

NOMBRE DEL TRABAJO

PLAN DE MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA E

AUTOR

CRISTHIAN ANDRES LEVANO ORMEÑO

RECUENTO DE PALABRAS

13163 Words

RECUENTO DE CARACTERES

73464 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

67 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.0MB

FECHA DE ENTREGA

Dec 12, 2023 3:07 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Dec 12, 2023 3:08 PM GMT-5

● 17% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 17% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS**
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.unfels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- 1). TESIS () 2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (X)

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:	LEVANO ORMEÑO CRISTHIAN ANDRES
D.N.I.:	75077306
Otro Documento:	
Nacionalidad:	PERUANO
Teléfono:	933425669
e-mail:	cristhianlpx@gmail.com

DATOS ACADÉMICOS

Pregrado

Facultad:	FACULTAD DE INGENIERIA Y GESTION
Programa Académico:	TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Título Profesional otorgado:	LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Postgrado

Universidad de Procedencia:	
País:	
Grado Académico otorgado:	

Datos de trabajo de investigación

Título:	PLAN DE MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR, LIMA - 2021
Fecha de Sustentación:	12 DE DICIEMBRE DEL 2021
Calificación:	APROBADO
Año de Publicación:	2024



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo X No autorizo _____

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	info:eu-repo/semantics/openAccess (Para documentos en acceso abierto)	<input checked="" type="radio"/>

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	info:eu-repo/semantics/restrictedAccess (Para documentos restringidos)	<input type="radio"/>
	info:eu-repo/semantics/embargoedAccess (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	<input type="radio"/>
	info:eu-repo/semantics/closedAccess (para documentos confidenciales)	<input type="radio"/>

(*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

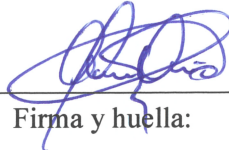
Motivos de la elección del acceso restringido:

LEVANO ORMEÑO CRISTHIAN ANDRES

APELLIDOS Y NOMBRES

75077306

DNI



Firma y huella:



Lima, 17 de NOVIEMBRE del 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PLAN DE MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR, LIMA - 2021”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

LEVANO ORMEÑO, CRISTHIAN ANDRES

ORCID: 0009-0008-3257-4806

ASESOR

LUJAN LUDEÑA, FIDEL

ORCID: 0000-0001-9014-1664

Villa el Salvador

2021



V Programa de la Modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional Facultad de
Ingeniería y Gestión

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En Villa El Salvador siendo las 09:00 horas del día domingo 12 de diciembre 2021, y debido a la emergencia sanitaria y aislamiento social por el COVID-19, se reunieron en la Sala Virtual N° 01 vía Google meet (<https://meet.google.com/qms-qxjm-epo>) los Miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Suficiencia Profesional integrado por:

Presidente	: Dr. Pedro Leonardo Tito Huamaní	CLAD Nro. 15930
Secretario	: Dra. Margot Rodríguez Mayhuasca	CPC Nro. 20509
Vocal	: Mg. José Luis Villegas Chumpitaz	CLAD Nro. 18683

Designados con RESOLUCIÓN DE FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN N° 432-2021-UNTELS-CO-V.ACAD-FIG, de fecha 09 de diciembre de 2021.

Se da inició al acto público de sustentación y evaluación del Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el Título Profesional de **Licenciado en Administración de Empresas**, bajo la modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional. (Resolución de Comisión Organizadora N° 126-2021-UNTELS de fecha 06 de agosto de 2021, en la cual se APRUEBA el "Reglamento, Directiva, Cronograma y Presupuesto del V Programa de la Modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur", siendo que el Art. 4° del precitado Reglamento establece que: "La Modalidad de Titulación prevista consiste en la presentación, aprobación y sustentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional que dé cuenta de la experiencia profesional y además permita demostrar el logro de las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de pregrado que califican para el ejercicio de la profesión correspondiente. Quienes participen en esta modalidad no podrán tramitar simultáneamente otras modalidades de titulación. Además, los participantes inscritos en esta modalidad, deberán acreditar un mínimo de dos (02) años de experiencia laboral, de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 174-2019- SUNEDU/CD y al anexo 1 sobre Glosario de Términos en el punto veinte (20)...", en el cual;

