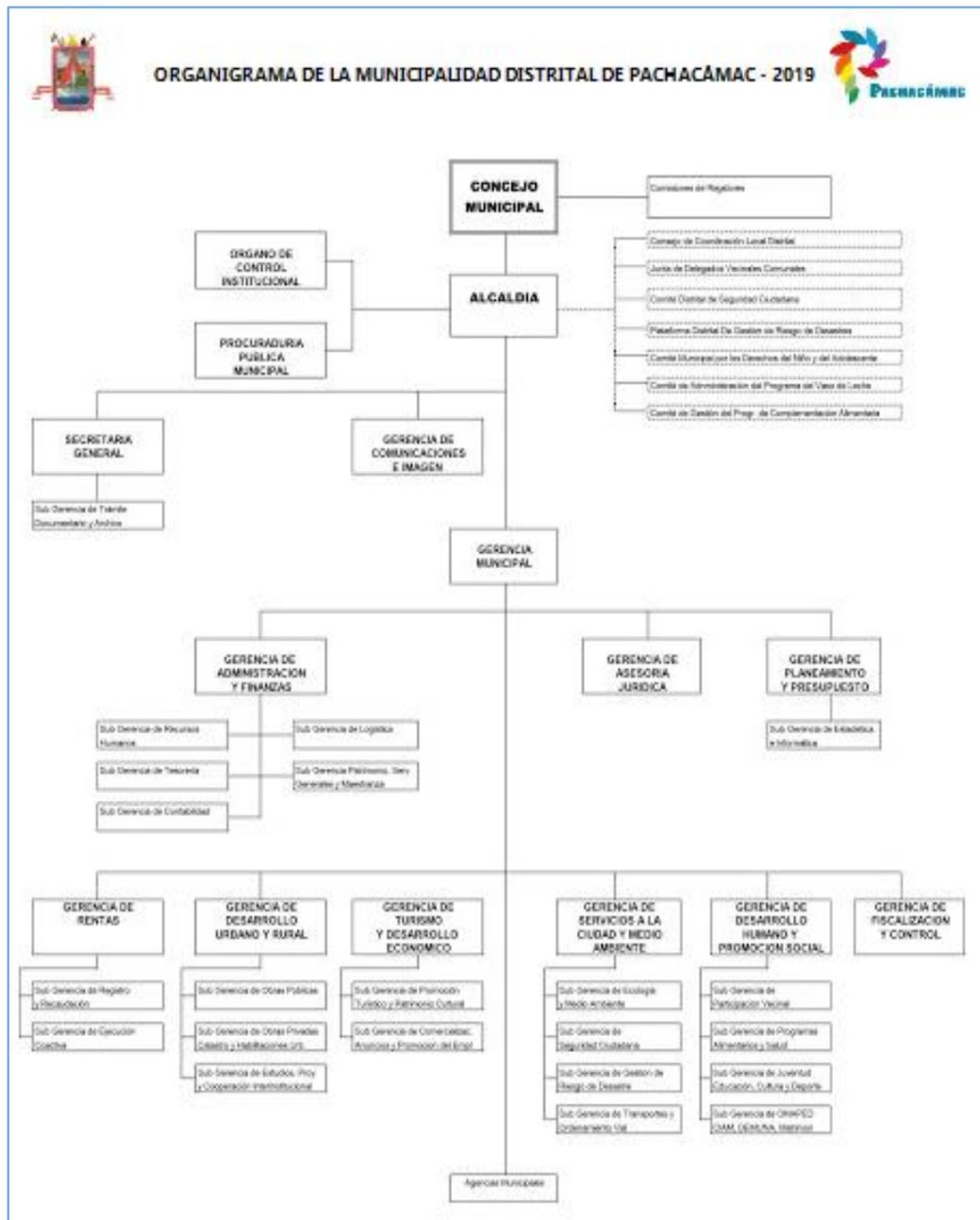
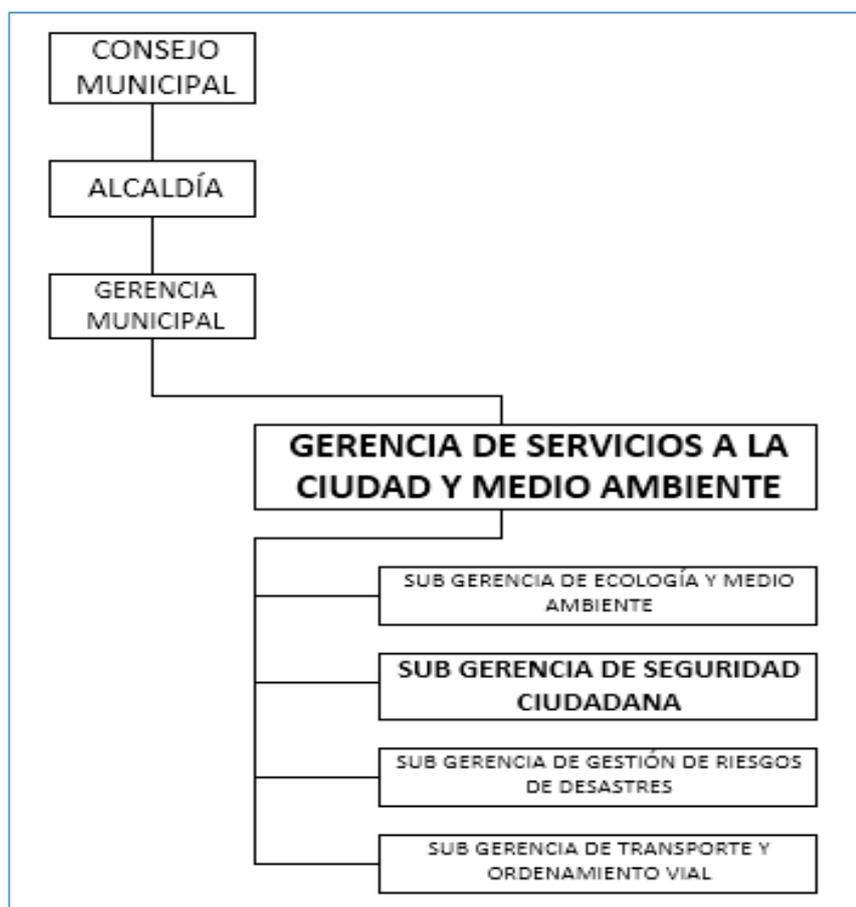


Figura 01: rama de la municipalidad distrital de Pachacámac. Municipalidad Distrital de Pachacámac.



*Figura 02: Organigrama de la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Medio Ambiente. Municipalidad Distrital de Pachacámac.*

Estas quejas hacen alusión a que no se sienten valorados, que consideran que existe un trato desigual por parte de sus superiores inmediatos, que existe una carencia orgánica de objetivos de la subgerencia de seguridad ciudadana, es decir, todo el personal operativo realiza labores, pero sin un objetivo en común, esta problemática en definitiva escenifica un mal clima organizacional.

Otra problemática, es la falta de proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, más del 25% trabajaron en la gestión municipal anterior, es decir, llevan trabajando más de 2 años en dicho puesto laboral y resulta inadmisibles que teniendo la municipalidad tanto personal serenazgo con experiencia, no sea capaz de ser más eficiente en el cumplimiento de sus labores con injerencia en la seguridad ciudadana, ya que este personal experimentado es su mejor fuente de información para tomar las mejores decisiones.

Aguilera, J. (2015, p. 103) define proactividad, indicando que significa tender

a la acción, para lograrlo requerimos construir una actitud hacia el cambio, generar nuevas ideas, buscar soluciones y, entre otras cosas, proponer dinámicas.

Por tanto, la proactividad es desarrollar de manera consciente acciones audaces y de manera creativa para generar mejorar oportunidades y cumplir metas trazadas. En tal sentido, generar proactividad es ser dinámico y se debe empezar a generar en las organizaciones, sin duda no es sencillo por qué se debe reunir ciertos elementos que se detallan a continuación.

El primero de ellos es la toma de la iniciativa, que se logra con información y que, a su vez, exalta la imaginación, nos vitaliza y entusiasma, evoca sueños dando origen al ciclo dinámico.

En la Subgerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pachacámac no se evidencia documentariamente que existan iniciativas presentadas por el personal de Serenazgo, esto se concluyó luego de revisar el acervo documentario del año 2019, información con la que se elaboró el cuadro que se muestra en la Figura 03.

La información mostrada en la Figura 03 parece improbable, sin embargo, es información real y tangible, no obstante, esa información no es fidedigna, lo que demuestra la mala dirección que se tiene en la subgerencia de seguridad ciudadana ya que en algunas oportunidades el personal operativo, da verbalmente ideas de cómo mejorar la gestión, sin embargo, éstas no son bien canalizadas.

CANTIDAD DE INICIATIVAS PRESENTADAS POR EL PERSONAL SERENAZGO, PERIODO 2019				
MES/ZONA	PACHACÁMAC CERCADO	JOSÉ GÁLVEZ	RETAMAL - HUERTOS DE MANCHAY	HUERTOS DE MANCHAY
ENERO	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
FEBRERO	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
MARZO	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
ABRIL	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
MAYO	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
JUNIO	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
JULIO	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
AGOSTO	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
SETIEMBRE	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
OCTUBRE	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
NOVIEMBRE	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				
DICIEMBRE	0	0	0	0
OBSERVACIÓN: NINGUNA				

*Figura 03: Cantidad de iniciativas presentadas por personal serenazgo 2019. Municipalidad Distrital de Pachacámac.*

No existe una apertura a contar con la información que el personal operativo posee, sobre todo aquellos con experiencia en el puesto de serenazgo, esto permite inferir que; cada vez que el personal operativo tiene una iniciativa y la comunica, esta no es adecuadamente recepcionada y canalizada por lo que dejan de sugerir ideas de mejora, o son aplicadas de manera informal y no son desarrolladas de manera pertinente. Cabe precisar que en los documentos formales no existe registro, pero de manera informal se menciona que existieron 9 iniciativas que fueron desarrolladas pero no fueron sistematizadas adecuadamente.

Lo anteriormente señalado demuestra la necesidad de contar con un “plan de reconocimiento”, de modo tal que permita demostrar al personal de serenazgo el agradecimiento a sus acciones y comportamientos en beneficio del municipio. Se considera que, si se tiene serenos que sientan que su trabajo, esfuerzo, iniciativas y

dedicación son valorados y reconocidos, estos serán más proactivos.

Otra de las problemáticas es la constante impuntualidad al ingreso por parte del personal operativo de la subgerencia de seguridad ciudadana.

Con relación a esta situación y el mal hábito de la impuntualidad por parte del personal operativo de la subgerencia de seguridad ciudadana, es importante conocer que la operatividad de la subgerencia de seguridad ciudadana se ha dividido en 4 zonas como se muestra en la siguiente figura.

<b>MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHACÁMAC</b>	
<b>DIVISIÓN ZONAL - SUBGERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA</b>	
ZONAL 1	PACHACÁMAC CERCADO
ZONAL 2	JOSÉ GÁLVEZ
ZONAL 3	RETAMAL - HUERTOS DE MANCHAY
ZONAL 4	HUERTOS DE MANCHAY

*Figura 04: División zonal de la subgerencia de seguridad ciudadana. Municipalidad Distrital de Pachacámac.*

El control de las asistencias y tardanzas lo maneja cada supervisor zonal de turno, dado que además de estar dividida la operación de la subgerencia de seguridad ciudadana en 4 zonales, cada una maneja dos turnos de 12 horas:

1. Turno mañana de 7 a. m. a 7 p. m. y
2. Turno tarde de 7 p. m. a 7 a. m.

Los registros que utilizan los supervisores zonales de turno son como el que se muestra en las *Figura 05*.

Como se puede apreciar en la figura n° 5, los formatos de asistencia le sirven al supervisor para registrar al equipo de serenos con el que cuenta día a día, así mismo, estos formatos registran al personal que se encuentra de franco o de permiso por cualquier circunstancia, sin embargo, en dichos formatos no se registran las tardanzas, hecho que no permite cuantificar esta problemática, esto demuestra que es necesario mejorar este procedimiento y así mismo aplicar estrategias para mejorar el

hábito de la puntualidad.

TURNO DIA - BASE PACHACAMAC

SUPERVISOR: ASENCIOS AEDS WILDER VIERNES FECHA 31/01/2020

TOTAL EFECTIVOS	20
TOTAL DE DESCUENTO	-
TOTAL DE FRANCO	03
TOTAL DE	
TOTAL DISPONIBLES	17



Municipalidad Distrital de Pachacamac  
 Dirección de Servicios a la Ciudad y Medio Ambiente  
 Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana

DISTRIBUCION DE PUESTOS			
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO / MOVIL / MOTO	ACCION
1	ASENCIOS AEDS WILDER	SUPERVISOR	SUPERVISOR
2	ARCILLE LAURA ALEJANDRO	MOTO EU 1037	LOS LOURDES
3	CENTENO ZECADA JOSE	MOVIL EUE 319	AV. HONORIO VALLE IRIO
4	COSTA CUYA RUDY	PROPUE NIÑOS	SEGURIDAD
5	POZ PROLLA VICTOR	MOVIL PPI 080	QUEVEDO VERDE LUCINDA
6	YRICO VILQUI SEGUNDO	MOVIL EUE 323	SANTA NITA SAN FERNANDO
7	CHACO AVALOS SUAV	PLAZA	SEGURIDAD
8	QUILCA ARIAS JESUS	MOTO EU 2227	SAN MIGUEL Y PENCONDO
9	QUEVEDO LINDA CESAR	PROPUE SKEC PARK	SEGURIDAD
10	ARANGO BORG RUTH	CEMENTERIO	SEGURIDAD
11	LOPEZ RIOS JOSE	C.P.E. SANTA NITA	SEGURIDAD
12	SPLORIN LAURA JASON	MOTO EU 1034	ESTADIO BUDYANO
13	QUISPE QUILCA JOSE	PROPUE SPLUDABLE	SEGURIDAD
14	BOLIVAR AUGHAN VICTORIA	MOVIL EU 319	INTEGRADO
15	CUYA JULCO ELVIS	MIEDOR	SEGURIDAD
16	CARRONZO CERON KEVIN	MOTO EU 1035	APOYO Y RETARNO
17	VILLEGAS SARVEDO C.	CECON	SEGURIDAD

FRANCO	1.-	VELASQUES ESCALONTE E.
	2.-	BORG TAPIA FRANCISCO
	3.-	LOPEZ PALOMINO ERIK
	4.-	

FALTOS	1.-	
	2.-	
	3.-	

OTRO	1.-	
	2.-	

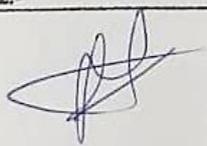


Figura 05: Asistencia zona Pachacámac Cercado – turno día – 31/01/2020. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Subgerencia de seguridad ciudadana

La impuntualidad del personal serenazgo genera retrasos en múltiples actividades realizadas por distintas unidades orgánicas de la Municipalidad de Pachacámac, dado que estos colaboradores son los encargados de brindar seguridad al realizar diversas actividades operativas, entre ellas, las desarrolladas por: la gerencia de fiscalización, la subgerencia de transporte, la subgerencia de ecología y medio ambiente, entre otras

La impuntualidad anteriormente mencionada se aprecia por ejemplo en los siguientes casos:

- Cuando la gerencia de fiscalización realiza actividades conforme a sus competencias en zonas del distrito donde abunda el comercio informal.
- Cuando la subgerencia de transporte realiza operativos de fiscalización al servicio de transporte público brindado a través de mototaxis.
- Cuando la subgerencia de ecología y medio ambiente realiza labores de limpieza, rastrillaje o erradicación de puntos críticos.

En todos estos contextos es necesario la presencia del personal operativo de la subgerencia de seguridad ciudadana dado que son escenarios sensibles en los cuales hay antecedentes de conatos de violencia con ciudadanos que se muestran contrarios a la realización de estas actividades.

Por tanto, esta problemática conlleva a una ineficiencia operativa que se masifica dado que engloba con el trabajo de otras unidades orgánicas de la municipalidad generando un perjuicio por parte de los vecinos Pachacaminos hacia el municipio y sus empleados, denotando la necesidad de contar con reportes de asistencia debidamente elaborados los mismos que permitan tomar decisiones para mejorar esta problemática del personal operativo de la subgerencia de seguridad ciudadana.

Otra dificultad en la gestión es la baja productividad del personal serenazgo. Para Gutiérrez (2014) señala para ser considerado proactivo se tiene que ver el resultado de un proceso sistemático, dada que incrementar la productividad es tener mejores resultados según los recursos que se han utilizado para una determinada actividad.

A modo global se puede decir que la productividad es la medición de los

coeficientes logrados a partir de los resultados obtenidos y todos los recursos que se han utilizado. El resultado se mide en unidades utilizadas o vendidas. Y con respecto a los recursos utilizados se cuenta por cantidad de colaboradores que han laborado para cumplir una actividad.

Actualmente, se mide la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac con partes diarios como el que se muestra en la *Figura 06*.

Municipalidad Distrital de Pachacámac  
 Gerencia de Servicios a la Ciudad y Medio Ambiente  
 Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana

**PARTES DIARIOS DE SERVICIOS N° 1442**

A : **ABOG. LUIS PELAYO AGUILAR ARENAZA**  
 Sub Gerente de Seguridad Ciudadana

ABUNTO: PATRULLAJE MUNICIPAL BASE: MANAURI

MÓVIL / MOTO: ENE-314 HORA INICIO: 07:00 HORA FINAL: 19:00

FECHA : Pachacamac, VIERNES QUINCE OCTUBRE DEL 2014

Por el presente me dirijo a usted, para informarle lo siguiente:

12:30 HORAS SE PREVIENE CON EL PATRULLAJE Y LOS PUNTO  
CENTROS DE ALIENTOS DE MANAURI

13:40 HORAS PATRULLAJE Y LAZARIL DEL SO. PACHACAMAC Y  
SECTORES ALREDEDOR DE LA ZONA

15:30 HORAS PATRULLAJE TADICO EN LA PUNTA DE ARENAS

16:00 HORAS RONCA CONSTANTE Y LOS SECTORES Y PUNTO  
CENTROS DE ALIENTOS DE MANAURI

17:00 HORAS PATRULLAJE Y VERIFICACION DE PUESTOS  
Y PARCHIS Y SECTORES

18:00 HORAS DES DICHOS PUNTO EN LOS CORREOS Y  
ENTENSIÓN DE UNA PLANTA LA CUAL UBICADO AL LUGAR  
DES ENTREVISTAS CON LOS VECINOS DEL SECTOR

18:30 HORAS PATRULLAJE TADICO EN LA PUNTA DE ARENAS

19:00 HORAS PROCEDO EL PUNTO EN LA PUNTA DE ARENAS  
CONDUCTOR ENTARANTE PACHACAMAC DEPENDIENDO DE LA  
COMUNIDAD Y CON LAS NOVEDADES DURANTE EL SERVICIO

Es cuanto informo a Usted, para conocimiento y acciones que estime por conveniente.

Atentamente:  
  
 Personal de Serenazgo  
 Apellidos y Nombres:  
Cárdenas Castro, LUIS  
 DNI: 710287491

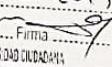
RECIBIDO  
 Fecha: 07-10-2014  
 Hora: 08:00 Firma:   
 SUB GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA

Figura 06: Patrullaje municipal, parte diario 1442. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Subgerencia de seguridad ciudadana

Los partes diarios de servicio del último trimestre del 2019 de los patrullajes municipales realizados por el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, reflejan los resultados que se muestran en la *Figura 07*.

<b>PATRULLAJES MUNICIPALES</b>			
<b>ÚLTIMO TRIMESTRE DEL 2019</b>			
	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>N° DE CORRELATIVO</b>	1442 AL 1798	1799 AL 2287	2288 al 2592
<b>CANTIDAD</b>	357	489	305
<b>TOTAL</b>	1151		

*Figura 07: Patrullajes municipales, último trimestre del 2019. Municipalidad Distrital de Pachacámac.*

De los 1151 partes diarios de patrullaje municipal de la sub gerencia de seguridad ciudadana correspondiente al último trimestre del 2019, se concluye que más del 90% solo indica con quien y hora de relevo, lugares del patrullaje y en su mayoría reportes desde sus puntos tácticos indicando: “sin novedad”.

Esto demuestra la baja productividad del personal operativo de la sub gerencia de seguridad ciudadana ya que un sereno productivo es identificado como aquel que además de escenificar un disuasivo con su presencia para la delincuencia, debe estar además pendiente de todo el medio que lo rodea.

Por ejemplo: postes inclinados, cables sueltos, tapas de buzón abiertas, arboles viejos e inclinados, cámaras de seguridad bloqueadas y/o inoperativas, entre otros que escenifiquen potencialmente un riesgo para cualquier ciudadano.

Siendo Pachacámac un distrito actualmente en permanente ejecución de obras, de pistas, alcantarillado, instalación de gas subterráneo, comercio informal, etc., las incidencias saltan a la vista, solo que no existen protocolos adecuados, personal debidamente capacitado, mejores métodos de organización, mejores canales de comunicación, entre otros. Motivo por el cual es importante empoderar al personal de serenazgo y esto se podría lograr con una correcta aplicación de métodos de *empowerment*, ya que con esto lograríamos motivar al personal y aumentar su productividad entre otros varios resultados positivos.

## *1.2 Formulación del problema*

### 1.2.1 Problema General

¿En qué medida el clima organizacional influye en la motivación del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac?

### 1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo mejorar la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac?
- b) ¿Cómo mejorar la puntualidad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac?
- c) ¿Cómo mejorar la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac?

### **1.3 Importancia y Justificación del Estudio (aporte, contribución)**

#### **✓ Importancia del estudio**

La importancia de desarrollar el presente estudio se encuentra motivada ante la evidencia de un mal clima laboral en el área de serenazgo de la municipalidad de Pachacámac principalmente por la falta de liderazgo y gestión de las jefaturas correspondientes, lo cual influye considerablemente en la motivación del citado personal.

En primer lugar, la importancia de la proactividad en los serenos en el distrito de Pachacamac, tiene que ver con la presentación de proyectos de mejora, sin estos no habría mejoras en seguridad para los vecinos de este distrito. EL termino proactividad tiene una definición amplia y podemos mencionar que es “un conjunto diverso de conductas automotivadas y orientadas al cambio que pretenden influir en el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos individuales, grupales u organizacionales” (Belschak & Den Hartog, 2010; Fatimah et al., 2016; Parker & Collins, 2010; Parker & Wang, 2015; Tornau & Frese, 2013). El estudio de la proactividad se ha desenvuelto en dos grandes etapas.