El bachiller: **LEVANO ORMEÑO, CRISTHIAN ANDRES**

Sustentó su Trabajo de Suficiencia Profesional: **PLAN DE MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR, LIMA - 2021.**

Concluida la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, se procedió a la calificación correspondiente según el siguiente detalle:

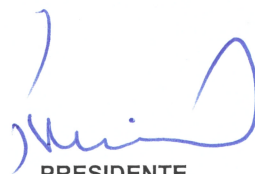
Condición aprobado con nota 12 Equivalente regular de acuerdo al Art. 65° del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional de la UNTELS vigente.

Siendo las 09:30 horas del día domingo 12 de diciembre 2021, se dio por concluido el acto de sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, firmando la presente Acta los miembros del Jurado.


PARTICIPANTE
LEVANO ORMEÑO, CRISTHIAN ANDRES


SECRETARIO
Dra. Margot Rodríguez Mayhuasca
CPC Nro. 20509


VOCAL
Mg. José Luis Villegas Chumpitaz
CLAD Nro. 18683


PRESIDENTE
Dr. Pedro Leonardo Tito Huamaní
CLAD Nro. 15930

Nota: Art. 17°.- La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realizará en un acto público. De faltar algún miembro del Jurado, la sustentación procederá con los dos integrantes presentes. En caso de ausencia del presidente del Jurado asumirá la presidencia el docente de mayor categoría. En caso de ausencia de dos o más miembros del jurado, la sustentación será reprogramada para el día hábil siguiente.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico principalmente a mis padres, quienes a lo largo de mi vida se han preocupado por mi bienestar, me han apoyado y son mi motivo para alcanzar mis metas personales y profesionales.

A mi hermana y mis sobrinas, que siempre han estado a mi lado apoyándome y dándome alegrías.

Y también, a todos esos amigos que de alguna u otra manera me han apoyado y alentado a cumplir mis metas.

AGRADECIMIENTO

Primero, agradecer a todas las personas que me brindaron su apoyo para la elaboración del presente trabajo.

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente, el cual me siento orgulloso.

A todos mis profesores por los conocimientos compartidos durante toda esta aventura de desarrollo profesional.

A mis amigos por el apoyo y motivación.

Gracias.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1. CONTEXTO	2
1.1.1. Reseña Histórica del Distrito.....	2
1.1.2. Descripción de la Entidad a estudiar	2
1.1.3. Razón de ser de la Municipalidad de Villa El Salvador	2
1.1.4. Competencias en la que desenvuelve la municipalidad	3
1.1.5. Órganos de los gobiernos locales.....	3
1.1.6. Oficina General de Administración	4
1.1.7. Unidad de Tesorería	4
1.1.8. Dificultades o limitaciones	4
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	5
1.2.1. Delimitación temporal.....	5
1.2.2. Delimitación espacial.....	5
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General.....	5

1.3.2. Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES	6
2.1.1. A nivel internacional.....	6
2.1.2. A nivel nacional	9
2.2. BASES TEÓRICAS.....	14
2.2.1. Clima Organizacional	14
2.2.2. Importancia del Clima Organizacional	15
2.2.3. Funciones del Clima Organizacional	15
2.2.4. Teorías del Clima Organizacional.....	16
2.2.5. Medición del Clima Organizacional	21
2.3. BASES NORMATIVAS	23
2.4. BASES CONCEPTUALES	25
CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL.....	27
3.1. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA	27
3.1.1. Visión, misión y valores de la MVES	27
3.1.2. Organigrama.....	27
3.1.3. Unidad de Tesorería	28
3.1.4. Funciones de la Unidad de Tesorería	28
3.1.5. Descripción de puestos de la unidad	28
3.1.6. Análisis de factores críticos que afectan el Clima Organizacional en la unidad	29
3.1.7. Factores que influyen en el Clima Organizacional.....	31
3.2. PROCEDIMIENTO	32
3.3. MODELO DE MEJORA.....	32

3.3.1. Plan de mejora en el Clima Organizacional para la Unidad de Tesorería	32
3.4. RESULTADOS	48
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	56
ANEXO N°1: Organigrama de la Municipalidad de Villa El Salvador	57