Se tienen en primer lugar a algunas investigaciones que formaron parte de comportamientos específicos tales como mencionan (Morrison & Phelps, 1999), iniciativa personal (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997), búsqueda de retroalimentación (Ashford & Black, 1996), y personalidad proactiva (Bateman & Crant, 1993). Se tiene una literatura amplia de los antecedentes y las consecuencias del resultado de ser proactivo.

Por otro lado en los últimos 10 años algunos investigadores como (Belschak & Den Hartog, 2010; Fatimah et al., 2016; Grant & Ashford, 2008; Parker & Collins, 2010) aducen que en las organizaciones hay un comportamiento de acciones proactivas grupales e individuales. Frente a este dilema de las propuestas presentadas sobre la proactividad para esta presente investigación se ha tomado en cuenta la iniciativa personal, siendo de vital importancia la motivación como base para que el personal pueda presentar proyectos de mejora, caso contrario, las gestiones de los alcaldes y representantes de seguridad ciudadana no serán eficientes en sus gestiones y los afectados serán los ciudadanos.

En segundo lugar, la importancia de la puntualidad en los serenos parte de la efectividad de los operativos realizados a determinadas horas previamente establecidas caso contrario el operativo pierde fuerza y puede frustrar la operación, teniendo que ser reprogramado, y cuando se trata de efectividad las reprogramaciones, la puntualidad se forma desde los primeros años de vida en la familia, mediante hábitos practicados, teniendo planificación de actividades durante todo su vida. La puntualidad tiene como rol primordial el cumplimiento de una actividad determinada.

El personal de serenazgo debe ser inducido, y capacitado en este aspecto estableciendo mecanismos de control, los mismos que no habían sido implementados, pero con la implementación de un huellero digital, el personal ha mejorado la gestión de su tiempo personal y llega puntual al trabajo, asimismo las charlas brindadas han sido importantes para concientizar que la puntualidad ayuda con la eficiencia personal.

En cuanto a la productividad, es importante en los serenos porque se puede alertar de peligros en las calles del distrito, hasta de árboles que causar daño en los parques, de construcciones que no cumplen con los protocolos de seguridad respectivos, estos datos son de vital importancia para prevenir y afectar al ciudadano del Pachacamac. Asimismo, según gestión (2019) “el Congreso bajo un proyecto de ley de Fuerza Popular, se plantea que el Ministerio del Interior, en su calidad de rector de la Seguridad Ciudadana, establezca los requisitos mínimos para la selección, ingreso, programas de entrenamiento, formación y capacitación de los serenos, así como las características de los uniformes de los Serenos”. Sin duda la productividad y capital humano en el mundo empresarial está ligada a la sobrevivencia empresarial, es decir los colaboradores son de vital importancia y estos son los que representan una imagen positiva o negativa de una organización.

Asimismo, se debe tener en cuenta que para la toma de decisiones adecuada, los elementos clave son los empleados, si se tienen colaboradores motivados serán los que reconozcan mejoras, esta definición lo sostiene (Hageman, 2002). Para la municipalidad sin duda, la productividad o desempeño laboral es vital para que una gestión municipal sea estable y es un eje

fundamental en el desarrollo ordenado en un distrito.

Ante las situaciones previamente descrita, la presente investigación busca plantear una propuesta o alternativa de solución mediante la determinación de la influencia del clima organizacional en la motivación del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac; para ello se definirá en principio la causalidad de las variables clima organizacional y motivación en los colaboradores mencionados, para luego determinar el nivel de relación y visibilizar estrategias de mejora.

Así mismo, el presente estudio resulta relevante por cuanto permitirá a la municipalidad distrital de Pachacámac descongestionar los conflictos organizacionales que poco a poco irán creciendo en el tiempo si es que no se neutralizan las causas o factores desencadenantes. Del mismo modo, el estudio tiene relevancia social por cuanto, una vez superado el problema motivacional redundará en una mayor productividad por parte del personal serenazgo lo cual irá en beneficio de la comunidad del distrito de Pachacámac.

En ese sentido, se puede apreciar que los beneficiarios directos de este estudio serán los 139 serenos e indirectamente aproximadamente los 600 trabajadores del municipio y la población en general. El beneficio consiste en la disminución de la percepción de la inseguridad ciudadana por parte de toda la población Pachacamina, ya que, contando con un personal serenazgo más motivado, indudablemente la eficiencia de su trabajo será mayor lo cual repercutirá en mayor presencia en todas las zonas del distrito lo que conlleva a mejorar la percepción del ciudadana Pachacamino en relación al personal serenazgo.

Así mismo se identificarán las acciones de mejora para obtener el compromiso e involucramiento de los empleados operativos de la sub gerencia de seguridad ciudadana con los objetivos institucionales Del mismo modo, el desarrollo del presente trabajo de investigación presenta nuevos aportes al conocimiento, a la ciencia, así como a las ciencias empresariales, por cuanto, podría ser motivo de reflexión y debate tanto en el ámbito académico como empresarial conducente a la toma de decisiones de los directivos y/o empresarios.

Por todo lo anteriormente mencionado, el desarrollo de la presente investigación resulta de vital importancia para mejorar el clima organizacional en el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, a través de su influencia en el aspecto motivacional; para el municipio propiamente dicho y comunidad en general.

✓ **Justificación del estudio**

**Justificación Teórica**

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, por cuanto permitirá entender el problema del clima organizacional y su relación con la motivación de los trabajadores, para lo cual se ha tomado como base la teoría existente de diversos autores, adaptándolas al medio social y laboral que enfoca el presente estudio, con lo cual se aporta al conocimiento y a la teoría existente.

**Justificación Metodológica**

Desde el punto de vista metodológico se cumplen rigurosamente todos los pasos y criterios para la realización de una investigación científica, así mismo, el estudio permitirá diseñar y aplicar instrumentos como el análisis documental y el análisis de contenido, por lo que el desarrollo de la presente investigación se justifica desde un aspecto metodológico.

**Justificación Práctica**

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación se justifica, por cuanto el estudio aportará un conjunto de estrategias tales como:

- Un plan de reconocimiento para mejorar la proactividad del personal operativo de la sub gerencia de seguridad ciudadana.
- Estrategias para mejorar el hábito de la puntualidad del personal operativo de la sub gerencia de seguridad ciudadana.
- Métodos de *empowerment* para mejorar la productividad del personal operativo de la sub gerencia de seguridad ciudadana.

Así mismo, el presente estudio, luego de su aplicación y puesta en práctica podría servir como modelo en otras instituciones similares que pretendan enfocarse en

las características de las variables de estudio y comprenderán como su relación puede generar oportunidades para mejorar el desempeño laboral en bien de las metas organizacionales.

### **Justificación Económica**

Desde el punto de vista económico, cuando se apliquen las estrategias planteadas en el presente estudio a las problemáticas identificadas, habrá un trabajo más eficiente por parte del personal serenazgo ya que como objetivos específicos se busca mejorar: la proactividad, puntualidad y productividad, lo mismo que debe ser evidente para los administrados, de este modo entenderán que sus impuestos se reflejan en disminuir los índices de inseguridad ciudadana, por consiguiente, disminuirá la tasa de deudores de arbitrios, generando con ello la disposición de un mayor presupuesto para la ejecución de obras públicas e inversiones de optimización, ampliación, reposición y rehabilitación.

### **Justificación Social**

Desde el punto de vista social la presente investigación se justifica dado que la aplicación de las estrategias planteadas en el presente estudio tendrán como consecuencia personal operativo de la sub gerencia de seguridad ciudadana mejor motivado, por consiguiente, esto tendrá una repercusión directa en nuestra sociedad, ya que esto será determinante en la lucha contra la inseguridad ciudadana en el distrito de Pachacámac.

### **Justificación Legal**

Según la ley universitaria 30220 menciona que las universidades deben ejecutar proyectos de investigación tanto en humanidades, en ciencias, tecnología, creación intelectual donde los estudiantes se desarrollan siendo estos diferentes contextos, con el fin de tener mejoras en la calidad de vida de las personas o crear valor agregado para la organización que labora y genere mejoras beneficiosas.

### **Justificación Ecológica**

Según la ley del medio ambiente N° 28611 y menciona que las personas deben gozar de un ambiente saludable que es un derecho irrenunciable, con el fin que

las personas tengan un ambiente equilibrado, saludable y adecuad. Asimismo se debe asegurar la salud de las personas en forma individual y colectiva, la conservación de la diversidad biológica, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y el desarrollo sostenible del país. Sin duda el presente proyecto ha respetado y ha cuidado el medio ambiente en todo el significado de la palabra.

#### *1.4 Delimitación del problema*

- **Delimitación espacial**

La presente investigación se realizará en el distrito de Pachacámac, en la provincia de Lima – Perú, en la oficina de la Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pachacámac ubicada en Jr. Grau S/N cuadra 1, cruce con la Av. Manuel Valle.

- **Delimitación temporal**

La presente investigación se realizará entre enero 2019 y setiembre 2020.

- **Delimitación teórica**

Esta investigación está relacionada al clima de la organización y la motivación del persona, siendo las dimensiones a medir, la proactividad, la puntualidad y productividad. Además, la perspectiva de Carrasco (2012) delimitación teórica consiste en organizar en secuencia lógica, orgánica y deductiva, los temas ejes que forman parte del marco teórico en la que circunscriben las variables del problema de investigación.

## *1.5 Objetivos del estudio*

### 1.5.1 Objetivo General

Determinar la influencia del clima organizacional en la motivación del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- a) Determinar un plan de reconocimiento para mejorar la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.
- b) Determinar estrategias para mejorar el hábito de la puntualidad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.
- c) Determinar métodos de Empowerment para mejorar la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

## **Capítulo II: MARCO TEÓRICO**

### *2.1. Marco Histórico*

#### **Marco histórico de la Municipalidad distrital de Pachacámac**

De acuerdo con Pintada (2012) presenta la historia de Pachacamac, este texto es recuperado el 10 de mayo de 2020.

#### **Pachacámac y su Historia**

Pachacamac tiene un panorama y vista del valle sagrado, asimismo en el año 8000 le tiene al hombre paleolítico superior que se mudaba de un lugar a otro dentro del valle de Ichimay, gracias a la flora y la fauna que existía en este valle los hombres primitivos se trasladaban y tenían productos de esta zona.

En aquel tiempo, el valle de Pachacamac era lleno de plantas de clores, y estos eran alimentados por el río Pachacamac. En este sentido los hombres primitivos de aquellos años, se plantearon vivir en estos lugares hermosos que además tenían grutas llenas de pictogramas que se encuentra en la quebrada verde de picapietra.

Sin duda, los hombres primitivos lograron formar grupos poblacionales en forma de herradura, como por ejemplo en la Mida Perdida, Cardal y Manchay Bajo, estos fueron importantes por el rol de protagonismo que significó el desarrollo de actividades agrícolas en estos tiempos de inicio de la civilización.

Luego los hombres realizaron su consolidación histórica, teniendo presencia del dios Pachacamac, tuvo relevancia por el oráculo que llegó a tener presencia en la costa sur, por el norte llegó hasta Ecuador, con la presencia del estado Inca se cambió de nombre de Ichimachay a Pachacamac y se adherió al Cuzco. Asimismo el 30 de enero de 1533, cuando llegaron los españoles frente a ellos estuvo Hernando Pizarro cuyo objetivo fue obtener regalías por el rescate de Atahualpa y fundar una capital.

En 1573, fue fundado el pueblo Santísimo Salvador de Pachacámac, como todo pueblo colonial, este fue trazado en forma de damero, y en el centro se encontraba la iglesia, el ayuntamiento, la cárcel y la casa de los vecinos; así mismo todos tenían que tener puerta a calle, para que fueran aprendiendo a vivir al estilo español.

El 16 de mayo 1746, el virrey Amat expidió una real cédula con la finalidad de determinar la propiedad y extensión de las tierras de la comunidad de Pachacámac y además los pastos que correspondían por derecho de repartimiento.

Pachacámac, en el siglo XIX tuvo dos acontecimientos importantes, en 1856 fue creado como Municipalidad y en 1857 como Distrito Republicano.

En la guerra del pacífico, cuando los chilenos pensaron penetrar por el camino de los Lomeros ( hoy Huertos de Manchay) hacia Lima para tomarlo, en el lugar denominado , La Rinconada, el batallón Pachacámac en una valiente intervención evitó su ingreso, y logró una de las pocas victorias que consiguiera el Perú.

El 10 de junio de 1983 Pachacámac, es declarado como Primer Distrito Turístico del Perú según ley N° 23614.

El 02 de noviembre de 1990 se declara distrito ecológico.

### **Marco histórico del Clima Organizacional**

Con relación al origen del clima organizacional, Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007, p. 31-33) afirman que:

La importancia del clima organizacional se basa en la importancia y modos de sentir y pensar de los colaboradores de una organización de modo que puede desarrollarse y sobrevivir en el tiempo

Por otro lado para Fernández y Sánchez (1996), Halpan y Croft (1963) mencionan que en las escuelas se tiene un clima escolar organizado. Asimismo para Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, se tiene que el comportamiento de una persona está condicionada por el medio que lo rodea. Por ello se puede tener que el clima es el resulta de la interacción de hombre con el medio ambiente. Asimismo se menciona que el origen del clima organizacional está ligada a la psicología porque estudia el comportamiento humano

Para Likert (1986), menciona que la reacción de ver las cosas tal cual suceden en un contexto determinado, las personas tienen diferentes comportamientos y puntos de vista es vital entender al ser humano para encontrar la manera de generar un buen clima organizacional.

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”. Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

### **Marco Histórico de la Motivación**

El marco histórico de la motivación, según González, L. (s.f.). La motivación y su historia, menciona lo siguiente:

La motivación ha sido interés para muchos estudiosos desde la antigüedad. Los primeros intentos para explicar la naturaleza de la motivación humana, según datos aportados por Flores (1987), proceden de los pensadores griegos.

Concretamente Epicuro argumentó una teoría en la que defiende que los sujetos están motivados para buscar el placer y evitar el dolor. Sócrates por su parte, trató de encontrar el porqué de la búsqueda de la felicidad en el hombre, mientras que Aristóteles basado en la observación de los hechos concluyó que determinadas conductas humanas estaban relacionadas con los sentimientos de afecto que dirigen el comportamiento.

Así mismo, el artículo ya mencionado señala que la historia de la motivación se puede definir desde distintos tipos de enfoque, entre ellos:

- **Enfoque de orientación biológico**

En los años 1910, aparece la teoría de orientación biológica que busca entender y explicar las conductas a partir conductas motivadas. Se tiene a James (1890), que menciona sobre los elementos afectivos y cognitivos son efectos motivados por los instintos naturales del hombre.

- **Psicoanálisis**

Para Freud (1923) la motivación del ser humano es a consecuencia una carga instintiva inconsciente, esto evidencia que la motivación es la principal dificultad en el psicoanálisis, por la complejidad de comprender este inconsciente de los pacientes. Asimismo se menciona que esta carga emocional, instintiva, mental y física tiene carga sexual.

Se tiene el nivel consciente como contenidos psíquicos. De lo mostrado anteriormente se tiene que Freud nos muestra la personalidad es una jerarquía de lo inconsciente, preconsciente y consciente, excediendo el predominio psíquico y los impulsos sexuales.

El psicoanálisis es el sistema cerrado que establece la descripción de necesidades invariadas, ajenas al regulador de potencialidades de la persona y su motivación. Por ello Freud expresó: (...) se cree que cuando el individuo pasa por una condición variable que logra reducir placer o producir.

- **Enfoque conductista**

En el año 1930, se tuvo argumentos del aprendizaje, que se deriva del estímulo respuesta, que simplificó el objeto del conocimiento. Asimismo, para Hull (1943) el aprendizaje es un proceso que se da de manera gradual, y Woodworth menciona que son respuestas en un espacio para generar efectos de cambio.

Por otro lado, el competencia es un término mencionado por White (1959) como elemento de motivación, siendo este reestructurado por Deci (1959) que sostiene sobre la motivación intrínseca es la conducta del ser humano motivada a ejecutar con el fin de lograr algo. Además Young, P., (1961) destaca el rol de los procesos afectivos pues para él los motivos activan, sostienen, regulan y organizan la conducta.

“La obtención de un objetivo – afirma Bandura, A., - (1969), independientemente de las consecuencias inmediatas, hace que el sujeto se implique y se sienta motivado para llevar a cabo una actividad a lo largo de un período de tiempo.”

En conclusión el enfoque conductista reduce a lo motivacional solo al aspecto externo, simplificando así la motivación a las conductas de ello repercuten en la valoración de la motivación dirigida al producto de aprendizaje y no al proceso de motivación.

### **Enfoque cognitivista**

Este enfoque estudia el conocimiento del ser humano teniendo en cuenta el medio que lo rodea en el mismo que muestra sus conductas y expresa sus pensamientos, los teóricos priorizan los procesos cognitivos por sobre los procesos afectivos. El aprendizaje es un proceso mental activo que permite recordar y utilizar el conocimiento que ayuda a solucionar sus problemas.

Por ello se tiene a (Brunner, Goodman y Austin en 1956 y Ausbel, 1963). Que priorizan el aprendizaje significativo aduciendo que "hay aprendizaje significativo, si la tarea de aprendizaje puede relacionarse de modo no arbitraria y sustancial con lo que el alumno ya sabe y si este adopta la actitud de aprendizaje correspondiente para hacerlo así".

Los cognitivista mencionan que el conocimientos se presentan en la mente y toma relevancia cuando se procesa la información donde están presente las ideas, de acuerdo con Atkinson (1968) y Gagné (1985).

## **Enfoque humanista**

Los humanistas extienden la filosofía existencialista y fenomenológica resaltando la vital importancia la personalidad cuyos componentes internos son el papel de la conciencia en la regulación, de acuerdo con Domínguez (2002) el problema para determinar la personalidad. Cuyas necesidades humanas sigue la jerarquía de Maslow que menciona el ser humano es un todo, de la que posee motivos estables hacia el futuro, prevaleciendo un criterio de realización y su nivel supremo de su jerarquía. Estas necesidades de valor intrínseco.

Maslow, considera como objetivo de la personalidad, las necesidades superiores, de lo interno desde un concepto de identidad asociada a la naturaleza biológica. Maslow menciona que la tarea del docente es ayudar al alumno a encontrarse, así mismo, no forzar a formarlo diferente, porque sería enseñar moldear y formar al alumno en un proceso de acumulación de hechos que luego se van a olvidar.

Los conocimientos extrínsecos son útiles y eficaces que se basan en una fuerte identidad, cuando el ser humano sabe lo que quiere. Esto permite a la persona a sobreponerse a la adversidad y ejercer dependencia en sus planes y proyectos de vida.

La adultez es muestra que las motivaciones son inalterables según Allport (1960) una persona madura sus condiciones afectivas son invariables y tiene sus propios proyectos y planes a futuro. Según (Nuttin 1962), menciona que la motivación incide en lo aspectos personales de visión a futuro, asimismo (Atkinson, 1964), menciona que la motivación puede incidir en el éxito y el fracaso.

Los humanistas mencionan que el rol activo de hombre es a consecuencia de la personalidad de cada ser humano, asimismo para Abuljanova (1980), afirma que la esencia social del hombre es no tener claro algunas particularidades de su personalidad, sin embargo la personalidad tiene importancia en los componentes internos, donde

se ve la motivación hacia el aprendizaje, trabajo y el estudio de los estudiantes y de cualquier ser humano.

## 2.2 Investigaciones relacionadas con el tema

Según Oliva, E. (2017), en su tesis para optar el grado de Maestro en gestión pública, titulada “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015”, de la universidad Cesar Vallejo, considera lo siguiente:

**Objetivo general:** Determinar si existe relación positiva y significativa entre las variables motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital “Víctor Larco Herrera”- Lima Perú -2015.

### **Objetivos específicos**

- a) Precisar si existe relación positiva y significativa entre la dimensión intrínseca de la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera- Lima Perú- 2015.
- b) Probar si existe relación positiva y significativa entre la dimensión extrínseca de la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera - Lima Perú 2016.
- c) Determinar si existe relación positiva y significativa entre la dimensión trascendental de la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera - Lima Perú 2015

**Población:** La población fue de 825 trabajadores, de los cuales consideró como muestra 130 de ellos. Dicha muestra fue aleatoria, distribuidos o agrupados en tres grupos; los trabajadores asistenciales, administrativos y profesionales estando bien representados en el estudio cada uno de los grupos.

**Metodología:** La citada tesis, considera la investigación de tipo básica, con diseño experimental de tipo cuasi experimental, cuyo enfoque de investigación es el cuantitativo, el instrumento para recolectar los datos es una encuesta. La recolección de datos obtenidos se ha trabajado en el software SPSS 26.

Hallazgos: “Las variables motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera, se encuentran relacionados positiva y significativamente. Según los resultados obtenidos los trabajadores se encuentran con nivel de motivación bueno, con nivel alto en la motivación intrínseca, en el nivel

medio en la dimensión de la motivación extrínseca y bajo en la motivación trascendental, sin embargo, en desempeño laboral están en el nivel poco eficiente”.

La investigación anteriormente mencionada guarda relación con el presente estudio, dado que además de tener una variable en común; la variable “motivación”, su objetivo general es determinar si existe una relación positiva y significativa entre sus variables de estudio, siendo el objetivo principal de la presente tesis determinar la influencia de una de las variables en la otra, y del mismo modo con la hipótesis general, se presume que haya una relación significativa entre ambas variables de estudio.

Según Bobadilla, C. (2017), en su tesis para optar el grado de Maestro en educación, titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo”, de la Universidad Nacional del Centro del Perú, considera lo siguiente:

**Objetivo general:** Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo.

#### **Objetivos específicos**

- a) Identificar el clima organizacional en los Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo.
- b) Identificar el desempeño laboral en los Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo.

**Población:** Está constituida por 250 docentes que laboran en los Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. Así mismo, se aplicó un muestreo no probabilístico, la muestra está conformada por 104 docentes de los Institutos Superiores Tecnológicos: Santiago Antúnez de Mayolo, Franklin Roosevelt, San Pedro y Eugenio Paccelly.

**Metodología:** esta investigación es del “nivel descriptivo y se ha utilizado el diseño descriptivo correlacional. El instrumento de evaluación fue de un cuestionario y se aplicó a 104 docentes de cuatro Institutos Superiores de la localidad, los docentes fueron de ambos sexos y las condiciones contractuales ha sido de nombrado y contratado

**Hallazgos:** “Durante la investigación, se logró evidenciar que existe una relación

entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de la ciudad de Huancayo, esto reflejado con la prueba chi cuadrada, que menciona que existe una relación; sólo que es una relación débil, resultado obtenido por la prueba de contingencia”.

“El clima organizacional en los institutos encuestados es un indicador de diferencia, no todos los institutos cuentan con el mismo clima organizacional; esta idea planteada por los mismos trabajadores, específicamente docentes de cada instituto”.

La referida investigación guarda relación con el presente estudio, en razón a contar con la variable en común “clima organizacional”, así mismo tiene por objetivo determinar la relación entre sus variables de estudio “clima organizacional y desempeño laboral”, escenario similar al del presente estudio en el cual se busca establecer la influencia del clima organizacional en la motivación de los empleados del personal operativo serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

Según Pajuelo, J. (2018), en su tesis para optar el grado de Maestro en administración y dirección de empresas, titulada “Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio Honores de San Martín de Porres, 2018”, de la Universidad Peruana de las Américas, considera lo siguiente:

**Objetivo general:** Evaluar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y la gestión del desempeño docente del colegio Honores de San Martín de Porres, 2018.

#### **Objetivos Específicos**

- a) Evaluar el grado de relación que existe entre la Cultura de la Organización y la gestión del desempeño docente del colegio Honores de San Martín de Porres, 2018.
- b) Evaluar el grado de relación que existe entre el Diseño Organizacional y la gestión del desempeño docente del colegio Honores de San Martín de Porres, 2018.
- c) Evaluar el grado de relación que existe entre el Potencial Humano y la gestión del desempeño docente del colegio Honores de San Martín de Porres, 2018.

**Población:** En la presente investigación, la población se encuentra compuesta por 62

trabajadores del colegio Honores de San Martín de Porres, 2018. Se realizó un muestreo aleatorio con lo cual se obtuvo un resultado de 53 empleados.

**Metodología:** La citada investigación es del tipo descriptivo - correlacional, de corte transversal (transaccional) no experimental, aplicando el método hipotético deductivo. Para efectuar el análisis de los datos, este fue realizado en base a la estadística descriptiva.

La investigación se realiza teniendo en cuenta el conocimiento de las variables objetivo; clima organizacional y gestión del desempeño

**Hallazgos:** El nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores del colegio Honores de San Martín de Porres, 2018, indica que el 91,9% está de acuerdo, demostrando que existe un nivel elevado de aceptación y por consiguiente una buena aceptación por parte de los trabajadores.

En tal sentido a dicha muestra se le aplicó un cuestionario de clima organizacional obteniendo un nivel de confiabilidad del 0,869 lo que se interpreta como una correlación positiva muy alta, en cuanto al cuestionario de la gestión del desempeño docente, este alcanzó un nivel de confiabilidad del 0,944 que indica una correlación positiva muy alta. Finalmente, los resultados obtenidos, evidencian que el nivel de percepción de la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión del desempeño docente, fue de  $p= 0,209$ , infiriendo de tal forma que existe una correlación positiva alta.

El referido estudio guarda relación con la presente investigación dado que considera la variable “clima organizacional”, del mismo modo, utiliza el análisis de datos como técnica de recolección de datos y busca establecer la relación entre sus variables “clima organizacional” y “gestión del desempeño”, del mismo modo que en la presente investigación se realiza entre las variables “clima organizacional” y “motivación”.

Según Rodríguez, H. (2015), en su tesis para optar el grado de Maestro en recursos humanos, titulada “Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social”, de la Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador, considera lo siguiente:

**Objetivo general:** Investigar el clima laboral y la cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS), para generar una propuesta de mejora que beneficie a las y los servidores públicos

**Objetivos específicos**

- a) Realizar una aproximación a la evolución del concepto clima laboral y cultura organizacional.
- b) Analizar el marco normativo vigente que rige al sector público, relativo a la administración del talento humano.
- c) Investigar la situación del clima laboral en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS) mediante la observación, la aplicación de encuestas cuantificables y entrevistas a funcionarios públicos expertos.
- d) Diseñar una propuesta de mejora del clima laboral, teniendo en cuenta la cultura organizacional y procurando un impacto positivo para las y los servidores públicos del MCDS, con base al análisis organizacional e investigación bibliográfica.

**Población:** El universo es de 295 servidores, funcionarios y trabajadores que constituye la totalidad del personal del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS); de dicho universo la muestra son 231 trabajadores.

**Metodología:** La metodología es mixta y el enfoque de investigación ha sido cualitativa y de diseño investigación acción, la información a sido recabada por medio de entrevistas semi-estructuradas.

**Hallazgos:** Se logró evidencia que un clima laboral favorable y aspectos de la cultura organizacional alentadores, se revela optimista; sin descuidar, aspectos como la necesidad de implementar una gestión por procesos. Asimismo el clima laboral es percibido de forma positiva por sus miembros como bueno y se considera los siguientes aspectos: La implementación de una gestión organizacional por procesos, que sin contravenir las normas, agilice la gestión organizacional a todo nivel; y, el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas.

La presente tesis relacionada tiene la variable “clima organizacional” en común con la presente investigación, sus muestra de estudio percibe un clima laboral positivo, sin embargo hay aspectos que se pueden fortalecer como son: la implementación de

una gestión organizacional por procesos y el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas, así mismo, en la presente investigación además de determinar la relación que existen entre sus variables, también se busca mejorar otros aspectos como son: la proactividad, la puntualidad y la productividad.

Según Zans, A. (2016), en su tesis para optar el grado de Maestro en gerencia empresarial, titulada “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, considera lo siguiente:

**Objetivo general:** El propósito de infestación fue analizar el clima y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes en la UNAN – Managua, en el período 2016.

**Objetivos específicos:**

- a) Evaluar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.
- b) Proponer un plan de acción que contribuya a la solución de las dificultades detectadas.

**Población:** El universo es de 88 trabajadores y funcionarios, la muestra son 59 trabajadores y funcionarios, se realizó un muestreo no probabilístico, por tanto, se realizó una escogencia intencional de todos los funcionarios que tienen cargos de dirección.

**Metodología:** Se utilizó el enfoque cuantitativo, asimismo el instrumento de evaluación fue la entrevista a profundidad que permitirá comprender el fenómeno en estudio. Esta investigación fue de tipo no experimental.

**Hallazgos:** Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo, de euforia y entusiasmo, se considera urgente ejercer un plan de motivación a autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional.

### 2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio (teorías, modelos)

#### **Bases teóricas y científicas relacionadas con la variable clima organizacional**

El clima organizacional es el ambiente propio de una organización en que desempeñan labores sus empleados, así mismo, este puede ser positivo o negativo dependiendo de las conductas que se revelan en la interrelación de estos individuos, este concepto se sustenta en siguientes teorías:

Pintado E. (2011) aduce que “el clima laboral es el conjunto de habilidades, permanentes de un ser humano en un lugar concreto de trabajo. Este concepto frecuentemente se confunde con el de cultura organizacional pero se diferencia en que es menos permanente en el tiempo aunque comporta una connotación de continuidad”. (p. 310)

Silva et al (2008) “El ambiente en que una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el jefe puede tener con los subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y los clientes son elementos que van conformando lo que denominamos el clima organizativo” (p. 118).

Para Guadalupe (s.f) presenta a autores que definen el clima organizacional:

Brunet (1987), Chiavenato, (1992), y Anzola, (2003) afirman que el clima organizacional es un medio de naturaleza interna de la organización que influye el tipo, las políticas, tecnológicas y metas de la empresa.

Seisdedos, (1996) el clima organizacional es el conjunto de percepciones del individuo sobre la organización, y esto define la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Rodríguez, (1999) menciona que el clima organizacional son las percepciones compartidas entre los colaboradores de una organización respecto al trabajo.

Dessler, (1979) menciona que no hay definición precisa del clima organizacional, y que sin duda se relaciona con objetivos, estructura,

políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Méndez (2006) aduce que el clima organizacional propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional

### **Importancia y factores del clima organizacional**

Con relación a la importancia y los factores del clima organizacional, Pintado E. (2012, p. 313-314) sostiene:

“En la perspectiva global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de un organización”. Es importante, que la gerencia actúe proactivamente a fin de analizar y diagnosticar el clima organizacional, puesto que podrá”:

“Evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, iniciar y sostener un cambio que indique a la gerencia los elementos específicos sobre los cuales intervenir, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pudieran surgir, reevaluar el fortalecimiento, desarrollo de la cultura corporativa y el desarrollo organizacional”.

“Entre las consecuencias positivas, nombraremos las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, creatividad y proactividad. Respecto de las consecuencias negativas, entre otras, señalamos las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca creatividad e innovación, baja productividad, indisciplina, falta de responsabilidad; reactividad, autoconflicto, huelgas, sabotajes, parasitismo, conformismo, disonancias y/o frustraciones, etc.”

“Es posible identificar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas, éstos son:”

“Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura

misma del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que percibe, los factores personales tales como la personalidad, las actividades y el nivel de satisfacción, la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores, así como la comunidad respecto del clima organizacional.”

### **Características del clima organizacional**

Pintado E. (2012, p. 315) señala que el clima organizacional se caracteriza por:

- “El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución, pudiendo hacerse extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales”.
- “El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta”.
- “El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes”.
- “El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima”.
- “El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Así mismo, la incapacidad e inoperancia para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control, así como las tardanzas e inasistencia, el abandono personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato interpersonal, la falta de creatividad e innovación, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades, el conflicto, el auto conflicto, etc”.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero y que se logre que el clima se establezca en una nueva configuración.

– **Bases teóricas y científicas relacionadas con la variable Motivación**

La motivación es aquello que nos impulsa a actuar de cierto modo con la intención de satisfacer una necesidad, ahora bien, el nivel de intensidad con el que actuamos va depender del grado de relevancia que le demos a la satisfacción de esa necesidad.

Por ejemplo, dos alumnos de maestría estudian para un examen, ambos están motivados por la idea de terminar exitosamente el post grado, sin embargo, uno de ellos le dedica más horas al estudio, esto no quiere decir que un alumno este motivado y el otro no, ambos lo están, la diferencia es que uno de ellos quiere acabar su maestría siendo uno de los primeros de la clase motivo por el cual es mayor su dedicación. Este concepto se sostiene en las siguientes teorías

Griffin, *et al* (2017), definen la motivación como: “el conjunto de fuerzas que hace que las personas se comporten de cierta forma en vez de optar por conductas de otro tipo”. (p. 170)

Así mismo, Griffin, *et al* (2017 p. 170) sustentan la importancia de la motivación indicando que los gerentes intentan motivar a las personas en las organizaciones para que alcancen un alto desempeño. Esta relación puede apreciarse en la

*Figura 08.*

$$D = M \times C \times E$$

Donde

D = Desempeño, M = Motivación,  
C = Capacidad y E = Entorno

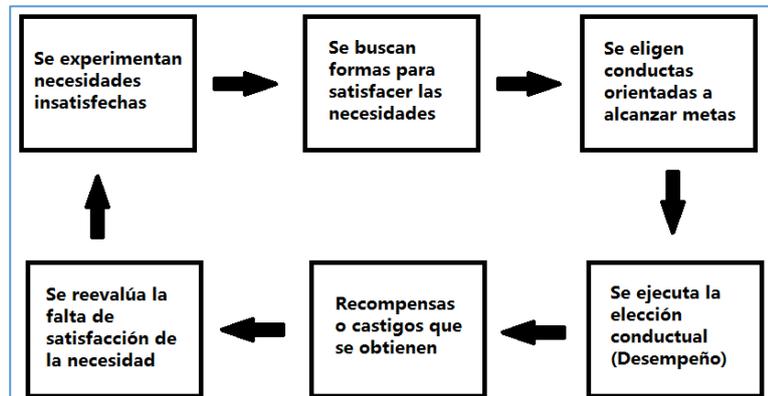
*Figura 08: Fórmula del desempeño laboral. Comportamiento Organizacional 12ª edición, 2017, pag. 170. Elaboración: Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips y Stanley M Gully*

Para alcanzar altos niveles de desempeño, el empleado debe desear trabajar motivado, ser capaz de desempeñarlo de forma efectiva y contar con los materiales, recursos y equipos. Cualquier deficiencia en una de estas áreas perjudica el desempeño. El trabajo del gerente consiste en que se cumplan estas

tres condiciones. La motivación es el factor más difícil de manejar en casi todos los contextos. Si un empleado carece de la capacidad para realizar un trabajo, puede ser capacitado para desarrollar las habilidades de su nuevo puesto. Si no puede aprender estas habilidades, podría ser transferido a un puesto más sencillo o ser reemplazado por un trabajador más hábil.

### Estructura de la motivación

Griffin, *et al* (2017, p. 171-172) sostiene que podemos comenzar a entender lo que es la motivación si observamos las conductas orientadas al cumplimiento de las metas y la falta de satisfacción de ciertas necesidades. La *Figura 09* presenta la estructura o marco de referencia fundamental que emplearemos para organizar nuestro análisis.



*Figura 09: Estructura o marco de referencia de la motivación. Comportamiento Organizacional 12ª edición, 2017, pág. 171. Elaboración: Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips y Stanley M Gully*

Este marco de referencia ofrece una perspectiva útil para apreciar la forma en que se desarrollan los procesos motivacionales. Cuando una persona experimenta una necesidad insatisfecha, buscará la forma de satisfacerla, lo que desembocará en una elección de conductas orientadas al cumplimiento de las metas. Después de ejecutar el comportamiento elegido, la persona obtendrá recompensas o castigos que afectarán la deficiencia original de la necesidad. “La necesidad es el punto de partido y se refiere a cualquier cosa que una persona requiere o desea”. El comportamiento motivado comienza cuando una persona tiene una o más necesidades importantes.

“La falta de satisfacción de las necesidades suele impulsar la búsqueda de formas para satisfacerlas. Suponga que una persona siente que su puesto y salario son insuficientes porque no reflejan la importancia que tiene su trabajo para la organización y porque desea obtener más ingresos. Esta persona podría considerar tres opciones: solicitar un incremento salarial y una promoción, trabajar más para poder obtener un incremento y una promoción, trabajar más para poder obtener un incremento y una promoción, o buscar un nuevo empleo en el que pueda tener un salario más alto y un puesto de mayor prestigio”

El empleado podría trabajar más horas, esforzarse más y emprender otros esfuerzos similares. Como resultado de su elección obtendrá recompensas o castigos. El empleado podría percibir su situación como castigo cuando, a pesar de sus esfuerzos, no obtiene reconocimiento ni accede a una promoción o a un incremento salarial. Por el contrario, podría sentirse recompensado si obtiene una promoción y un incremento salarial por su nivel superior de desempeño.

“Por último, la persona evalúa el grado al que el resultado que obtuvo afecta la deficiencia de la satisfacción de su necesidad. Suponga que una persona trataba de obtener un incremento salarial de 10% y una promoción a la vicepresidencia. Si obtiene ambas cosas, se sentirá satisfecha, pero si sólo obtiene un incremento de 7% y es promovido a vicepresidente adjunto, deberá decidir si continúa intentándolo, si acepta su nueva situación o si elige alguna otra de las alternativas que consideró”.

### **Primeras perspectivas acerca de la motivación**

Griffin, *et al* (2017, p. 172-173) Las perspectivas históricas sobre la motivación nos interesan por muchas razones, aunque no siempre son precisas. Éstas son útiles para que los gerentes obtengan información sobre la motivación en el trabajo debido a que proporcionan los antecedentes del pensamiento contemporáneo sobre la motivación y por lo general se basan en la intuición, el sentido común y la apreciación de fortalezas y debilidades.

#### **▪ Enfoque tradicional**

Uno de los primeros autores en abordar el tema de la motivación fue Frederick Taylor, que desarrolló un método para organizar los puestos al que llamó

administración científica. Uno de los supuestos básicos de su propuesta es que los empleados están motivados económicamente, por lo que trabajarán para obtener tanto dinero como les sea posible. Por lo tanto, defendió los sistemas de pago por incentivos.

Además, consideró también que los gerentes sabían más del trabajo que quienes lo ejecutaban y que la ganancia económica es el motivador principal de todas las personas. Otro de los supuestos del enfoque tradicional es que el trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de las personas y que el dinero que obtienen por desempeñarlo es más importante que la naturaleza del trabajo en sí, por lo que quienes lo desempeñan pueden aceptar cualquier tarea si reciben el pago suficiente por ello.

Aunque el papel del dinero como factor de motivación no puede ser negado, los autores tradicionales le atribuyen demasiada importancia al papel de la compensación económica y no tomaron en cuenta otros factores motivacionales.

- **Enfoque de las relaciones humanas**

El enfoque de las relaciones humanas sustituyó a la administración científica en la década de 1930. El enfoque de las relaciones humanas supone que los empleados buscan sentirse útiles e importantes y tienen que satisfacer necesidades sociales más relevantes que el dinero. Los defensores del enfoque de las relaciones humanas aconsejan a los gerentes que le den importancia a los empleados y les otorgan un poco de autodirección y autocontrol para desempeñar sus actividades cotidianas.

Se espera que el sentimiento de importancia y participación satisfaga las necesidades sociales básicas de los empleados y los motive a mostrar un mejor desempeño. Por ejemplo, un gerente podría permitir que su grupo de trabajo participe para tomar una decisión para mejorar la calidad, a pesar de que él haya determinado gran parte de la decisión. El detalle de permitir la cooperación de los empleados debe mejorar su participación y motivación.

## ▪ **Enfoque de los recursos humanos**

El enfoque de los recursos humanos lleva un paso más allá de los conceptos de las necesidades y la motivación. Mientras que el enfoque de las relaciones humanas consideró que los sentimientos de contribución y participación mejorarían la motivación. La perspectiva de los recursos humanos, que surgió en la década de 1950 supone que las contribuciones que hacen son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones, debido a que aquellos desean contribuir y pueden hacer aportaciones genuinas.

La tarea gerencial consiste en alentar la participación y crear ambientes laborales que hagan uso extensivo de todos los recursos humanos con los que se cuenta. Esta filosofía rige la mayor parte del pensamiento contemporáneo sobre la motivación en el trabajo. Empresas como Ford, Apple, Texas Instruments y Hewlett-Packard alientan a sus equipos de trabajo para resolver una gran variedad de problemas y hacer contribuciones valiosas para la organización.

## **Diferencias individuales y motivación**

Griffin, *et al* (2017 p. 173-174) señala que las diferencias individuales juegan un papel clave en la motivación. En palabras simples, diferentes estímulos motivan a personas diferentes. Las personas cuentan con capacidades, necesidades, personalidades, valores y autoconceptos diferentes.

Uno de los errores más uno de los errores más comunes cuando se consideran la motivación es suponer que lo que nos motiva a nosotros también motivará a los demás. Las personas tienen valores, necesidades, capacidades, cultura, personalidades e intereses laborales diversos. Estas características nos motivan a esforzarnos más en unas cosas que en otras.

Las características individuales son factores internos de motivación que forman parte de quienes somos y nos llevan a trabajar con mayor esfuerzo y empeñarnos más para alcanzar algunas metas en comparación con otras. El punto de partida para contar con empleados motivados consiste en contratar a personas con características individuales que los impulsen a tener un desempeño laboral alto.

Un empleo que requiere trabajo de alta calidad no será tan motivante para una persona carente de atención al detalle como para una persona meticulosa y detallista. En su carrera, encontrar un puesto con el potencial de satisfacer sus necesidades, alcanzar sus metas y complementar sus actitudes puede ayudarle a mantener su propia motivación.

Además, de las diferencias individuales señaladas, existe un elemento adicional que con frecuencia se relaciona fuertemente con la motivación para desempeñar una tarea específica. Una forma específica de autoeficacia que se relaciona con la motivación es la autoeficiencia específica de tarea, que se refiere a las creencias que tiene una persona sobre sus capacidades para hacer lo necesario para cumplir una tarea específica.

La autoeficacia específica de tarea, que influye en la persistencia y esfuerzo de una persona ante los desafíos para desempeñar una tarea determinada. Cuenta con tres dimensiones:

1. Magnitud: creencias sobre el grado de dificultad con el que una tarea puede cumplirse.
2. Fortaleza: creencias sobre el nivel de confianza que tiene la persona de que la tarea puede cumplirse.
3. Generalidad: creencias sobre el grado en el que se puede cumplir con tareas similares

De igual forma, cuando usted siente que carece de la capacidad para ejecutar una tarea puede dar pasos progresivos para eliminar las barreras que obstaculizan su desempeño.

Tal vez pueda incrementar su motivación y autoeficacia específica de tareas y busca un coach práctico más observa la forma en que los demás se desempeña uno de los determinantes más importantes de la motivación es el grado al que usted cree que puede lograr las cosas que intenta hacer.

## Elementos de la Motivación

Chiavenato I. (2009 p. 237-238) señala que:

Las necesidades aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales.

En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

- **Impulsos.** son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos.

Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos o psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo.

Los impulsos son el proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

- **Incentivos.** En la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación las mismas que se aprecian en la *Figura 10*.



*Figura 10: Esquema Simple de Procesos de la Motivación. Libro Gestión del Talento Humano pág. 238. Elaboración: Abraham Maslow*

### **Teorías sobre la motivación.**

Palomino (2005, p. 65–85) sostiene distintas teorías elaboradas por diversos autores sobre la motivación como se detallará a continuación:

- **La teoría de Maslow: El punto de partida**

“Maslow es considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo”.

“El sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. Ahora bien, esta necesidad inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo”.

“El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es la de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo”.

“Aunque la teoría de Maslow, no se refiere específicamente al campo laboral, su amplitud permite aplicarla con éxito al mismo. Desde el punto de vista de Maslow, las primeras necesidades que se activan en el hombre son las fisiológicas; esto es, aquellas que le llevan a sobrevivir: hambre, sed, etc.”

“Una vez que las necesidades fisiológicas han quedado satisfechas a un determinado nivel, se activa la influencia de las necesidades de seguridad sobre la conducta humana; esto es, cuando la persona ha comido quiere asegurarse de la comida”.

“El tercer grupo de necesidades que se activa cuando las de seguridad han alcanzado el nivel crítico de satisfacción, son las de afiliación o afecto; esto es, las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas; de querer y ser querido. Así, cuando la persona ha comido y se ha asegurado de la comida, buscará relacionarse con otras personas.”

El cuarto grupo de necesidades que se activa cuando se han satisfecho suficientemente las de afecto, son las de autoestima; esto es, las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales.

Los 4 grupos se aprecian a continuación en la *Figura 11*.



*Figura 11: Jerarquía de Necesidades de Maslow. Teresa, M. (2005) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Elaboración: Abraham Maslow*

La necesidad de autorrealización es lo mismo que la tendencia de la persona a ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción.