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA MVES	27
TABLA 2: MODELO DE MEJORA PARA EL FACTOR MOTIVACIÓN	34
TABLA 3: DIAGRAMA DE GANTT PARA MOTIVACIÓN.....	35
TABLA 4: MODELO DE MEJORA PARA EL FACTOR COMUNICACIÓN	36
TABLA 5: DIAGRAMA DE GANTT PARA LA COMUNICACIÓN.....	37
TABLA 6: MODELO DE MEJORA PARA EL FACTOR LIDERAZGO.....	38
TABLA 7: DIAGRAMA DE GANTT PARA LIDERAZGO.....	39
TABLA 8: MODELO DE MEJORA PARA EL FACTOR TOMA DE DECISIONES.....	40
TABLA 9: DIAGRAMA DE GANTT PARA LA TOMA DE DECISIONES	41
TABLA 10: MODELO DE MEJORA PARA EL FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO	42
TABLA 11: DIAGRAMA DE GANTT PARA CONDICIONES DE TRABAJO	43
TABLA 12: MODELO DE MEJORA PARA EL FACTOR RELACIONES SOCIALES..	44
TABLA 13: DIAGRAMA DE GANTT DE RELACIONES SOCIALES	45
TABLA 14: MODELO DE SOLUCIÓN PARA EL FACTOR RECONOCIMIENTO PERSONAL.....	46
TABLA 15: DIAGRAMA DE GANTT PARA RECONOCIMIENTO PERSONAL	47

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO DE LITWIN Y STRINGER DE CLIMA ORGANIZACIONAL	17
FIGURA 2: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR.....	27

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional, se ha desarrollado en la Unidad de Tesorería de la municipalidad de Villa El Salvador y tiene como objetivo general elaborar un Plan de Mejora en el Clima Organizacional para el personal que trabaja en la Unidad de Tesorería de la mencionada Municipalidad a fin de fortalecer el ambiente laboral y cuyo propósito es lograr el bienestar del personal, se sienta motivado y por consiguiente mejore su productividad. Está estructurado en tres capítulos que se mencionan a continuación:

En el capítulo I, se muestra los aspectos generales de la empresa donde se realizó el estudio, está conformado por el contexto de la Municipalidad de Villa El Salvador, su razón de ser, las dificultades y limitaciones que presenta. Asimismo, se muestra la delimitación temporal y espacial del trabajo y objetivos del trabajo, tanto general como específico.

En el capítulo II, se muestra los antecedentes nacionales e internacionales que han sido tomados como referencia, las bases teóricas relacionados al Clima Organizacional, bases normativas que nos ayudan a sustentar el presente trabajo y las bases conceptuales.

En el capítulo III, se describe el contexto laboral, la determinación y análisis del problema estudiado, la metodología que se utilizó (observación y encuesta de Percepción del Clima Organizacional), los modelos de solución para cada factor crítico que afecta el Clima de la Unidad de Tesorería y los resultados esperados de la implementación de las propuestas.

Finalmente, se presenta las conclusiones, recomendaciones y anexos, en la que se visualiza el instrumento de investigación, la encuesta.

Palabras clave: Clima organizacional, clima laboral, Plan de mejora, Ambiente laboral, motivación, Unidad de Tesorería.

ABSTRACT

The present work of professional sufficiency, has been developed in the Treasury Unit of the municipality of Villa El Salvador and has as general objective to elaborate a Plan of Improvement in the Organizational Climate for the personnel working in the Treasury Unit of the aforementioned municipality in order to strengthen the work environment and whose purpose is to achieve staff well-being, is motivated and therefore improves its productivity. It is structured in three chapters such as:

In chapter I, It shows the aspects of the company where the study was conducted are shown, it is formed by the context of the Municipality of Villa El Salvador, its raison for being, the difficulties and limitations it presents. It also shows the temporal and spatial delimitation of the work and its objectives, both general and specific.

In chapter II, the national and international antecedents that have been taken as reference, the theoretical bases related to the Organizational Climate, normative bases that help us to support the present work and the conceptual bases.

Chapter III describes the work context, the determination and analysis of the problem studied, the methodology used (observation and survey of Perception of Organizational Climate), the solution models for each critical factor affecting the Treasury Unit's Climate and the expected results of the implementation of the proposals.