Estas necesidades, según Maslow, forman una escala jerárquica de predominio relativo. Este término de “predominio relativo” se debe entender de dos formas:

- “Las necesidades siguen esta estructura, puede haber casos, y de hecho los hay, en que alguna o varias de las necesidades superiores se activan antes que las inferiores estén satisfechas; e, incluso, pueden llegar a dificultar la satisfacción de dichas necesidades inferiores”.

- “No es preciso que una necesidad inferior esté satisfecha al 100% para que se active una superior. De esta forma, una conducta determinada puede estar causada por la influencia simultánea de varias necesidades”.

Con respecto al mundo laboral, es importante la distinción que Maslow introduce entre necesidades básicas o inferiores (fisiológicas y de seguridad), y superiores (afecto, autoestima y autorrealización).

“En definitiva, se puede afirmar que el valor de la teoría de Maslow es el de ofrecer un esquema sencillo y comprensible del proceso que determina la activación o no de ciertas necesidades, y el de haber impulsado las investigaciones sobre el tema”.

#### ▪ **La teoría de McGregor**

“Los trabajos de Douglas McGregor se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y de la motivación de los trabajadores y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano, para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mucho mayor de lo que suponían la mayoría de los directivos del momento”.

“Douglas McGregor, por medio de sus difundidas Teoría X y Teoría Y, planteó una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humanas sobre gerencia de persona”<sup>1</sup>.

- “La Teoría X asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización”.
- “La Teoría Y (integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa”.

Por supuesto, McGregor (1972) concluye “que la segunda postura es la más aceptable y la que deberían seguir todos los directivos. Es importante destacar dos suposiciones de gran interés teórico que se encuentran implícitas en la obra de McGregor.”

- La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación. Así pues, según McGregor, cuantos más altos sean los niveles de las necesidades que puedan satisfacerse en el trabajo, tanto más

### **La teoría de la contingencia**

La teoría fue desarrollada posteriormente por otros autores, Morse y Lorsch (1978), que la modificaron y denominaron su resultado “Teoría de la Contingencia”. Las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando trabajan en una empresa. Esto es debido a que una necesidad central e importantísima es lograr, en el propio trabajo, un sentido de competencia.

“Este estímulo del sentido de competencia, activo en todos los seres humanos, puede ser satisfecho de diferente modo por cada persona, de acuerdo con la forma en que esta necesidad se relacione con la intensidad de otras, tales como el deseo del poder, de independencia, de creatividad, de triunfo y de aceptación”.

Por otro lado, la sensación de competencia continúa siendo un estímulo incluso cuando se ha logrado alcanzar el objetivo considerado, pues entonces surge otro nuevo y más alto.

#### ▪ **La teoría Z**

Otra línea de evolución de la Teoría Y de McGregor han sido los trabajos de Ouchi, cuyos resultados han sido la formulación de su Teoría Z y la aplicación en occidente de los círculos de calidad.

La teoría de Ouchi (1982) Para Ouchi, “las empresas occidentales tradicionales constituyen una adaptación natural a las condiciones de heterogeneidad e individualismo; por el contrario, él propone una organización cuyos logros sean la suma de los esfuerzos de los miembros, cuya identificación con su empresa les lleve a obtener su autoestima a través de los logros de la compañía”.

“Los círculos de calidad son un instrumento de las empresas que aplican la Teoría Z. un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas. Una vez completado el análisis y formulada una solución, se presentan a la administración de la empresa las recomendaciones pertinentes”.

“La idea de los círculos de calidad motiva mediante la participación, tratando de satisfacer las necesidades superiores y utilizando los factores motivadores de Herzberg. Los participantes obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidades, cumplen una labor útil, llegan a comprender mejor a su empresa”.

- **Las teorías de las expectativas**

Las teorías de las expectativas parten del supuesto de que las personas estarán motivadas para hacer cosas que piensan que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener aquellas recompensas que consideran valiosas.

### **Teoría de Vroom**

Vroom (1964) parte de la teoría de campo formulada por Lewin (1951) y, al igual que él, utiliza el concepto de valencia para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado.

“La valencia es la atracción de una meta, de modo que Vroom postula que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que éste le conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, de hecho, a la consecución de dichos premios”.

Para él, los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo. Así, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional para diferentes trabajadores.

“La razón, según esta teoría, es que los trabajadores valoran poco dichos beneficios sociales; en suma, tienen una valencia baja para ellos. Por otro lado, las personas aplicarán aquellas conductas que prevén les permitirán conseguir las metas con alta valencia para ellos”.

De esta forma, si un trabajador desea una promoción (valencia alta), tenderá a actuar de la forma que se estima adecuada para conseguirla:

- ✓ “Si en la empresa existen unos criterios objetivos de promoción, uno de los cuales son los resultados de las evaluaciones del rendimiento, realizados anualmente, el trabajador se esforzará por mejorar en dichas evaluaciones”.
- ✓ “Si, por el contrario, en la empresa no existen unos criterios objetivos de promoción, y lo que los trabajadores saben, o suponen, es que en la organización se promociona “a dedo”, según las simpatías del jefe, e independientemente de la cantidad y calidad del trabajo realizado, es fácil que el operario que desee promocionar se desentienda de obtener un buen rendimiento y fije sus esfuerzos en “llevar la cartera” al jefe para conseguir sus simpatías.”

“Se puede decir que en la teoría de Vroom, la satisfacción en el trabajo refleja el grado en que una persona encuentra que su trabajo le resulta deseable, en cuanto le permite alcanzar sus metas personales”

#### – Teoría de Lawler y Porter

Para Lawler y Porter (1967) la satisfacción del trabajador es, por una parte, función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo y, por otra parte, de las que considera que debería obtener.

Su teoría representa la novedad de diferenciar las relaciones entre las recompensas extrínsecas, y las intrínsecas en situaciones laborales, adjudicándoles diferentes papeles en el proceso motivacional:

- ✓ Las recompensas extrínsecas serían aquellas que son controladas por la organización, como el salario, los ascensos, el status y la seguridad, dirigidas fundamentalmente a satisfacer las necesidades del nivel inferior.
- ✓ Las recompensas intrínsecas, relacionadas con la, satisfacción de las necesidades de autorrealización o de desarrollo o necesidades de nivel superior.

Para estos autores, las recompensas intrínsecas y extrínsecas no están directamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, ya que la relación

se ve modulada por las recompensas “consideradas juntas” por el trabajador. Esta variable se refiere al nivel o cantidad de la recompensa que un individuo considera que debe recibir por su rendimiento en el trabajo. Un individuo puede mostrarse satisfecho con una pequeña cantidad de recompensas si cree que es la cantidad justa que merece por su trabajo.

En la teoría que Lawler y Porter (1968) “hicieron de la formulación inicial de su teoría, plantean que la satisfacción derivada de determinadas recompensas afecta a la valencia de las mismas, la cual, según la teoría de las expectativas, es uno de los factores determinantes del esfuerzo y éste, a su vez, determina, junto con otras variables, el nivel de rendimiento. Por tanto, tomando en consideración estas relaciones indirectas, es posible que la satisfacción influya sobre el nivel de rendimiento”.

El modelo, así revisado, se transforma en circular, presentando dos proposiciones básicas:

- ✓ “El nivel de rendimiento es uno de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, a través de su influencia sobre las recompensas que realmente obtiene el trabajador”.
- ✓ La satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes del nivel de rendimiento, a través de su influencia sobre la valencia de las recompensas.

“Es importante resaltar del planteamiento de Lawler y Porter la importancia de conceder su valor real a las “percepciones subjetivas de los trabajadores” en la determinación de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo”.

#### – **Teoría de March y Simon**

El modelo de March y Simon también sugiere la existencia de relaciones directas, indirectas, y circulares entre la satisfacción y el rendimiento.

“Para ellos, la motivación para producir surge de un estado, presente o anticipado, de descontento, el cual desencadena un sentimiento de búsqueda de alternativas tendentes a resolver ese estado de insatisfacción. A partir de aquí, las proposiciones básicas del modelo son”:

- ✓ Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción del trabajo.
- ✓ Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración.
- ✓ Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.

“Por tanto, de acuerdo con estas proposiciones, un estado de satisfacción o insatisfacción presente o anticipada puede determinar tanto mejoras como reducciones en el nivel de rendimiento”.

“Considerando la primera proposición, la correlación entre satisfacción y rendimiento será positiva siempre que a mayor rendimiento correspondan mayores o más valiosas recompensas. Por ello March y Porter (1969): “Los individuos juzgan, con frecuencia, las recompensas que reciben como no dependientes de su productividad, o como dependientes de variables que no tienen nada que ver con el rendimiento y, por tanto, que no están relacionadas o están negativamente relacionadas con el comportamiento productivo”.

“Considerando la segunda y tercera proposiciones, parece lógico que cuanto mayor sea el nivel de rendimiento conseguido, mayor será el nivel de aspiración, lo cual determinará una reducción de la satisfacción. Por tanto, en este caso, la relación entre satisfacción y nivel de rendimiento puede ser positiva, negativa o nula”.

– **Teoría de la satisfacción en el trabajo o teoría de los factores de Herzberg**

“En el panorama del estudio de la satisfacción y motivación laboral sobresale, por las alabanzas o las críticas recibidas, la figura de Herzberg, autor que, sin ninguna duda, ejerce una influencia decisiva sobre los posteriores estudios del tema, ya sea a favor o en contra de sus postulados”

Herzberg (1968) “resume su teoría de la forma siguiente: “Los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a

considerar son completamente diferentes”.

“La expresión del concepto plantea un problema de semántica, ya que normalmente creemos que satisfacción e insatisfacción son conceptos opuestos... en este caso están involucrados dos conjuntos distintos de necesidades humanas”.

“Se puede considerar que uno de esos conjuntos de necesidades está arraigado en la naturaleza animal: el impulso instintivo a evitar el sufrimiento y las molestias que ocasiona el entorno circundante, además de todos los impulsos adquiridos condicionados por las necesidades biológicas básicas”.

Los estímulos de las necesidades de crecimiento están constituidos por aquellas tareas que lo producen. En el ambiente industrial, es el contenido del puesto de trabajo.

## 2.4 Definición de términos básicos

- **Dirección**

“Persona o personas que con mando y con intervención directa en la política de la empresa, toman decisiones a corto o a largo plazo. Dirigen y controlan a otras personas de la organización para que se alcancen los resultados deseados” (Porret, 2014, p. 70).

- **Empresa**

“Organización con fines de lucro dedicada a la producción y/o la comercialización de bienes y servicios. Existen cuatro categorías de empresas de acuerdo a su tipo de producción: agrícolas, industriales, comerciales y financieras, cada una con un funcionamiento particular”. (Chiavenato, 2009, p. 495)

- **Eficacia**

“Es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (Gutiérrez, 2014, p. 20).

- **Empowerment**

“Aumento de la eficacia organizacional mediante la cesión del poder para tomar decisiones al primer nivel en que existe cualificación para ello” (Porret, 2014, p. 106).

- **Estrategia**

“Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de una organización a su entorno, con el tiempo” (Stoner, Freeman y Gilbert, 2010, p. 729).

- **Motivación**

“Se trata de una energía que lanza a la persona hacia la acción con interés, dinamismo y ganas de hacer las cosas lo mejor posible” (Porret, 2014, Gestión de personas, p. 86).

- **Organización**

Tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y las personas correspondientes. El tercero se refiere a la estructura organizativa, es decir, al “conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional”. (Chiavenato, 2009, p. 502)

- **Proactividad**

“Por definición proactividad significa tender a la acción. Para lograrlo requerimos construir una actitud hacia el cambio, generar nuevas ideas, buscar soluciones y, entre otras cosas, proponer dinámicas. La clave radica en convertir las soluciones en acciones y hechos tangibles con resultados contundentes. El factor proactivo es el elemento que nos permite encauzar nuestro potencial y crecer”. (Aguilera, 2015, p. 103)

- **Productividad**

“Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento” (Stoner, Freeman y Gilbert, 2010, p. 733).

- **Reconocimientos**

“Los empleados reciben reconocimientos por muchas razones, como antigüedad, asistencia perfecta, cero defectos (calidad del trabajo) y sugerencias para reducir los costos. Los programas de reconocimiento pueden ser costosos en tiempo y dinero cuando se ofrecen en efectivo, pero pueden mejorar el desempeño bajo las condiciones correctas”. (Griffin *et al.*, 2017, p. 236)

## 2.5 Fundamentos teóricos que sustenta las hipótesis

Tipo particular de esquema, donde se presenta un orden parcial entre los conceptos según cuales sean necesarios para adquirir otros y útil en planificación de secuencias instruccionales y en diagnóstico. (Skemp Richard, 1987)

A continuación, en el siguiente mapa conceptual se presenta el tema de investigación, marco teórico, problemática, variables e hipótesis del estudio. Ver Figura 12

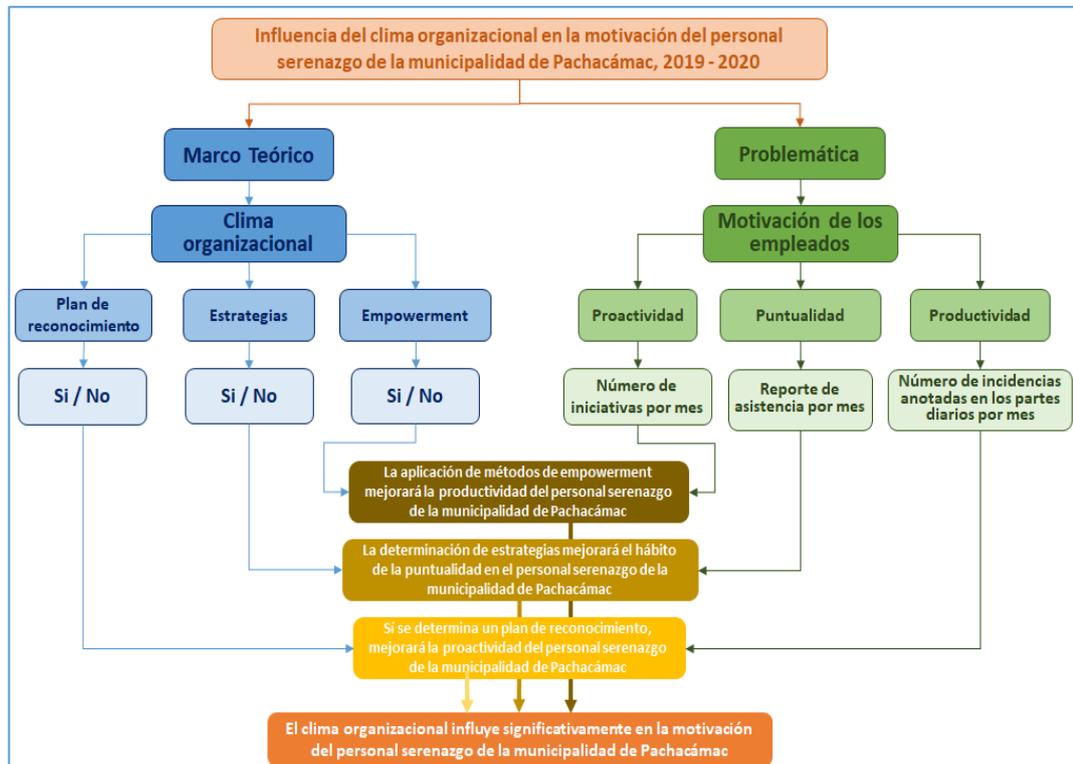


Figura 12: Mapa conceptual, Marco teórico. Elaboración propia

El fundamento teórico, para las hipótesis en desarrollo:

Para efecto de fundamentar la hipótesis específica 1, mediante el cual se desarrolló el plan de reconocimiento de los colaboradores para mejorar la proactividad, es necesario tener un plan de reconocimientos para los colaboradores, en este sentido se menciona a la teoría de Herzberg (1968) aduce que para motivar a los colaboradores se debe considerar los aspectos higiénicos y motivacionales donde la primera está asociado a aspectos externos al ser humano y que se relaciona con el entorno de trabajo. Y lo segundo está asociado al factor interno del ser humano que es brindarle reconocimiento, que el colaborador pueda autorrealizarse y tener mayor

responsabilidad en su trabajo.

El fundamento teórico de la hipótesis específica 2, se tiene las estrategias que ayudan a mejorar la puntualidad. Para ello es necesario mencionar que los factores del clima organizacional, Pintado E. (2012, p. 313-314) sostiene: “En la perspectiva global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, quienes debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima, proporciona retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional. Asimismo el ausentismo y la rotación excesiva son ser indicadores de un mal clima laboral. Por otro lado, la incapacidad e inoperancia del líder para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control, así como las tardanzas e inasistencia, el abandono al personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato interpersonal, la falta de creatividad e innovación, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades”.

En este sentido la aplicación de estrategias para modificar la cultura organizacional, se aplicó algunas actividades clave como capacitación y concientización al personal sobre puntualidad, otro de los aspectos principales ha sido la implementación de un huellero dactilar para controlar este indicador que merma la efectividad de personal en la Municipalidad.

Para fundamentar la hipótesis específica 3 sobre el plan del empowerment para mejorar la productividad, se sustenta en la teoría de la motivación y “Se trata de la energía que una persona tiene para hacer bien las cosas, de la mejor manera posible (Porret, 2014). Además Herzberg muestra que la motivación está ligada a aspectos intrínsecos de los colaboradores, por ello es necesario empoderar al colaborador para ser autónomo, autosuficiente, y cuyos logros sean reconocidos por la empresa, de tal manera que el trabajador se sienta a gusto, por ello se desarrolló el empowerment para aumentar la productividad en los serenos de la municipalidad.

## 2.6 Hipótesis

### 2.6.1 Hipótesis General

El clima organizacional influye significativamente en la motivación del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

### 2.6.2 Hipótesis Específica

- a. Sí se determina un plan de reconocimiento mejorará la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.
- b. La determinación de estrategias mejorará el hábito de la puntualidad en el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.
- c. La aplicación de métodos de empowerment mejorará la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

## 2.7 Variables

### **Variable independiente – clima organizacional**

- *Clima organizacional*
- Plan de reconocimiento
- Estrategias
- Empowerment

### ✓ **Variable dependiente - motivación**

- *Motivación del personal*
- Proactividad
- Puntualidad
- Productividad

### ✓ **Indicadores de la variable dependiente - motivación**

- Número de Iniciativas por mes
- Reporte de asistencia por mes
- Número de incidencias anotadas en los partes diarios por mes

### ✓ **Matriz de Operacionalización**

Las variables independientes como las variables dependientes y sus indicadores, presentadas anteriormente permitieron trasladar el marco metodológico en un plan de acción, donde se pudo determinar en detalle el método a través del cual cada una de las variables serán medidas y analizadas.

## Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Tipo, método y diseño de la investigación

#### ▪ **Enfoque de la investigación**

La presente investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo, por cuanto se ha identificado una realidad problemática en la municipalidad de Pachacámac, la cual se busca solucionar mediante la recolección de datos e información para su posterior análisis mediante la comprobación de las hipótesis previamente planteadas, a través de la recolección de datos en el pre y post test, así como la aplicación secuencial del método científico.

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 4-5) “El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. Por ejemplo, no podemos definir y seleccionar la muestra si aún no hemos establecido las hipótesis. Tampoco es posible recolectar o analizar datos si previamente no hemos desarrollado el diseño o no hemos definido la muestra. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase”.

Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. Por lo que dicho enfoque se analiza desde los siguientes aspectos:

#### ▪ **Tipo de la investigación**

“El tipo de investigación planteado para el presente estudio es la investigación aplicada, dado que, a través de la utilización de las teorías y conocimientos mencionados en las bases teóricas, se busca dar soluciones prácticas a las problemáticas indicadas en el planteamiento del problema, cuyo problema general está referido a mejorar la motivación del personal serenazgo de la municipalidad distrital de Pachacámac”.

“La investigación aplicada es un tipo de investigación pragmática o utilitaria que aprovecha los conocimientos logrados por la investigación básica o teórica para el conocimiento y solución de problemas inmediatos” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018, p. 79).

Chávez (2007, p. 134) “El tipo de investigación aplicada tiene con fin principal resolver un problema en un periodo de tiempo corto. Dirigida a la aplicación inmediata mediante acciones concretas para enfrentar el problema. Por tanto, se dirige a la acción inminente y no al desarrollo de la teoría y sus resultados, mediante actividades precisas para enfrentar el problema”.

#### ▪ **Método de la investigación**

El método de investigación que se ha planteado para el presente estudio es mediante la investigación explicativa, debido a que se desea investigar y explicar las causas y/o efectos que originan un fenómeno determinado evaluando la relación de dos variables, en este caso, la influencia del clima organizacional en la motivación del personal serrenazgo de la municipalidad distrital de Pachacámac

“Es el nivel de investigación sustantiva en el cual el investigador formula preguntas acerca de las causas de los fenómenos en estudio, tratando de identificar relaciones de causalidad” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018, p. 80).

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 95) “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables”.

#### ▪ **Diseño de la investigación**

Para el presente estudio se ha planteado como diseño de investigación experimental, en su variante cuasi experimental para todas las hipótesis de

investigación planteadas en el presente trabajo de investigación, dado que se manipulará la variable independiente “clima organizacional” para observar su efecto sobre nuestra variable dependiente “motivación”

Hernández, *et al* (2014, p. 151) Los diseños cuasi experimentales manipulan deliberadamente, al menos, una variable independiente para observar su efecto sobre una o más variables dependientes, sólo que difieren de los experimentos “puros” en el grado de seguridad que pueda tenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos. En los diseños cuasi experimentales, los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos ya están conformados antes del experimento: son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se integraron es independiente o aparte del experimento).

### 3.2 Población y muestra (escenario de estudio)

#### ✓ **Definiciones**

##### **Población**

Para la presente investigación, la población de estudio es finita, sin embargo, varía de acuerdo a cada una de las hipótesis planteadas:

La población es el conjunto de individuos que forman parte de la investigación. Respecto a esta definición podemos citar a (Lepkowski, 2008, citado por Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 174) “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

##### **Muestra**

Para el presente estudio, el diseño de las muestras para las 3 hipótesis, serán del tipo probabilístico. A continuación, se detallan las muestras para cada una de las hipótesis planteadas en la presente investigación.

La muestra es parte de la población y Hernández et al. (2014) lo define de la siguiente manera: “La muestra es un subgrupo de la población (...) un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en su característica al que llamamos población” (p.175)

#### ✓ **Proactividad – Número de Iniciativas**

##### **Situación PRE- TEST (antes)**

**Población:** Dado que, no se evidencia documentariamente que existan iniciativas presentadas de manera formal por el personal de Serenazgo, y solo existe 9 de manera informal o verbal, como se señala en la descripción del problema, se busca determinar un plan de reconocimiento para mejorar la proactividad del personal mencionado, por tanto la población para esta hipótesis, es todo el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac que a su vez es conformada por 139 personas.

**Muestra:** La muestra del Pre Test estará constituida por todo el personal serenazgo de la Municipalidad de Pachacámac que a su vez es conformada por

138 personas.

### **Situación POST- TEST (después)**

**Población:** Después de la aplicación se tiene los informes documentarios de cuatro meses de seguimiento respectivo, por tanto la población para esta hipótesis, es todo el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac que a su vez es conformada por 139 personas.

**Muestra:** La muestra del Post Test estará constituida por todo el personal serenazgo de la Municipalidad de Pachacámac que a su vez es conformada por 138 personas

### ✓ **Puntualidad – Reporte de asistencia**

#### **Situación PRE- TEST (antes)**

**Población:** Para la presente hipótesis, los partes de asistencia no registran la hora exacta en que ingresa el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, por tanto, no se pudo cuantificar la información con estos formatos. Se optó por aplicar el método de observación, utilizando fichas de observación que registran el ingreso del personal, estas fueron aplicadas con una frecuencia semanal, utilizando un total de 52 fichas que representan la población, durante el periodo comprendido entre el 1ro de enero al 31 de diciembre del 2019, en las 4 zonas y los 2 turnos en que se divide la operación.

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN DE INGRESO DE PERSONAL SERENAZGO</b>			
<b>FECHA</b>	_____		
<b>ZONAL</b>	_____		
<b>TURNO</b>	_____		
<b>Nº</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>LLEGÓ TARDE</b>	
		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
1			
2			
3			
...			
<b>OBSERVACIÓN</b>			

Figura 13: Ficha de observación de ingreso de personal serenazgo. Elaboración: Propia

**Muestra:** La muestra del Pre Test estará conformada por 52 fichas de observación de ingreso del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac del periodo comprendido entre el 1ro de enero del 2019 y el 31 de diciembre del 2019, la misma que se obtuvo a razón de 1 por semana.

#### **Situación POST- TEST (después)**

**Población:** Las fichas de observación del ingreso del personal serenazgo, tienen el formato que se muestra en la Figura 13 y es aplicado a razón de 1 por semana, estas fichas de observación incluyen el ingreso del personal de las 4 zonales en los dos turnos.

**Muestra:** La muestra del Post Test estará conformada por 13 fichas de observación de ingreso del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac del periodo comprendido entre el 1ro de junio del 2020 y el 31 de agosto del 2020, la misma que se obtuvo a razón de 1 por semana.

#### ✓ **Productividad – Número de incidencias anotadas en los partes diarios**

##### **Situación PRE- TEST (antes)**

**Población:** Para la presente hipótesis, la población serán los partes diarios del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac durante el periodo comprendido entre el 1ro de enero del 2019 y el 31 de diciembre del 2019, siendo un total de 34,251 partes diarios.

**Muestra:** La muestra del Pre Test estará conformada por 380 partes diarios del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac del periodo comprendido entre el 1ro de enero del 2019 y el 31 de diciembre del 2019, la misma que se obtuvo utilizando el software STATS, cuyos datos fueron:

- Población: 34,251 partes diarios del personal serenazgo
- Error máximo aceptable: 5%
- Porcentaje estimado de la muestra: 50%
- Nivel deseado de confianza: 95%

##### **Situación POST- TEST (después)**

**Población:** La población es determinada por la cantidad de partes diarios parte

en 4 meses de aplicación del plan de mejora desarrollado en la presente investigación. Y se ha tomado este periodo de 4 meses, ya que este periodo es congruente y no hay picos.

**Muestra:** La muestra del Post Test estará conformada por 368 partes diarios del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac del periodo comprendido entre el 1ro de junio del 2020 y el 31 de agosto del 2020, la misma que se obtuvo utilizando el software STATS, cuyos datos fueron:

- Población: 8,539 partes diarios del personal serenazgo
- Error máximo aceptable: 5%
- Porcentaje estimado de la muestra: 50%
- Nivel deseado de confianza: 95%

En la Tabla 01 se muestran las poblaciones y las muestras en una situación PRE Test y POST Test.

*Tabla 01*

*Población y Muestra PRE y POST por cada una de las variables*

Variable Dependiente	Indicador	Población PRE	Muestra PRE	Población POST	Muestra POST
Proactividad	Número de Iniciativas	9 iniciativas en el año 2019	9 iniciativas en el año 2019	25 iniciativas comprendidas entre junio y agosto 2020	25 iniciativas comprendidas entre junio y agosto 2020
Puntualidad	Reporte de asistencia	52 semanas del año 2019	52 semanas del año 2019	13 semanas comprendidas entre junio y agosto 2020	13 semanas comprendidas entre junio y agosto 2020
Productividad	Número de incidencias anotadas en los partes diarios	34251 partes diario en el año 2019	380 en el año 2019	8539 partes diario comprendidos entre junio y agosto 2020	368 partes diario comprendidos entre junio y agosto 2020

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad)

La técnica aplicada para la recopilación de la información fue una encuesta, y también el análisis documental. Asimismo la técnica se puede definir como la medición que permite las variables en forma directa (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018).

El instrumento es el medio que utiliza el investigador para recolectar los datos necesarios para el análisis (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018). Para el presente estudio se aplicó como instrumento un cuestionario tipo Likert, Bernal (2010) sostiene que es el acumulado de preguntas diseñadas para obtener datos relevantes a cerca de un tema, además se usó la observación para recolectar datos del análisis documental

Los datos se obtendrán del total de personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac durante el periodo enero 2019 – setiembre 2020 para conocer la actitud de los trabajadores hacia las variables: Proactividad, Puntualidad y Productividad

**El análisis documental**, Domínguez-Delgado, R., & López-Hernández, M.-Ángeles. (2017) menciona que se representa de manera sistemática y sintéticamente los documentos originales, facilita la recuperación y consulta de datos; ofrece las primeras noticias sobre la existencia del documento primario y con ello, facilita su obtención e incorporación al proceso posterior de análisis de la información.

**Técnica de observación.** (Macazaga, Vizcarra y Rekalde, 2006). Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

#### **Ficha de reportes**

Enríquez y Zepeda (2004) Los reportes son documentos que contienen los detalles de un evento específico, que son claros, concisos. Presenta un orden lógico, es breve y presentar un estilo narrativo. Puede ser subjetivo, pero debe

respaldar la información presentada a partir de argumentos, reflexiones y referencias a fuentes serias.

A continuación, se presenta las técnicas e instrumentos de las hipótesis específicas.

### **Técnica**

- Análisis documental es la técnica para la dimensión proactividad
- Análisis documental es la dimensión para la variable puntualidad
- Observación es la técnica para la dimensión productividad

### **Instrumento**

- Registro de contenido es el instrumento para la dimensión proactividad
- Registro de contenido es el instrumento utilizado en la dimensión puntualidad
- Ficha de reportes es el instrumento en la dimensión productividad.

### **Validez**

La validez del instrumento correspondiente a la variable proactividad fue a través del juicio de expertos. Para lo cual se recurrió a 3 especialistas en la materia; 2 de ellos desempeñan cargos de funcionarios en la Municipalidad de Pachacámac y el otro especialista se desempeña como docente de la universidad Ricardo Palma, los resultados se muestran a continuación en la *Figura 14*.

<b>CRITERIO DE EXPERTOS</b>				
<b>ITEMS</b>	<b>EXPERTO 1</b>	<b>EXPERTO 2</b>	<b>EXPERTO 3</b>	<b>PROMEDIO DE CALIFICACIÓN</b>
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>	<b>98</b>	<b>97</b>	<b>95</b>	<b>96.66</b>

*Figura 14:* Promedio de calificación del criterio de expertos – variable proactividad. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia

Conforme se puede apreciar en figura anterior, el cuestionario utilizado como instrumento para recopilar información para medir la variable proactividad cuenta con un promedio de calificación de expertos de 96.66, las tablas de

evaluación de los expertos se adjuntan en el Anexo 6.

La validez del instrumento de puntualidad, la institución tiene un formato validado para el reporte diario del personal de serenazgo.

La validez del instrumento de productividad, la institución tiene un formato validado para el reporte diario del personal de serenazgo.

### **Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad o fiabilidad se refiere a la consistencia y precisión de las medidas que se obtengan al aplicar un instrumento, Magnusson (1978). Dado que es un análisis documental, la confiabilidad está dado por la Municipalidad y el gerente respectivo ha validado mediante su firma respectiva para los formatos de la proactividad, puntualidad y productividad, estando la información en el anexo 2. Autorización de consentimiento para realizar la investigación. Además, para Hernandez-Sampieri y Mendoza (2018) mencionan que: “El instrumento es confiable por que mide lo que se pretende medir”.

En las dos dimensiones respectivas, la puntualidad y productividad la confiabilidad se da por la recaudación de la información de la misma institución de instrumentos válidos y confiables.

En la Tabla 2 se muestran las técnicas a emplear en el presente estudio; así como, los instrumentos a utilizar para cada una de ellas para la recolección de datos.

*Tabla 2*

*Técnicas e instrumentos*

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Proactividad	Número de Iniciativas	Análisis documental	Registro de contenido
Puntualidad	Reporte de asistencia	Análisis documental	Registro de contenido
Productividad	Número de incidencias anotadas en los partes diarios	Observación	Ficha de reportes

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Descripción de procedimientos de análisis

Como indica Amón (2002) y Becerra (2010) el método de análisis de datos corresponde al método estadístico, la estadística descriptiva permitió conocer los niveles de cada variable, del mismo modo para la prueba inferencial se utilizó la prueba de Wilcoxon, las cuales permiten analizar las medianas tanto del pre y post test de la variable dependiente para responder a las hipótesis de investigación.

#### ✓ **Proactividad – Número de Iniciativas por mes**

Con relación a esta variable, se revisó la información de la municipalidad de Pachacámac referente a las iniciativas presentadas por el personal serenazgo durante el año 2019, dado que el resultado fue “0”, se implementará un plan de reconocimiento con la expectativa que este mejore la proactividad de dichos colaboradores municipales, el mismo que se verá reflejado en torno a la presentación de iniciativas para mejorar la gestión, así también, se aplicará cuestionarios a los 139 colaboradores, los mismos que permitirán evaluar la importancia que estas iniciativas puedan lograr en la gestión municipal y a su vez, como esto influirá en su propia motivación y en el clima organizacional de la municipalidad distrital de Pachacámac.

#### ✓ **Puntualidad – Reporte de asistencia por mes**

Con relación a esta variable, se cuenta con los reportes de asistencia diaria en físico del periodo 2019 del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, esta información se utilizará para crear una matriz de datos, ya teniendo consolidada en digital la información, se realizará un análisis de datos para determinar estrategias que mejoren el hábito de la puntualidad de los colaboradores municipales mencionados

#### ✓ **Productividad – Número de incidencias anotadas en los partes diarios por mes**

Con relación a esta variable, se cuenta con los partes diarios físicos del personal operativo de la sub gerencia de seguridad ciudadana los mismos a los que se les realizará un análisis de contenido teniendo como instrumento fichas de análisis de datos para evaluar si estos reportes son eficientes para medir la productividad,

la misma que se busca mejorar a través de la aplicación de métodos de empowerment.

Con las variables y sus indicadores ya establecidos anteriormente, permite medir, analizar y verificar los datos, y así obtener la información suficiente y necesaria para el análisis de los resultados de la investigación. Para ello se desarrolló la matriz de análisis de datos que se muestra a continuación (Ver Tabla 3).

*Tabla 3*

*Matriz de Análisis de datos*

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Indicador</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Estadísticos descriptivos</b>	<b>Análisis inferencial</b>
Proactividad	Número de Iniciativas	Escala de razón	Tendencia central (media aritmética, mediana, varianza y desviación estándar).	Prueba de Wilcoxon
Puntualidad	Reporte de asistencia	Escala de razón	Tendencia central (media aritmética, mediana, varianza y desviación estándar).	Prueba de Wilcoxon
Productividad	Número de incidencias anotadas en los partes diarios	Escala de razón	Tendencia central (media aritmética, mediana, varianza y desviación estándar).	Prueba de Wilcoxon

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### *4.1 Resultados*

**Objetivo específico 1:** Determinar si el plan de reconocimiento mejora la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

#### **Situación Pre-Test**

Como se detalla en el capítulo I del presente estudio en el que se describe la situación problemática, en la municipalidad distrital de Pachacamac en los últimos años se ha podido evidenciar la falta de motivación, la cual se refleja en las quejas del personal operativo de la sub gerencia de seguridad ciudadana, lo cual refleja una falta de dirección y falta de proactividad de los serenos de Pachacamac.

Estas dificultades, se hacen evidencia dado que los serenos no se sienten valorados, que consideran que existe un trato desigual por parte de sus superiores inmediatos, que existe una carencia orgánica de objetivos de la subgerencia de seguridad ciudadana, el personal operativo realiza labores, pero sin un objetivo en común, esta problemática en definitiva escenifica un mal clima organizacional, la cual se desagrega en problemas específicos que se mencionan en los párrafos siguientes.

Respecto a la primera variable dependiente específica, relacionado a la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, la misma que es medida a través de iniciativas presentadas por ellos, sin embargo, como se explicó en el planteamiento del problema de la presente investigación, luego de revisar el acervo documentario de la subgerencia de seguridad ciudadana del periodo 2019 con relación a las iniciativas presentadas por los colaboradores del cuerpo de serenazgo, se encontró 9 iniciativa presentada por los citados trabajadores.

Además, estas iniciativas no han sido registradas en documentos formales.

Es importante señalar que la búsqueda del acervo documentario se realizó en las 4 oficinas de las zonales del personal serenazgo, las mismas que se indican a continuación:

1. Pachacámac Cercado

2. José Gálvez
3. Retamal – Huertos de Manchay
4. Huertos de Manchay

La situación antes descrita evidenció la necesidad de contar con un “plan de reconocimiento”, de modo tal que permita demostrar al personal de serenazgo el agradecimiento a sus acciones y comportamientos en beneficio del municipio. Se considera que, si se tiene serenos que sientan que su trabajo, esfuerzo, iniciativas y dedicación son valorados y reconocidos, estos serán más proactivos.

Para conocer la percepción de los trabajadores respecto a esta problemática, se aplicó un cuestionario al personal serenazgo, esto con la intención de medir su predisposición a presentar iniciativas que evidencien su proactividad.

Luego de la aplicación del cuestionario y obtenido los resultados fueron procesados obteniéndose los resultados que se presentan a continuación:

Se aplicó la escala Likert, en la que se estableció la siguiente calificación

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

### **Muestra pre test**

Tabla 04  
Muestra PRE

Variable Dependiente	Indicador	Muestra PRE
Proactividad	Número de Iniciativas	9 iniciativas en el año 2019

Fuente: Elaboración propia

### **Situación Post-Test - Aplicación de la teoría**

Asimismo, se debe mencionar que la proactividad en los serenos en el distrito de Pachacamac, tiene que ver con la presentación de proyectos de mejora, sin estos no habría mejoras en seguridad para los vecinos de este distrito.

En este sentido es necesario definir que este término representa un constructo amplio y complejo, imposible de circunscribir a un único tipo de comportamiento.

Bajo la etiqueta proactividad se hace referencia a “un conjunto diverso de conductas automotivadas y orientadas al cambio que pretenden influir en el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos individuales, grupales u organizacionales” (Belschak & Den Hartog, 2010; Fatimah et al., 2016; Parker & Collins, 2010; Parker & Wang, 2015; Tornau & Frese, 2013). El estudio de la proactividad se ha desarrollado en dos grandes etapas.

En un primer momento las investigaciones discurrieron en forma aislada centrándose en comportamientos específicos tales como mencionan (Morrison & Phelps, 1999), iniciativa personal (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997), búsqueda de retroalimentación (Ashford & Black, 1996), y personalidad proactiva (Bateman & Crant, 1993). En consecuencia, se generó una profusa literatura sobre la naturaleza, los antecedentes y las consecuencias de acciones proactivas particulares.

No obstante, en la última década varios investigadores (Belschak & Den Hartog, 2010; Fatimah et al., 2016; Grant & Ashford, 2008; Parker & Collins, 2010) comenzaron a pronunciarse a favor de la existencia de una dinámica general y común a los diversos comportamientos proactivos.

Frente a este dilema de las propuestas presentadas sobre la proactividad para esta presente investigación se ha tomado en cuenta la iniciativa personal, siendo de vital importancia la motivación como base para que el personal pueda presentar proyectos de mejora, caso contrario, las gestiones de los alcaldes y representantes de seguridad ciudadana no serán eficientes en sus gestiones y los afectados serán os ciudadanos.

### **Plan de reconocimiento**

El planteamiento de propuesta de solución a fin de superar el primer problema específico evidenciado, está referido a la determinación de un plan de reconocimiento, el mismo que se ha considerado en la primera variable independiente de la primera hipótesis específica, lo cual permitirá solucionar la problemática de la variable dependiente; “Proactividad”.

La determinación del plan de reconocimiento se llevó a cabo a través de una serie de pasos o fases las mismas que se indican a continuación:



*Figura 15 Fases del Plan de Reconcomiendo. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia*

### **Análisis situacional**

Como se mencionó, la problemática a solucionar es la baja proactividad, la misma que es medida a través de una serie de iniciativas presentadas por el personal serenazgo, ello fue evidenciado luego de una revisión del acervo documentario de las oficinas de las 4 zonales del personal donde no se encontró ninguna iniciativa presentada por los colaboradores, ante esto, se realizó un cuestionario aplicado a la totalidad del personal serenazgo con la intención de medir su tendencia a la proactividad relacionándola con la presentación de iniciativas que ayuden a mejorar la operación.

Así mismo, los resultados del cuestionario aplicado al personal serenazgo evidencian una predisposición a adoptar un comportamiento proactivo, el mismo que se buscará motivar a través de un plan de reconocimiento a cada una de las iniciativas que el personal serenazgo proponga y resulten teniendo un impacto positivo en la gestión de la municipalidad.

### **Descripción del objetivo principal**

El objetivo principal de la determinación de un plan de reconocimiento es demostrar al personal de serenazgo el agradecimiento a sus acciones y comportamientos en beneficio del municipio. Se considera que, si se tiene serenos que sientan que su

trabajo, esfuerzo, iniciativas y dedicación son valorados y reconocidos, estos serán más proactivos, lo cual redundará en beneficio de la Municipalidad.

### **Elaboración del plan de reconocimiento**

- El alcance del plan de reconocimiento será para todo el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac el mismo que consta de 139 colaboradores.
- Se trabajará a nivel de las 4 zonales dado que las problemáticas de cada una de estas son distintas, dichas zonales son:
  - Pachacámac Cercado
  - José Gálvez
  - Retamal – Huertos de Manchay
  - Huertos de Manchay
- Se evaluarán todas las iniciativas que el personal serenazgo platee.
- Serán reconocidas aquellas iniciativas que logren un impacto positivo en la gestión.
- La periodicidad de evaluación de las iniciativas que logren un impacto positivo en la gestión será mensual, es decir, las iniciativas positivas se considerarán dentro del mes para ser reconocidas dentro de la semana siguiente a este.
- Los reconocimientos serán “No Monetarios”
- Los reconocimientos serán los siguientes:
  - Felicitaciones en privado y público; una vez que una iniciativa logre un impacto positivo, el sereno autor de esta, será citado por el sub gerente de seguridad ciudadana, el gerente de servicios a la ciudad y medio ambiente y el alcalde, los mismos que lo felicitarán en privado para posteriormente hacerlo en público en una pequeña ceremonia con todos sus compañeros de las 4 zonales.
  - Reconocimientos tangibles; los reconocimientos públicos se harán de forma mensual, una semana posterior al cierre de cada mes, se realizará una pequeña ceremonia donde el alcalde le entregará personalmente un diploma de

reconocimiento a la iniciativa con impacto efectivo presentada por su persona.

- Tiempo libre remunerado: el sereno autor de una iniciativa que logre un impacto positivo en la gestión, tendrá como premio 3 días libres remunerados además de los que ya les corresponde contractualmente y según su programación laboral, así mismo, el colaborador podrá decidir cuándo utilizarlos.
- Cursos de formación; luego de 6 meses de haber implementado los planes de reconocimiento, aquellos serenos que hayan tenido iniciativas que lograron un impacto positivo en la gestión, formaran parte de un programa de capacitación de aptitudes, a través de cursos de: office, idiomas extranjeros, gestión pública, entre otros que les sirvan en su desarrollo profesional.

### **Implementación del plan de reconocimiento**

Teniendo claro el alcance del plan de reconocimiento, el objetivo principal y la elaboración del mismo, se procede con la implementación:

- El 04 de mayo del 2020 se inició la difusión del plan de reconocimiento a través de publicidad interna en el municipio, se colocaron banners, se enviaron e-flyers por vía mail y mediante los grupos de trabajo del WhatsApp donde se indicó que a partir del 1ro de junio del 2020 en la oficina de cada zonal del personal serenazgo se recibirán iniciativas para mejorar la gestión, y si estas logran tener un impacto positivo en la gestión, serán reconocidos.
- Los días 12 y 14 de mayo del 2020 se realizaron reuniones con el personal de serenazgo separados en 2 grupos de acuerdo a sus horarios laborales; turno mañana y noche respectivamente, donde el sub gerente de seguridad ciudadana y el gerente de servicios a la ciudad y medio ambiente, explicaron con mayor detalle la implementación del plan de reconocimiento
- Finalmente, con fecha 28 de mayo del 2020 el alcalde realizó una reunión con la presencia de todo el personal serenazgo, donde personalmente dio a conocer que desde el 1ro de junio del 2020 se reconocerán todas las iniciativas que presente el personal serenazgo y que estas deben logren un impacto positivo en la gestión, de

modo tal que permita demostrar a los colaboradores el agradecimiento a sus acciones y comportamientos en beneficio del municipio.

### **Control y evaluación de resultados**

Posterior a la implementación del plan de reconocimiento, luego de transcurridos 3 meses, se evaluaron los resultados para evidenciar el impacto que la implementación de este plan tuvo en la gestión, este control seguirá teniendo una periodicidad de 3 meses para poder evaluar si hay un decaimiento en la proactividad del personal, si las ideas de mejora se agotan, que otros tipos de incentivos se pueden dar, el impacto que tiene esta estrategia en la vida laboral del personal serenazgo, entre otros factores, ahí la importancia que exista mayor control y evaluaciones periódicas.

Cabe resaltar que luego de la implementación del programa de proactividad se ha tenido varias propuestas de mejora por parte de los serenos de la municipalidad de Pachacamac, además la motivación se ve reflejada porque el programa desarrollado busca valorar al sereno que presenta su propuesta de proyectos o planes de mejora que ayude al mejor desempeño de los colaboradores

### **Muestra pos test**

Tabla 05  
Muestra POST

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Indicador</b>	<b>Muestra post</b>
Proactividad	Número de Iniciativas	25 iniciativas comprendidas entre junio y agosto 2020

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo específico 2.** Determinar si las estrategias mejoran el hábito de la puntualidad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

### **Situación Pre-Test**

Otra de las problemáticas es la constante impuntualidad al ingreso por parte del personal operativo de la subgerencia de seguridad ciudadana.

La impuntualidad del personal serenazgo genera retrasos en múltiples actividades realizadas por distintas unidades orgánicas de la Municipalidad de Pachacámac, dado que estos colaboradores son los encargados de brindar seguridad al realizar diversas actividades operativas, entre ellas, las desarrolladas por: la gerencia de fiscalización, la subgerencia de transporte, la subgerencia de ecología y medio ambiente, entre otras.

El control de las asistencias y tardanzas lo maneja cada supervisor zonal de turno, dado que además de estar dividida la operación de la sub gerencia de seguridad ciudadana en 4 zonales, cada una maneja dos turnos de 12 horas:

1. Turno mañana de 7 a. m. a 7 p. m. y
2. Turno tarde de 7 p. m. a 7 a. m.

Los registros que utilizan los supervisores zonales de turno son formatos de asistencia que le sirven al supervisor para registrar al equipo de serenos con el que cuenta día a día, así mismo, estos formatos registran al personal que se encuentra de franco o de permiso por cualquier circunstancia, sin embargo, en dichos documentos no se registran las tardanzas, hecho que no permite cuantificar esta problemática, esto demuestra que es necesario mejorar este procedimiento y así mismo aplicar estrategias para mejorar el hábito de la puntualidad.

Dado que no se puede cuantificar la problemática de la impuntualidad, se procedió a realizar fichas de observación con una periodicidad semanal, las mismas que contienen el horario de ingreso del personal serenazgo de las 4 zonales y ambos turnos antes mencionados.

La muestra pre test contiene 52 fichas de observación, obtenidas durante el periodo, enero 2019 - diciembre 2019, a razón de 1 por semana, en la tabla 04 presentamos la

estadística de tendencia central del pre test de la puntualidad de los serenos de la municipalidad distrital de Pachacámac.

Tabla 06  
Muestra PRE

Variable Dependiente	Indicador	Muestra PRE
Puntualidad	Reporte de asistencia	52 semanas del año 2019

Fuente: Elaboración propia

### **Situación después Post-Test - Aplicación de la teoría estrategias**

Se tiene las estrategias que ayudan a mejorar la puntualidad. Para ello es necesario mencionar que los factores del clima organizacional, Pintado E. (2012, p. 313-314) sostiene: “En la perspectiva global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, quienes debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima, proporciona retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional. Asimismo el ausentismo y la rotación excesiva son ser indicadores de un mal clima laboral. Por otro lado, la incapacidad e inoperancia del líder para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control, así como las tardanzas e inasistencia, el abandono al personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato interpersonal, la falta de creatividad e innovación, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades”.

En este sentido la aplicación de estrategias para modificar la cultura organizacional, se aplicó algunas actividades clave como capacitación y concientización al personal sobre puntualidad, otro de los aspectos principales ha sido la implementación de un huellero dactilar para controlar este indicador que merma la efectividad de personal en la Municipalidad. De lo anteriormente señalado demuestra la necesidad de determinar estrategias de modo tal que mejore el hábito de la puntualidad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac

Se ha planteado 2 estrategias para luchar contra esta problemática:

- Implementación de tecnología
- Capacitaciones

## **Implementación de tecnología**

Hoy en día, la tecnología contribuye a hacer más fácil el día a día de toda organización, ya que sin importar el rubro al cual esta pertenezca o la magnitud de esta misma, sin duda, el empleo de tecnología facilita cualquiera de los procesos que esta emplee en su desarrollo organizacional.

Así mismo, para combatir la problemática de la impuntualidad se ha considerado las siguientes opciones:

- a. Máquinas biométricas de reconocimiento facial
- b. Máquinas biométricas de reconocimiento dactilar
- c. Máquinas con control de registro a través de tarjetas electrónicas

### **Máquinas biométricas de reconocimiento facial**

Es una terminal de identificación biométrica con reconocimiento facial, la identificación se realiza a través de la fisionomía del rostro utilizando complejos algoritmos, son máquinas de fácil configuración y son instaladas en los puntos de ingreso de las 4 zonales del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.



*Figura 16: Imagen de una máquina biométrica de reconocimiento facial.  
Elaboración: Propia*

### **Máquinas biométricas de reconocimiento dactilar**

Es una terminal de identificación biométrica con reconocimiento dactilar, la identificación se realiza a través del escaneo de huellas digitales, son máquinas de fácil configuración y pueden ser instaladas en los puntos de ingreso de las 4 zonales del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.



*Figura 17: Imagen de una máquina biométrica de reconocimiento dactilar.  
Elaboración: Propia*

### **Máquinas con control de registro a través de tarjetas electrónicas**

Son equipos electrónicos, los mismos que contienen un registro previo de tarjetas electrónicas, que son leídas tan solo con acercarlas al lente óptico de la máquina, estos dispositivos son instalados en los puntos de ingreso de las 4 zonales del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac



*Figura 18: Imagen de una máquina con control de registro a través de tarjetas electrónicas. Elaboración: Propia*

### **Capacitaciones**

Las capacitaciones son muy importantes para la consecución de objetivos y proyectos en toda organización, ya que, a través de estas se pueden fortalecer las actitudes y aptitudes de los trabajadores, además, las capacitaciones sirven para atacar problemáticas específicas ya que estas mismas dentro de su ejecución priorizan un tema característico.

Por tanto, otra estrategia considerada es la realización de capacitaciones dirigidas al personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac para luchar contra la

problemática de la impuntualidad. Se optó por brindar la capacitación: “Serenos Pachacamino puntual”, la misma que se adjunta en el anexo 5.

Habiendo determinado las estrategias a llevar a cabo para combatir la problemática de la impuntualidad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, es importante señalar que con relación a la estrategia 1 “implementación de tecnología” luego de considerar las opciones planteadas en el pretest, se optó por las máquinas biométricas de reconocimiento dactilar priorizando las variables:

1. Presupuesto; Con relación al costo, se encuentra por debajo de una máquina biométrica de reconocimiento facial, y
2. Eficacia; ya que, con relación a las máquinas con control de registro a través de tarjetas electrónicas, las huellas dactilares requieren necesariamente la presencia del individuo, sin embargo, las tarjetas electrónicas pueden ser registradas por algún usuario que no les corresponda.

Tabla 07  
Muestra POST

Variable Dependiente	Indicador	Muestra POST
Puntualidad	Reporte de asistencia	13 semanas comprendidas entre junio y agosto 2020

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo específico 3:** Determinar si la aplicación de métodos de empowerment para mejorar la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

### **Situación Pre-Test**

Otra de las problemáticas identificadas en la Municipalidad de Pachacámac es la baja productividad del personal serenazgo, esta se mide en función a los partes diarios, sin embargo, como se detalló en el planteamiento del problema, en el último trimestre del 2019 de los 1151 partes diarios de patrullaje municipal, se concluye que más del 90% solo indica con quien releva y la hora del relevo, así como los lugares del patrullaje, señalando en la mayoría de reportes desde sus puntos tácticos: “sin novedad”.

Lo mencionado anteriormente demuestra la baja productividad del personal serenazgo, ya que un sereno productivo es identificado como aquel que además de escenificar un disuasivo con su presencia para la delincuencia, debe estar además pendiente de todo el medio que lo rodea, por ejemplo: postes inclinados, cables sueltos, tapas de buzón abiertas, arboles viejos e inclinados, cámaras de seguridad bloqueadas y/o inoperativas, entre otros que escenifiquen potencialmente un riesgo para cualquier ciudadano.

Siendo Pachacámac un distrito actualmente en permanente ejecución de obras, de pistas, alcantarillado, instalación de gas subterráneo, comercio informal, etc., las incidencias saltan a la vista, solo que no existen protocolos adecuados, personal debidamente capacitado, mejores métodos de organización, mejores canales de comunicación, entre otros.

Tabla 08  
*Muestra PRE*

Variable Dependiente	Indicador	Muestra PRE
Productividad	Número de incidencias anotadas en los partes diarios	380 en el año 2019

Fuente: Elaboración propia

### **Situación pos test- aplicación de la teoría**

El plan del empowerment para mejorar la productividad, se sustenta en la teoría de la motivación y “Se trata de la energía que una persona tiene para hacer bien las

cosas, de la mejor manera posible (Porret, 2014). Además Herzberg muestra que la motivación está ligada a aspectos intrínsecos de los colaboradores, por ello es necesario empoderar al colaborador para ser autónomo, autosuficiente, y cuyos logros sean reconocidos por la empresa, de tal manera que el trabajador se sienta a gusto, por ello se desarrolló el empowerment para aumentar la productividad en los serenos de la municipalidad.

Lo anteriormente señalado denota la necesidad de aplicar métodos de empowerment para mejorar la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac

Se ha planteado 3 métodos de empowerment para luchar contra esta problemática:

1. Delegar
2. Autodirección
3. Compartir responsabilidades

### **Delegar**

Este método de *empowerment* consiste en darles un voto de confianza a los empleados, en este caso específico, confiar responsabilidades en el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, esto con la finalidad que los serenos se sientan autosuficientes para realizar las labores que se les ha encomendado, de este modo lograremos que ellos ganen confianza y por ende se vuelvan más eficientes al momento de efectuar su trabajo.

### **Autodirección**

Lo que se busca con este método de *empowerment* es que los propios colaboradores del personal serenazgo tengan la oportunidad de autodirigirse, sean ellos los que tomen las decisiones de como realizar su trabajo, según su propio criterio y de acuerdo a su personalidad, por supuesto, sin salirse del cumplimiento de los objetivos y las directivas previamente definidas por su unidad orgánica.

Sin embargo, previo a la aplicación de este método es importante conocer cuál sería el peor escenario posible al que nos podríamos enfrentar, dado que, al entregarles la posibilidad de poder tomar decisiones y autodirigirse, es probable que algunos

serenos no tengan el expertiz necesario para enfrentar cualquier tipo de situación, no obstante, mientras el peor escenario sea fácilmente controlable, la aplicación de este método es completamente viable.

### **Compartir responsabilidades**

La municipalidad distrital de Pachacámac, por ser un órgano del estado está sujeto a directivas tanto del gobierno regional como del gobierno central y las instituciones que la conforman, es así que, en temas de seguridad ciudadana existen lineamientos específicos que norma el Ministerio del Interior, entre ellos, la ejecución del patrullaje integrado, la ejecución del patrullaje municipal, el cumplimiento de la meta del programa de incentivos, la misma que en el 2020 y 2021 tiene por nombre “Fortalecimiento del patrullaje municipal”, la realización de las actividades contempladas en el plan de acción de seguridad ciudadana, entre otros lineamientos.

La importancia de mencionar dichas actividades, es que, la aplicación del método de empowerment en cuestión consiste en hacer parte al personal de todos los asuntos relevantes de la gestión, es decir, ellos no solo deben acatar directivas, sino, deben entender los objetivos y la finalidad de la gestión que realizan, la importancia y el impacto que tiene el desempeño de su trabajo en la gestión municipal y en el pueblo de Pachacámac.

La productividad sin duda, es un aspecto importante para toda empresa de bienes y servicios, luego de aplicar el plan de empoderamiento los serenos de la municipalidad de Pachacamac muestran mayor productividad, cuyos reportes figuran que se han encontrado incidentes, cambiando que radicalmente ya que antes se mostrabas reportes “sin novedad”.

Tabla 09  
*Muestra POST*

Variable Dependiente	Indicador	Muestra POST
Productividad	Número de incidencias anotadas en los partes diarios	368 partes diario comprendidos entre junio y agosto 2020

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Análisis de resultados

### Estadística descriptiva

Tabla 10

*Estadística de tendencia central del pretest de la puntualidad del personal serenazgo*

<b>Descriptives</b>				
		<u>Puntualidad</u>	<u>Statistic</u>	<u>Std. Error</u>
Puntualidad	pre test	Media	63.85	1.457
		Mediana	60.00	
		Varianza	110.329	
		Desviación estándar	10.504	
		Mínimo	50	
		Máximo	84	

Elaboración: Propia

De los serenos puntuales en el pre test se tiene una media de 63.85, la misma que resulta insuficiente entendiendo la relevancia de la labor que realiza el personal serenazgo en la municipalidad distrital de Pachacámac, no solo como unidad orgánica, sino en su trabajo interrelacionado con otras áreas.

Así mismo, a continuación se detalla con mayor precisión el pretest.

El total del personal serenazgo son 139 colaboradores, sin embargo, esto no implica que ellos trabajen los 365 días del año, se deben tomar en cuenta los descansos y faltas justificadas e injustificadas. Sobre las 52 fichas de observación realizadas a razón de 1 por semanas durante todo el periodo 2019, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 11

*Análisis de las 52 fichas de observación del pretest de la variable específica puntualidad*

ITEM	PERSONAL PUNTUAL	PERSONAL IMPUNTUAL	TOTAL DEL PERSONAL
<b>MEDIA</b>	<b>63.85</b>	<b>56.98</b>	<b>120.83</b>
<b>%</b>	<b>52.84%</b>	<b>47.16%</b>	<b>86.93%</b>

Elaboración: Propia

De la Tabla podemos concluir que, de los 139 colaboradores que forman parte del cuerpo de serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, descontando los descansos y faltas justificadas e injustificadas, la media del personal que asistió durante la aplicación del pretest son 120.83 personas, lo mismo que escenifica el 86.93% del total del personal.

Así mismo, la tabla 11 evidencia que con relación al personal que asiste al trabajo, la media de aquellos que existen puntualmente es 63.85 personas, mientras que la media de aquellos que asisten impuntualmente es 56.98 colaboradores, sobre estos resultados, dándoles un análisis porcentual, existe una diferencia a favor apenas del 5.68% de los trabajadores que asisten puntualmente por encima de aquellos que son impuntuales, lo que demuestra cuantitativamente que se debe trabajar para luchas contra esta problemática.

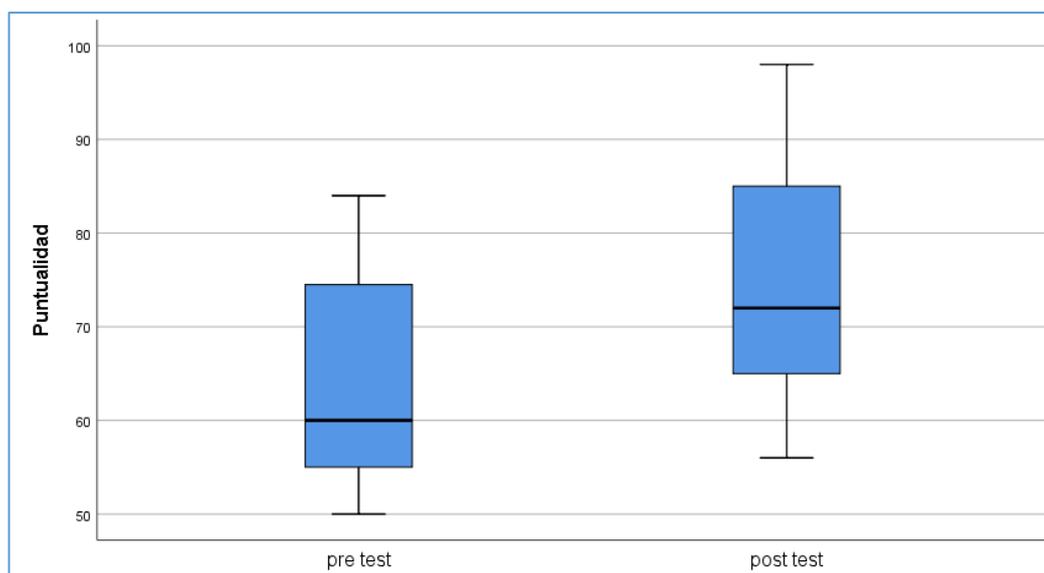
Así mismo, posterior a la aplicación de las estrategias, se aplicó el pos test durante el periodo 1ro de junio del 2020 - 31 de agosto del 2020, a razón de 1 ficha de observación de ingreso del personal serenazgo por semana, dándonos un total de 13 fichas.

Tabla 12  
*Estadística de tendencia central del postest de la puntualidad del personal serenazgo*

<b>Descriptives</b>				
		<u>Statistic</u>	<u>Std. Error</u>	
Puntualidad	post test			
		Media	74.77	3.737
		Mediana	72.00	
		Varianza	181.526	
		Desviación estándar	13.473	
		Mínimo	56	
		Máximo	98	

Elaboración: Propia

Así mismo, para evidenciar la mejora de la puntualidad, en la figura 19 se observa el diagrama de cajas de la puntualidad del personal serenazgo, en la figura se observa las diferencias entre las medianas del pretest y el postest.



*Figura 19:* Diagrama de cajas de la puntualidad del personal serenazgo. Fuente: Subgerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad de Pachacámac. Elaboración: Propia

A continuación, se detalla con mayor precisión el pos test en la Tabla .

Tabla 13  
*Análisis de las 13 fichas de observación del pos test de la variable específica puntualidad*

ITEM	PERSONAL PUNTUAL	PERSONAL IMPUNTUAL	TOTAL DEL PERSONAL
<b>MEDIA</b>	<b>74.77</b>	<b>46.23</b>	<b>121</b>
<b>%</b>	<b>61.79%</b>	<b>38.21%</b>	<b>87.05%</b>

Elaboración: Propia

De la Tabla 13, podemos concluir que, de los 139 colaboradores que forman parte del cuerpo de serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, descontando los descansos y faltas justificadas e injustificadas, la media del personal que asistió durante la aplicación del postest son 121 personas, lo mismo que escenifica el 87.05% del total del personal.

Así mismo, la Tabla evidencia que con relación al personal que asiste al trabajo, la media de aquellos que existen puntualmente es 74.77 personas, mientras que la media de aquellos que asisten impuntualmente es 46.23 colaboradores, sobre estos resultados, dándoles un análisis porcentual, existe una diferencia a favor del 23.58% de los trabajadores que asisten puntualmente por encima de aquellos que son impuntuales.

Con relación al personal que asistió durante la aplicación del pretest en comparación con el personal que asistió durante el posttest la diferencia no es significativa ya que es apenas 0.12% por tanto, la comparación de ambos resultados resulta fiable.

Tabla 14  
*Análisis del pretest y posttest de la variable específica puntualidad*

ITEM	PRETEST	POSTEST	VARIACIÓN
<b>MEDIA DEL PERSONAL PUNTUAL</b>	<b>63.85</b>	<b>74.77</b>	<b>10.92</b>
<b>MEDIA DEL PERSONAL IMPUNTUAL</b>	<b>56.98</b>	<b>46.23</b>	<b>-10.75</b>

Elaboración: Propia

De la Tabla evidencia una mejora en la puntualidad del personal serenazgo luego de la aplicación de estrategias, las mismas que son la implementación de tecnología y la realización de 1 capacitación.

### **Estadística descriptiva de la productividad**

En la muestra pre test se analizaron 380 partes diarios de serenazgo, de la evaluación de dichos partes se tiene una media de 1.37 incidencias registradas por día como se aprecia en la Tabla de estadística de tendencia central del pre test de la productividad del personal serenazgo.

Tabla 15  
*Estadística de tendencia central del pre test de la productividad del personal serenazgo*

<b>Descriptives</b>			
		<u>Statistic</u>	<u>Std. Error</u>
Productividad	pre test	Media	1.37
		Mediana	1.00
		Varianza	1.327
		Desviación estándar	1.152
		Mínimo	0
		Máximo	4

Elaboración: Propia

Una vez implementado los métodos de empowerment con la intención de mejorar la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, se evaluó los resultados durante el periodo Junio - Agosto 2020 teniendo una muestra de 368 partes diarios. En la Tabla 15 se muestra la estadística de tendencia central del pos

test de la productividad del personal serenazgo.

Tabla 16

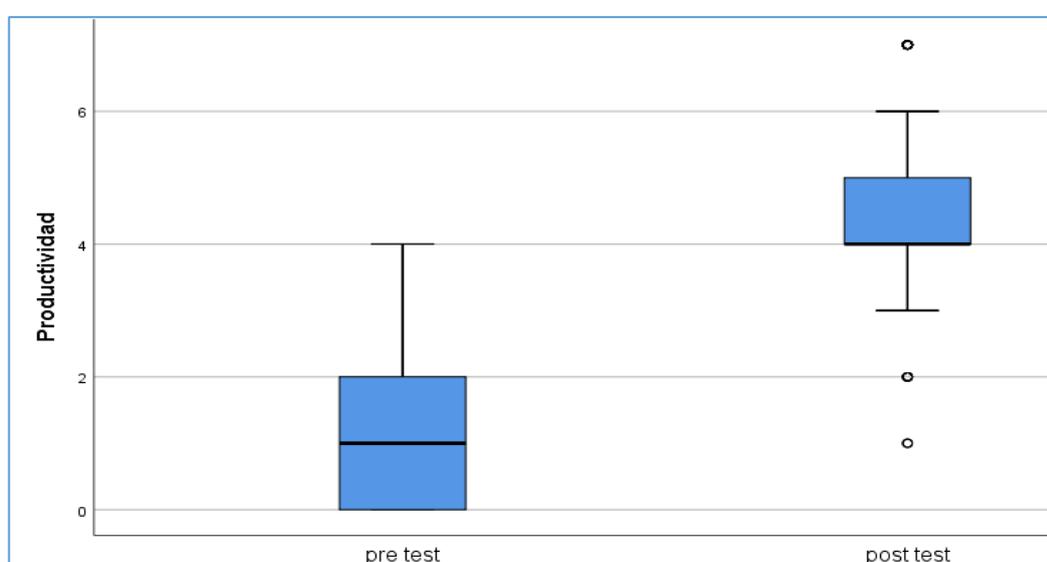
*Estadística de tendencia central del pos test de la productividad del personal serenazgo*

<u>Descriptives</u>				
Productividad	post test	Media	4.50	.066
		Mediana	4.00	
		Varianza	1.580	
		Desviación estándar	1.257	
		Mínimo	1	
		Máximo	7	

Elaboración: Propia

Sobre la productividad del personal serenazgo, en el pre test se tiene una media de 1.37 y en el post test se tiene una media de 4.50 como se muestra en la tabla 07; es decir luego de la aplicación de los métodos de empowerment para mejorar la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, la productividad de los colaboradores ha mejorado en un 328.47%.

Así mismo, para evidenciar la mejora de la productividad líneas arriba mencionada, en la Figura 20 se observa el diagrama de cajas de la productividad del personal serenazgo, en la figura 20 se observa las diferencias entre las medianas del pre test y el pos test.



*Figura 20: Diagrama de cajas de la productividad del personal serenazgo. Subgerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad de Pachacámac. Elaboración: Propia*

**Tabla 17**  
*Estadística de tendencia central del pre y post test de la proactividad del personal serenazgo*

Proactividad	pre test	Media	.00	.000
		Mediana	.00	
		Varianza	.000	
		Desviación estándar	.000	
		Mínimo	0	
		Máximo	0	
		Media	8.33	1.202
	post test	Mediana	9.00	
		Varianza	4.333	
		Desviación estándar	2.082	
		Mínimo	6	
		Máximo	10	

Fuente: elaboración propia

Es importante señalar que con relación a la tabla 17, la estadística de tendencia central del pre test; tanto para la media aritmética, mediana, varianza y desviación estándar, nos da “0” en todos los casos, haciendo referencia a las estadísticas de las zonales como al promedio general, dado que como se explicó en el planteamiento del problema de la presente investigación, luego de revisar el acervo documentario de la subgerencia de seguridad ciudadana del periodo 2019 con relación a las iniciativas presentadas por los colaboradores del cuerpo de serenazgo.

**Para la prueba de normalidad se plantean las siguientes hipótesis:**

- H0: Los datos SI siguen una distribución normal.
- H1: Los datos NO siguen una distribución normal.

Con nivel de significancia de 5% ( $\alpha = 0.05$ ) y con nivel de confianza de 95%

El criterio de evaluación indica que:

- Si Valor sig  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula H0.
- Si Valor sig  $< 0.05$  se acepta la hipótesis alterna H1

Mediante el uso del software SPSS versión 21, aplicamos la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, por tener datos menor a 50 y kolmogorov – Smirnov para mayores de 50

Dado que la muestra es menor a 30 datos de aplica la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, y se tiene que la proactividad de los serenos ha sido medido en 12 meses para el pre test y se tienen significancia 0.000 y para el post test 3 meses los que muestran una significancia mayor a 0.05, teniéndose que en el pre test los datos tienen un comportamiento no paramétrico, y en el pos test tiene comportamiento paramétrico, por ello se aplicó el Test de Wilcoxon para la prueba de hipótesis específica 1.

Tabla 18  
*Prueba de normalidad de los datos obtenidos*

grupos		Prueba de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Proactividad	pre test	.112	9	.000	.788	12	.000
	post test	.292	25	.000	.923	3	.463
Puntualidad	pre test	.184	52	.000	.888	52	.000
	post test	.120	13	.200*	.961	13	.768
Productividad	pre test	.203	380	.000	.885	380	.000
	post test	.171	368	.000	.933	368	.000

Fuente: elaboración propia

## Planteamiento de Hipótesis estadísticas

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub> El plan de reconocimiento no mejora la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

H<sub>1</sub> El plan de reconocimiento mejora la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Tabla 19  
Prueba de rangos de la proactividad del personal serenazgo

	grupos	N	Rango promedio
Proactividad General	pre test	9	6.50
	post test	25	14.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 20  
Prueba de hipótesis el pretest y posttest de la proactividad del personal serenazgo

Prueba estadística					
	Proactividad base Pachacámac	Proactividad base José Galvez	Proactividad huertos de Manchay	Proactividad base retamal Huertos de Manchay	Proactividad General
Wilcoxon	78	78	78	78	78
Z	-3.721	-3.721	-3.714	-3.721	-3.714
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: elaboración propia

Teniendo los resultados de la prueba de hipótesis del pre test y post test en las 4 bases del serenazgo con respecto a la proactividad, se tiene que el valor de la z se encuentra por encima del nivel crítico, donde  $z < z_t$  ( $-3.721 < -1,96$ ) y el  $p=0,000$  menor que la significancia de  $\alpha 0,05$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, significando que la aplicación del plan de reconocimiento mejora la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

### Hipótesis específica 2

$H_0$  Las estrategias no mejoran el hábito de la puntualidad en el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$H_1$  Las estrategias mejoran el hábito de la puntualidad en el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Dado que la muestra del pre test es mayor a 30 datos se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov teniendo la significancia menor a 0.05 teniendo un comportamiento no paramétrico, y el post test es menor a 30 datos y por ello se toma la prueba de Shapiro Wilk teniéndose la significancia mayor a 0.05 teniendo un comportamiento paramétrico, por ello se aplicó la prueba de Wilcoxon para la prueba de hipótesis específica 2.

Tabla 21  
Prueba de rangos de la puntualidad del personal serenazgo

	grupos	N	Rango promedio
Puntualidad	pre test	52	29.84
	post test	13	45.65
	Total	65	

Fuente: elaboración propia

Tabla 22  
Prueba de hipótesis el pre test y post test de la puntualidad del personal serenazgo

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Puntualidad
Wilcoxon	1551.500
Z	-2.701
Asymp. Sig. (2-tailed)	.007

Fuente: elaboración propia

Teniendo los resultados de la prueba de hipótesis del pre test y post test de la puntualidad del personal de serenazgo, se tienen que el valor de la Z se encuentra por encima del nivel crítico, donde  $z < z_{\alpha} (-2.701 < -1.96)$  y el  $p=0,007$  menor que la significancia de  $\alpha 0,05$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, significando que las estrategias aplicadas de implementación de tecnología y la capacitación brindada mejora el hábito de la puntualidad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

### Hipótesis específica 3

$H_0$  La aplicación de métodos de empowerment no mejora la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

$H_0: \mu_1 = \mu_2$

H<sub>1</sub> La aplicación de métodos de empowerment mejora la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Dado que la muestra del pre test y post test, es mayor a 30 datos, se aplica la prueba de normalidad de Kolgomorov Smirnov teniendo la significancia menor a 0.05, teniendo un comportamiento no paramétrico para ambas base de datos, por ello se aplicó la prueba de Wilcoxon para la prueba de hipótesis específica 3.

Tabla 23  
Prueba de rangos de la productividad del personal serenazgo

	grupos	N	Rango promedio
Productividad	pre test	380	205.12
	post test	368	549.40
	Total	748	

Fuente: elaboración propia

Tabla 24  
Prueba de hipótesis del pretest y posttest de la productividad del personal serenazgo

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Puntualidad
Wilcoxon W	77947.000
Z	-22.019
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

Fuente: elaboración propia

Teniendo los resultados de la prueba de hipótesis del pre test y post test de la productividad del personal de serenazgo, se tienen que el valor de la Z se encuentra por encima del nivel crítico, donde  $z < z_t$  ( $-22.019 < -1,96$ ) y el  $p=0,000$  menor que la significancia de  $\alpha 0,05$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, significando que la aplicación de los métodos de empowerment mejora la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

## ✓ Resumen de resultados

Líneas abajo observamos el resumen de los resultados mostrados en ésta investigación.

Tabla 25  
*Resumen de resultados*

Hipótesis Específica	Variables Independiente	Variables Dependiente	Indicador	Pre-Test	Post-Test	Diferencia
1	Plan de reconocimiento	Proactividad	Número de Iniciativas	9	25	16
2	Estrategias	Puntualidad	Reporte de asistencia	63.85	74.77	10.92
3	Empowerment	Productividad	Número de incidencias anotadas en los partes diarios	1.37	4.50	3.13

Elaboración: Propia

- ✓ En la primera hipótesis se puede ver el aumento de la proactividad por la implementación de un plan de reconocimiento, cabe resaltar que el plan de reconocimiento ayudó que pase de 9 iniciativas a tener 25 al post test. Además, esta mejora se logró por la implementación del plan de reconocimiento que ayuda a las personas se sientan comprometidas con los objetivos de la organización, ayuda que los serenos presenten nuevas ideas de mejora en la institución.
- ✓ En la segunda hipótesis la mejora se tiene la puntualidad cuyo reporte de asistencia previa a la implementación se tiene un promedio de asistencia de 64 personas asistentes puntualmente, posterior a la implementación de un huellero dactilar se tiene que el promedio de personas que asisten puntualmente son 75 personas. Para obtener los resultados, adicionalmente

se ha implementados estrategias que ayudó a motivar a los serenos para que se sientan comprometidos con su trabajo, sin duda el reconocimiento ayuda para que el personal de una institución sea responsable y puntual.

- ✓ En la tercera hipótesis la mejora de la productividad, se ha realizado por la implementación del empoderamiento de los colaboradores, la situación del pre test se muestra un número de incidencias de 1,37 pasando después al culminar la implementación a obtener un número de incidencias de 4,50 cabe precisar que este número de incidencias son de manera diaria, esta mejora se ha dado gracias a una capacitación al personal y el empoderamiento de los serenos. Sin duda, ayudó a mejorar la efectividad de los serenos, identificando, reportando, y solucionando mayor cantidad de problemática en Pachacamac.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### ✓ Conclusiones

1. Con la implementación del plan de incentivos, la municipalidad distrital de Pachacámac, pasó de tener 9 iniciativas durante el periodo 2019, a tener 25 en un periodo de 3 meses. Por lo tanto, El plan de reconocimiento mejora la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, 2019-2020.
2. Con la implementación de tecnología a través del uso de máquinas biométricas de reconocimiento dactilar y una capacitación brindada al personal serenazgo denominada “Serenos Pachacamino puntual” como estrategias para mejorar la puntualidad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, se mejoró la puntualidad del personal, la misma que durante el periodo 2019 tenía una media de 63.85 colaboradores sobre un total 120.83 personas que asistieron durante la aplicación del pre test en comparación con el periodo junio 2020 – agosto 2020 que tiene una media de 74.77 colaboradores sobre un total 121 personas que asistieron durante la aplicación del pos test.
3. Con la aplicación de métodos de empowerment en el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, la producción aumentó en 3.13 el número de incidencias atendidas pasaron de ser en promedio 1.37 por día, a ser 4.50 por día. Por lo tanto, la implementación de métodos de empowerment mejoraron la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac. Así mismo, se concluye que el clima organizacional influye significativamente en la motivación del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.

✓ **Recomendaciones**

1. Es necesario dar sostenibilidad a la implementación del plan de incentivos a cada iniciativa que presente el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, el mismo que requiere el compromiso de la alta dirección de la gestión.
2. Es recomendable continuar con la utilización de tecnología a través del uso de máquinas biométricas de reconocimiento dactilar y realizar capacitaciones focalizadas como estrategias para controlar, el horario de ingreso del personal serenazgo a la municipalidad de Pachacámac,
3. Se sugiere continuar con la aplicación de métodos de empowerment en el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, dado que ha demostrado tener un impacto positivo en la productividad de dichos colaboradores.
4. Así mismo, dado los resultados obtenidos, se sugiere replicar en otras áreas de la municipalidad, el plan de reconocimiento para mejorar la proactividad, la implementación de tecnología como estrategia para mejorar la puntualidad y la aplicación de métodos de empowerment para mejorar la productividad, ya que, otras unidades orgánicas de la municipalidad, tienen problemas similares al de la subgerencia de seguridad ciudadana con relación a la motivación de su personal.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- Aguilera, J. (2015). El Factor Proactivo. Madrid, España: Editorial Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Arnols, J. y Randall, R. (2012). Psicología del Trabajo, Comportamiento Humano en el ámbito laboral  
D.F., México: Editorial Encuadernaciones Maguntis, S.A. de C.V. Chiavenato, I (2009).  
Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones  
D.F., México: Editorial Interamericana Editores S.A. de C.V. Edel, R., García, A. y  
Casiano, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional  
D.F., México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Brunet, L., (2017).  
El Clima del trabajo en las organizaciones
- Gitlow, H., Gitlow, S. (1991). Cómo mejorar la Calidad y la Productividad con el método Deming. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- González, L. (s.f.). La motivación y su historia. Recuperado el 10 de mayo del 2020 de <http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/download/257/255>
- Griffin, R., Phillips, J. y Gully, S. (2017). Comportamiento Organizacional. Santa Fe, México: Editorial Cenage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Guadalupe M. e Ibarra L. (s.f.) Definición de Clima Organizacional. Recuperado el 15 de mayo de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html#:~:text=Rodr%C3%ADguez%20\(1999\)%20expresa%20que,formales%20que%20afectan%20dicho%20trabajo](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html#:~:text=Rodr%C3%ADguez%20(1999)%20expresa%20que,formales%20que%20afectan%20dicho%20trabajo)
- Gutiérrez, H. (2014). Calidad y Productividad. Santa Fe, México: Editorial Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). Comportamineto Organizacional. Santa Fe, México: Editorial International Thomson Editores

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. Santa Fe, México: Editorial Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Lazzati, S., Tailhade, M. y Castronovo, M. (2015). Competencias, cambio y coaching. Santa Fe, México: Editorial Ediciones Gránica México, S.A. de C.V.
- Petri, H., Govern J., Ortiz M. (2006). Motivación, teoría, investigación y aplicaciones. D.F., México: Editorial Thomson Editores S.A. de C.V.
- Pintado E. (2012). Pachacámac y su historia. Recuperado el 10 de mayo del 2020 de <http://www.munipachacamac.gob.pe/historia.html> publica:
- Pintado, E., (2011). Comportamiento Organizacional. Lima., Perú: Editorial Talleres Gráficos de Negocios Arco Iris S.R.L.
- Ponti, F. (2010). Los Siete movimientos de la Innovación.. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Porret, M. (2014). Gestión de personas. Madrid, España: Editorial ESIC
- Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Editorial Ediciones Díaz de Santos
- Pulido, C., (2016). Clima Organizacional. Lima., Perú: Editorial Facultad de Psicología de la UNMSM.
- Quick, N. (2013). Comportamiento Organizacional. Santa Fe, México: Editorial Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Lima, Perú: Editorial Bussiness Support Aneth S.R.L.
- Santa Fe, México: Editorial Interamericana Editores, S.A. de C.V. Chiavenato, I (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración
- Santa Fe, México: Editorial Litográfica Ingramex. Chiavenato, I (2007). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2010). Administración. Juárez, México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Uribe, J., (2014). Clima y ambiente organizacional. D.F., México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Veracruz, México: Editorial Universidad Veracruzana. Gelabert, M. (2014). Gestión de personas. Madrid, España: Editorial ESIC

# ANEXOS

## Anexo 1: Declaración de Autenticidad

 UNIVERSIDAD  
RICARDO PALMA

Escuela de Posgrado

### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)

JIMÉNEZ VÁSQUEZ STEFAN ANTHONY

En condición de egresado del Programa de Posgrado:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

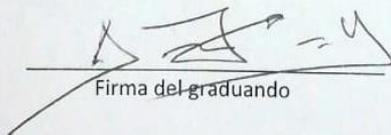
"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL SERENAZGO DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHACÁMAC, 2019 – 2020"

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

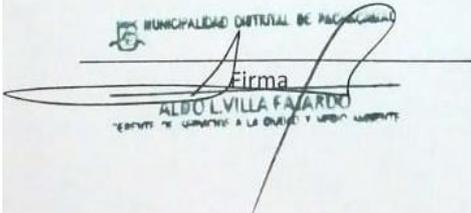
Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

  
Firma del graduando

14 / FEBRERO / 2020  
Fecha

Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación

	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	Escuela de Posgrado
<b>AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN</b>		
<b>DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN</b>		
Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:		
<b>"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL SERENAZGO DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHACÁMAC, 2019 – 2020"</b>		
El mismo que es realizado por el Sr. / Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):		
<b>JIMÉNEZ VÁSQUEZ STEFAN ANTHONY</b>		
En condición de estudiante – investigador del Programa de:		
<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS</b>		
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.		
En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:		
Nombre de la empresa: <b>MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE PACHACÁMAC</b>	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: <b>ALDO LORENZO VILLA FAJARDO</b>	Cargo del Jefe/Responsable del área: <b>GERENTE DE SERVICIOS A LA CIUDADA Y MEDIO AMBIENTE</b>	
Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: <b>985005460</b>	Correo electrónico de la empresa: <b>AVILLA@MUNIPACHACAMAC.GOB.PE</b>	
 Firma <b>ALDO L VILLA FAJARDO</b>		<b>14/FEBRE 20/2020</b> Fecha

### Anexo 3: Matriz de Consistencia

A continuación se presenta la Matriz de Consistencia utilizada en la investigación del estudio. Ver Tabla .

Tabla 26  
Matriz de Consistencia

Problemas Principal	Objetivos General	Hipótesis General	Variables Independiente	Indicador V.I.	Variables Dependiente	Indicador V.D.
¿En qué medida el clima organizacional influye en la motivación del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac?	Determinar la influencia del clima organizacional en la motivación del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.	El clima organizacional influye significativamente en la motivación del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.	Clima organizacional	--	Motivación de los empleados operativos	
Problemas Especifico	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas				
¿Cómo mejorar la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac?	Determinar un plan de reconocimiento para mejorar la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.	Sí se determina un plan de reconocimiento, mejorará la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.	Plan de reconocimiento	Sí / No	Proactividad	Número de iniciativas por mes
¿Cómo mejorar la puntualidad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac?	Determinar estrategias para mejorar el hábito de la puntualidad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.	La determinación de estrategias mejorará el hábito de la puntualidad en el personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.	Estrategias	Sí / No	Puntualidad	Reporte de asistencia por mes
¿Cómo mejorar la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac?	Aplicar métodos de empowerment para mejorar la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.	La aplicación de métodos de empowerment mejorará la productividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac.	Empowerment	Sí / No	Productividad	Número de incidencias anotadas en los partes diarios por mes

Elaboración propia

## Anexo 4: Matriz de Operacionalización

A continuación se presenta la Matriz de Operacionalización utilizada en la investigación del estudio. Ver Tabla .

Tabla 27  
Matriz de Operacionalización

Variable Independiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Plan de reconocimiento	Si / No	Son todas aquellas estrategias dirigidas a los trabajadores que se llevan a cabo para agradecer y demostrar el valor que tienen sus acciones y comportamientos para la compañía. Fuente: página web peoplenext, posteo de Oscar Pérez 26 de setiembre del 2017	Aquellas estrategias que servirán para demostrarles a los empleados el agradecimiento a sus acciones y comportamientos en beneficio del municipio.
Estrategias	Si / No	Movilización de todos los recursos de la organización con el propósito de alcanzar objetivos globales de largo plazo. Una estrategia define un conjunto de tácticas. Fuente: (Chiavenato 2009, Comportamiento Organizacional p. 496)	Conjunto de acciones adoptadas por la organización con la intención de lograr mejoras en las actitudes del personal operativo
Empowerment	Si / No	Aumento de la eficacia organizacional mediante la cesión del poder para tomar decisiones al primer nivel en que existe cualificación para ello. Fuente: (Porret, 2014, Gestión de personas, p. 106)	Es el empoderamiento del personal para lograr que ellos tengan mayor confianza en sí mismos y logren un trabajo más eficiente.
Variable Dependiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Proactividad	Número de Iniciativas por mes	Proactividad significa tender a la acción. Para lograrlo requerimos construir una actitud hacia el cambio, generar nuevas ideas, buscar soluciones y, entre otras cosas, proponer dinámicas. La clave radica en convertir las soluciones en acciones y hechos tangibles con resultados contundentes. El factor proactivo es el elemento que nos permite encauzar nuestro potencial y crecer. Fuente: (Aguilera 2015, El Factor Proactivo, p. 103)	Son todas aquellas iniciativas propuestas por el personal operativo de la Subgerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pachacámac con la intención de mejorar la eficiencia de la gestión operacional.
Puntualidad	Reporte de asistencia por mes	La <b>puntualidad</b> es una conducta humana que hace que lleguemos puntuales a los lugares, en el horario exacto pactado con anterioridad. Las personas se valen de ciertos instrumentos para tener conocimiento de la hora, como los relojes. La puntualidad, en principio, es una <b>cualidad adquirida por los seres humanos</b> , que es considerada como la virtud de cumplir con la entrega de una tarea o cumplir con una obligación, dentro del tiempo estipulado y totalmente comprometido a la realización de ésta.	Es la cualidad de los empleados operativos de la Subgerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pachacámac que hace que lleguen a tiempo al centro de trabajo
Productividad	Número de incidencias anotadas en los partes diarios por mes	Humberto Gutiérrez Pulido en su libro Calidad y Productividad 4ta edición 2014 pag. 20, señala que la productividad tiene que ver con los resultados que se obtiene de un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el coeficiente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. Fuente: (Gutiérrez 2014, Calidad y Productividad, p. 20)	Cantidad de incidencias anotadas en los partes diarios por parte del personal operativo de la Subgerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pachacámac

Fuente: Elaboración propia

## *Anexo 5: Capacitación: “Serenos Pachacamino Puntual”*

### **Puntualidad**

La puntualidad es una cualidad que se desarrolla desde la infancia mediante la formación de hábitos familiares, donde las costumbres del hogar determinan horarios para cada una de las actividades que realizamos en nuestro día a día.

La virtud de la puntualidad consiste en estar a tiempo en cada compromiso adquirido con anterioridad; una reunión familiar, una reunión laboral, una entrevista de trabajo, un evento social, etc.



*Figura 21: Imagen del serenazgo Pachacamino para la portada de la capacitación. Subgerencia de seguridad ciudadana de la MDP. Elaboración: Propia*

### **Administración del tiempo**

Esta actividad consiste en gestionar de manera eficiente el tiempo que disponemos dándole el espacio indicado a cada actividad que hayamos programado realizar, la administración del tiempo ciertamente es un proceso de planificación, el mismo que de ser ejecutado con eficiencia logrará que seamos más productivos de lo que venimos

siendo, así mismo, inevitablemente la eficiencia con que administremos nuestro tiempo tendrá una repercusión positiva o negativa para con nuestro entorno en general.



*Figura 22: Imagen alusiva a la administración del tiempo para la capacitación.  
Elaboración: Propia*

## **Tips para llegar a tiempo al trabajo**

### **1. NO ignoremos la alarma**

Este tip es el más relevante si pretendemos hacer un hábito, el siempre llegar temprano al trabajo, ya que es determinante el momento en que nos levantemos y empecemos nuestro día, ya que, si seguimos durmiendo luego de escuchar la alarma, no estaríamos cumpliendo con la planificación de la administración de nuestro tiempo.



*Figura 23: Imagen alusiva al tip “NO ignoremos la alarma” para la capacitación.  
Elaboración: Propia*

## 2. Estar listos un día antes

Uno de las principales costumbres que podemos adoptar para mejorar nuestro hábito de la puntualidad, es adelantar aquellas pequeñas tareas que nos pueden retrasar al ir al trabajo, es decir; tener elegida la ropa a ponernos un día antes, que esta esté planchada, haber echado combustible al vehículo con anterioridad, tener listo el desayuno, etc., esta clase de costumbres sin duda nos harán ahorrar tiempo.



*Figura 24: Imagen alusiva al tip “Estar listos un día antes” para la capacitación..*

*Elaboración: Propia*

## 3. La norma de los 15 minutos

Indudablemente, los retrasos ocurren porque se suscitan situaciones ajenas a nuestro control; puede ocurrir algún imprevisto doméstico causado por algún miembro de nuestra familia, algún accidente casero que haga que nos manchemos la ropa y debamos cambiarnos de nuevo, puede haber tráfico, algún accidente en nuestra ruta, etc, es por ello que dentro de la planificación de la administración de nuestro tiempo debemos contemplar estar expuestos a estas situaciones, escenario que solucionaremos si nos programamos llegar siempre con 15 minutos de anterioridad al trabajo.



*Figura 25: Imagen alusiva al tip “La norma de los 15 minutos” para la capacitación.*

*Elaboración: Propia*

#### 4. Doble Alarma

Con relación a este tip, nos referimos a programar una segunda alarma de la hora tentativa a la que debemos salir de casa, es decir, con la primera alarma nos levantamos y esta segunda alarma sirve para indicarnos que ya debemos salir de casa si queremos llegar a tiempo al trabajo.



*Figura 26: Imagen alusiva al tip “Doble alarma” para la capacitación.*

*Elaboración: Propia*

#### Importancia de la puntualidad

La impuntualidad es un indicador de falta de interés por tanto, es presumible que si un sereno llega tarde al trabajo con frecuencia, es porque no le interesa su trabajo, demostremos que nos interesa nuestro trabajo, demostremos que estamos comprometidos con nuestro trabajo, lleguemos puntual



*Figura 27: Imagen alusiva a la importancia de la puntualidad para la capacitación.*

*Elaboración: Propia*



*Figura 28: Imagen de cierre de la capacitación. Elaboración: Propia*

## Anexo 6: Validación del cuestionario por juicio de expertos.

Cuestionario para medir la predisposición a la proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac

**Evaluador: Villa Fajardo Aldo Lorenzo, Gerente de Servicios a la Ciudad y Medio Ambiente de la Municipalidad de Pachacámac**

### Evaluación de instrumentos por expertos

**1. TABLA DE EVALUACION DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL SERENAZGO DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHACÁMAC, 2019 - 2020**

**Autor del instrumento:** Jiménez Vásquez, Sthefan Anthony.

**Requerimiento para:** Optar el grado de Maestro en Administración de Negocios

Aspectos de validación:

Indicador	Criterios	Deficiente		Regular				Buena				Muy Buena				Excelente						
		0 - 20		21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100						
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																					X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																					X
3. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir.																					X
4. Coherencia	Entre las variables y los indicadores.																					X
5. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados.																					X

OPINION DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_ APLICA \_\_\_\_\_

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 98

  
 Firma:   
**ALDO VILLA FAJARDO**  
 Gerente de Servicios a la Ciudad y Medio Ambiente

Nombre del evaluador (a): VILLA FAJARDO Aldo Lorenzo

Cargo o institución donde labora: Gerente de Servicios a la Ciudad y Medio Ambiente de la Municipalidad Distrital de Pachacámac

Teléfono de contacto: 985005460

Lugar y fecha: Lima, 15 de setiembre 2020

Figura 29: Evaluación del Juicio de expertos Fuente: Municipalidad de pachacamac

**Evaluador: Aguilar Arenaza Luis Pelayo, Subgerente de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Pachacámac**

**1. TABLA DE EVALUACION DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS**

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL SERENAZGO DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHACÁMAC, 2019 - 2020

Autor del instrumento: Jiménez Vásquez, Sthefan Anthony.

Requerimiento para: Optar el grado de Maestro en Administración de Negocios

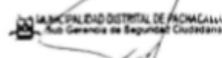
Aspectos de validación:

Indicador	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente			
		0 -20				21- 40				41 - 60				61 - 60				81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				X
3. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir.																				X
4. Coherencia	Entre las variables y los indicadores.																				X
5. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados.																				X

OPINION DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_ **APLICA** \_\_\_\_\_

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

97

  
**ABG. LUIS AGUILAR ARENAZA**  
 Sub Gerente de Seguridad Ciudadana  
 Firma del experto  
 DNI: 09795893

Nombre del evaluador (a): **AGUILAR ARENAZA Luis Pelayo**

Cargo o institución donde labora: Subgerente de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pachacámac

Teléfono de contacto: 981075390

Lugar y fecha: Lima, 15 de setiembre 2020

*Figura 30: Evaluador: Rivera Lynch César Armando, Docente de la Universidad Ricardo Palma*



## Análisis del cuestionario de proactividad

A continuación, se presenta el detalle de los resultados de cada una de las 8 preguntas planteadas en el cuestionario que intenta medir la percepción respecto al nivel de proactividad del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacámac, relacionado a las iniciativas que estarán en condiciones de presentar con la intención de mejorar la operación.

- ¿Considera usted, que tiene la capacidad de presentar iniciativas para mejorar la operación?

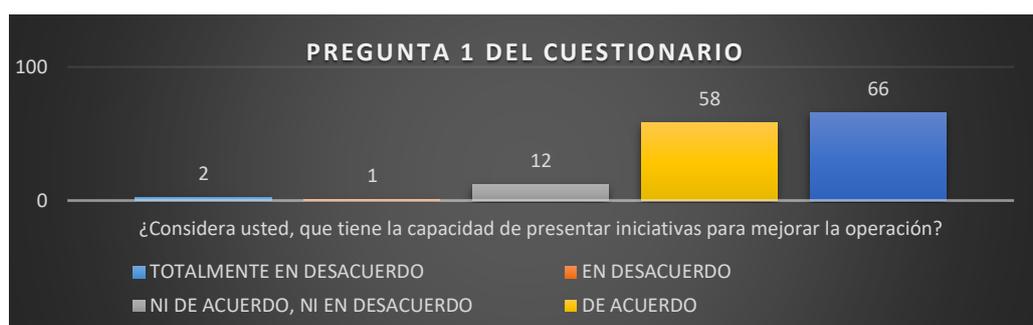


Figura 32: Pregunta 1 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia

Respecto a la pregunta 1 del cuestionario aplicado, la mayor parte de los encuestados (66 de 139 serenos, es decir el 47.48%) respondió estar totalmente de acuerdo con tener la capacidad de presentar iniciativas para mejorar la operación.

- ¿Considera usted, que, si presenta iniciativas, estas ayudarían a mejorar la operación?



Figura 33: Pregunta 2 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia

Sobre la pregunta 2 del cuestionario aplicado, la mayor parte de los encuestados (66 de 139 serenos, es decir el 47.48%) respondió estar totalmente de acuerdo con que sus iniciativas ayudarían a mejorar la operación.

- ¿Considera usted, que, si propone iniciativas para mejorar la operación, serán tomadas en cuenta por sus jefes?



Figura 34: Pregunta 3 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia

Con relación a la pregunta 3 del cuestionario aplicado, la mayor parte de los encuestados (71 de 139 serenos, es decir el 51.08%) respondió estar de acuerdo con que, si propone iniciativas para mejorar la operación, estas, serán tomadas en cuenta por su jefe.

- ¿Considera usted, que sus iniciativas deben ser evaluada para saber si pueden tener un impacto positivo en la operación?

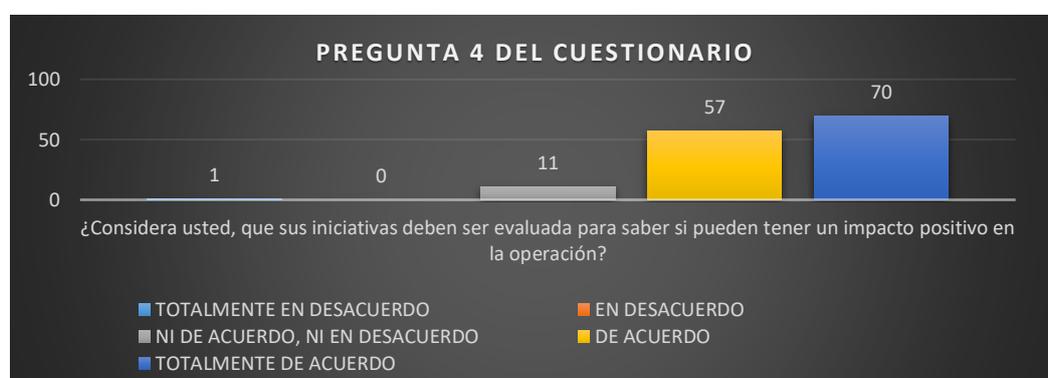


Figura 35: Pregunta 4 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia

Sobre la pregunta 4 del cuestionario aplicado, la mayor parte de los encuestados

(70 de 139 serenos, es decir el 50.36%) respondió estar totalmente de acuerdo con que, sus iniciativas deben ser evaluadas para saber si tienen un impacto positivo en la operación.

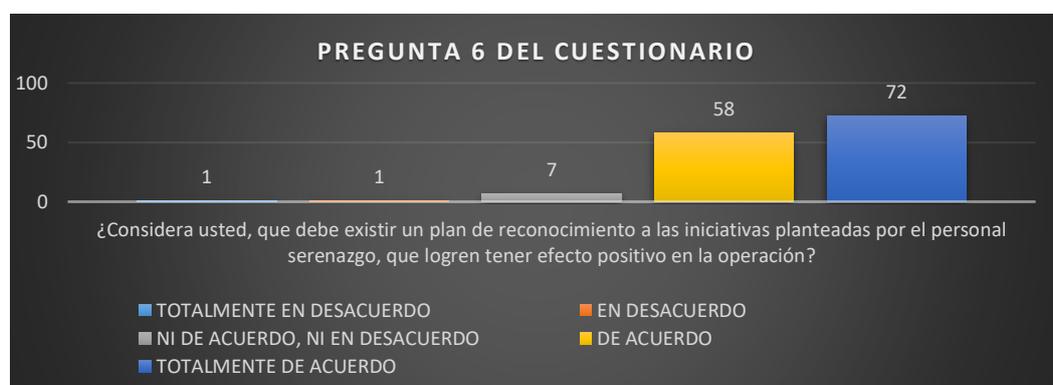
- ¿Considera usted, que es necesario fomentar la presentación de iniciativas por parte del personal de serenazgo, con la intención de mejorar la operación?



*Figura 36: Pregunta 5 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia*

Sobre la pregunta 5 del cuestionario aplicado, la mayor parte de los encuestados (63 de 139 serenos, es decir el 45.32%) respondió estar totalmente de acuerdo con que, consideran necesario fomentar la presentación de iniciativas por parte del personal de serenazgo.

- ¿Considera usted, que debe existir un plan de reconocimiento a las iniciativas planteadas por el personal serenazgo, que logren tener efecto positivo en la operación?



*Figura 37: Pregunta 6 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia*

Sobre la pregunta 6 del cuestionario aplicado, la mayor parte de los encuestados

(72 de 139 serenos, es decir el 51.80%) respondió estar totalmente de acuerdo con que, exista un plan de reconocimiento a las iniciativas que logren un efecto positivo en la operación.

- De darse el escenario en que usted propusiera una iniciativa que resulte tener un impacto positivo en la operación, y posteriormente sea reconocido dicho aporte, ¿esto ayudaría a que exista un mejor clima organizacional dentro de su área?

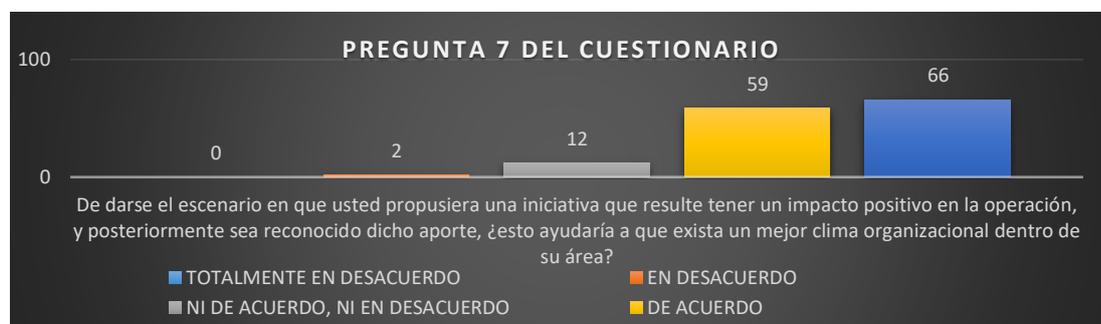


Figura 38: Pregunta 7 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia

Sobre la pregunta 7 del cuestionario aplicado, la mayor parte de los encuestados (66 de 139 serenos, es decir el 47.48%) respondió estar totalmente de acuerdo con que, de proponer una iniciativa que logre un impacto positivo en la operación y esta sea reconocida, esto ayudaría a que exista un mejor clima organizacional en la subgerencia de seguridad ciudadana.

- De darse el escenario en que usted propusiera una iniciativa que resulte tener un impacto positivo en la operación, y posteriormente sea reconocido dicho aporte, ¿eso tendría un impacto positivo en la motivación de todo del personal serenazgo?

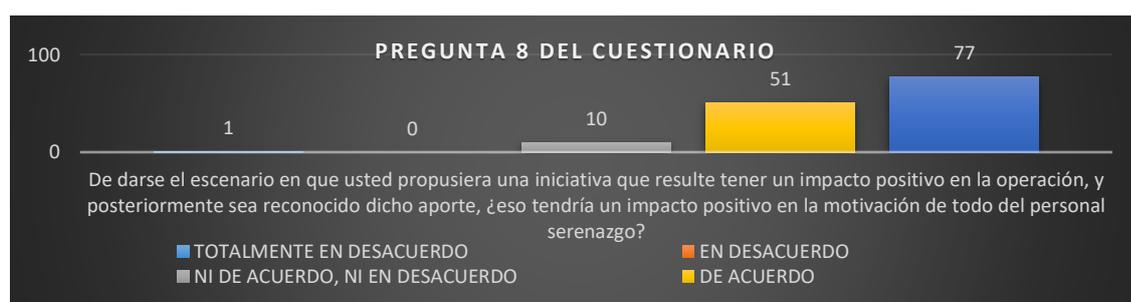


Figura 39: Pregunta 8 del cuestionario. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia

Sobre la pregunta 8 del cuestionario aplicado, la mayor parte de los encuestados

(77 de 139 serenos, es decir el 55.40%) respondió estar totalmente de acuerdo con que, de proponer una iniciativa que logre un impacto positivo en la operación y esta sea reconocida, esto tendría un impacto positivo en la motivación del personal serenazgo.

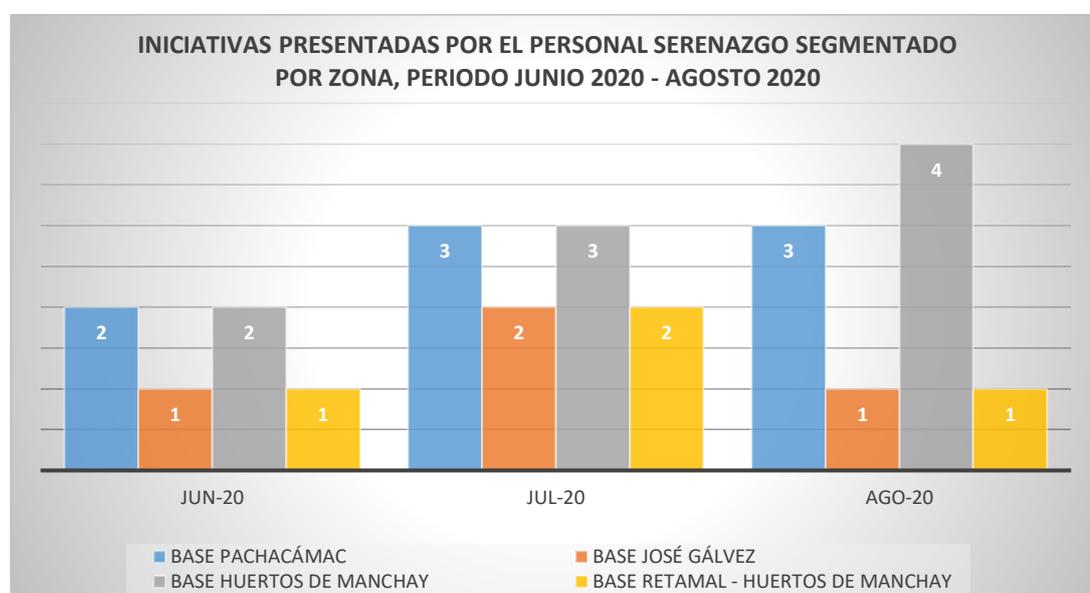
Así mismo, en la Figura 39 se aprecian los resultados porcentuales de acuerdo a cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario mencionado anteriormente, donde, existe una diferencia muy marcada en relación a la respuesta de los colaboradores identificándose con: “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en todas las preguntas con relación a las otras alternativas, lo mismo que evidencia una predisposición a adoptar un comportamiento proactivo, el mismo que se buscará motivar a través de un plan de reconocimiento a cada una de las iniciativas que el personal serenazgo proponga y resulten teniendo un impacto positivo en la gestión de la municipalidad.

ITEMS	considera usted, que tiene la capacidad de presentar iniciativas ara mejorar la operación?	Considera usted, que si pesenta iniciativas, estas ayudarian a mejorar la operación?	Considera usted, que si propone iniciativas para mejorar la operación, seran tomadas en cuenta por sus jefes?	Considera usted, que sus iniciativas deben ser evaluada para saber si pueden tener un impacto positivo en la operación?	considera usted, que es necesario fomentar la presentación de iniciativas por parte del personal de serenazgo, con la intención de mejorar la operación?	Considera usted, que debe existir un plan de reconocimiento a las iniciativas planteadas por el personal de serenazgo, que logren tener efecto positivo en la operación?	Considera usted, que de darse el escenario en que usted o un compañero propusieran una iniciativa que resultetener un impacto positivo en la operación, y posteriormente sean reconocido dicho aporte, esto ayudaria a que exista un mejor clima organizacional dentro de su area?	Considera usted, que de darse el escenario en que usted o un compañero propusieran una iniciativa que resultetener un impacto positivo en la operación, y posteriormente sean reconocido dicho aporte, esto tendría un impacto positivo en la motivación de todoel personal de serenazgo?
TOTALMENTE DE ACUERDO	47,48%	47,48%	28,78%	50,36%	45,32%	51,80%	47,48%	55,40%
DE ACUERDO	41,73%	37,41%	51,08%	41,01%	44,60%	41,73%	42,45%	36,69%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8,63%	10,79%	15,11%	7,91%	9,35%	5,04%	8,63%	7,19%
EN DESACUERDO	0,72%	2,16%	3,60%	0,00%	0,72%	0,72%	1,44%	0,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1,44%	2,16%	1,44%	0,72%	0,00%	0,72%	0,00%	0,72%
TOTALES	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Figura 40: Resultados del cuestionario aplicado – variable específica proactividad. Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia*

## Post test de la proactividad

Una vez implementado el plan de reconocimiento se evaluó los resultados durante el periodo Junio 2020 - Agosto 2020, los mismos que se muestran en la figura 41 donde se hace la segmentación de las 4 zonas del distrito de Pachacámac:



*Figura 41:* Iniciativas presentadas por el personal serenazgo por zona, junio 2020 – agosto 2020. Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia

Conforme se aprecia en la figura 41, ha habido una respuesta favorable del personal serenazgo al plan de reconocimiento, reflejándose tangiblemente. Al implementar el plan de reconocimiento, los serenos pudieron presentar sus ideas y la municipalidad logró pasar de tener 0 a tener 25 iniciativas.

Es importante señalar que los resultados positivos se reflejan en las 4 zonas, como se muestra en la figura 42.

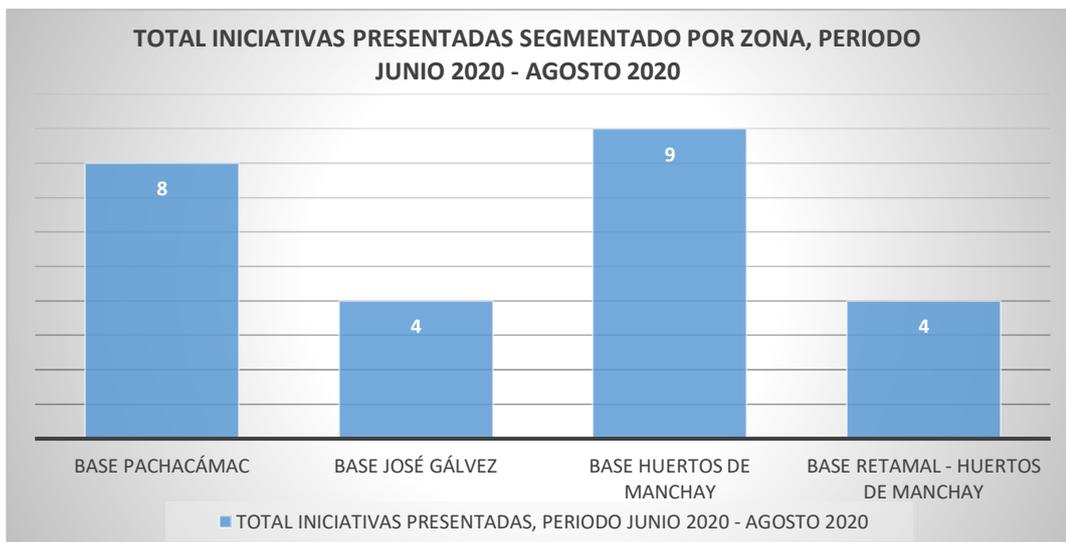


Figura 42: Total iniciativas presentadas por zona, junio 2020 – agosto 2020. Fuente: Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pachacámac. Elaboración: Propia

Así mismo, en la figura 42 con la intención de evidenciar los resultados obtenidos, se aprecia la estadística de tendencia central del pre test y post test de la proactividad del personal serenazgo, haciendo la segmentación en las 4 zonales.