Finally, we present the conclusions, recommendations and annexes, which visualize the research tool, the survey.

Keywords: Organizational climate, working climate, Improvement plan, Work environment, motivation, Treasury Unit.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado “PLAN DE MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR, LIMA - 2021”, se ha realizado con el fin de optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, teniendo como autor al Bachiller Cristhian Andrés Lévano Ormeño.

En los últimos años, el Clima organizacional se ha convertido en un tema de mucho interés para las organizaciones y ha ido cobrando mayor relevancia con el pasar del tiempo. El potencial Humano es vital para toda organización, ya que es la fuerza motora para encaminar hacia el éxito a toda organización, es por ello que se debe priorizar su bienestar y calidad de vida.

Se ha elegido la Unidad de Tesorería de la Municipalidad de Villa el Salvador para este estudio, porque precisamente, no existe un buen clima laboral debido a factores como personal desmotivado, sin una buena comunicación, falta de liderazgo, condiciones laborales deficientes, no existe un programa de reconocimiento personal entre otros factores. Es sabido que un buen clima organizacional influye positivamente en la productividad de las personas.

Al consultar diversos trabajos de investigación y fuentes bibliográficas relacionado al clima laboral, se ha podido observar, que dichos estudios tienen un conjunto de factores en común con el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, que afectan el clima organizacional, por esta razón el Trabajo de Suficiencia Profesional aquí planteado, está orientado a buscar una respuesta que permita modificar estos factores, mediante un plan de mejora en el Clima Organizacional de la Unidad de Tesorería de la Municipalidad de Villa el Salvador.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. CONTEXTO

1.1.1. Reseña Histórica del Distrito

Villa El Salvador nació como Asentamiento Humano en mayo de 1971, cuando un grupo de pobladores fueron reubicados desde Pamplona a 21 kilómetros al sur de Lima.

Villa El Salvador se convirtió en una ciudad el 1 de junio de 1983 mediante Decreto de Ley N°23605, Ley de Creación del Distrito, firmado por el presidente de la República, Arquitecto Fernando Belaunde Terry.

El 1 de enero de 1984 juramentó la primera gestión Municipal, que a su vez dio inicio a una gestión democrática, participativa y concertadora, teniendo como primer alcalde al Sr. Michel Azcueta Gorostiza.

1.1.2. Descripción de la Entidad a estudiar

La institución a la cual se centró la presente investigación fue la Municipalidad de Villa El Salvador, que es un órgano de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

La Municipalidad de Villa El Salvador (MVES) se orienta en el logro de una gestión democrática, con servicios de calidad, promoviendo el desarrollo económico, social y ambiental mediante un manejo responsable y transparente de los recursos públicos.

1.1.3. Razón de ser de la Municipalidad de Villa El Salvador

Según la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N°27972, las municipalidades tienen como finalidad: “Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción”.

1.1.4. Competencias en la que desenvuelve la municipalidad

- Salubridad, salud y saneamiento ambiental.
- Transporte público, tránsito y circulación.
- Cultura, educación, deporte y recreación.
- Defensa y promoción de derechos ciudadanos, Programas sociales.
- Seguridad ciudadana.
- Abastecimiento de productos y servicios, y comercialización.
- Promoción del desarrollo económico local, generación de empleo, entre otros.

1.1.5. Órganos de los gobiernos locales

La estructura orgánica de las municipalidades, según la Ley N°27972, está conformada por el concejo Municipal y la Alcaldía.

- **Concejo Municipal**

Lo conforma el alcalde y el número de regidores según lo establece el Jurado Nacional de Elecciones. Algunas de las atribuciones que tiene son:

- Aprobar Planes de Desarrollo Municipal Concertados y el Presupuesto Participativo.
- Aprobar, monitorear y controlar el plan de desarrollo institucional y el programa de inversiones, teniendo en cuenta los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuestos Participativos.
- Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley.

- **La alcaldía**

Representante legal de la municipalidad y máxima autoridad administrativa. Algunas de las atribuciones que tiene son:

- Defiende y cautela los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos.
- Propone al concejo municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias; y, con acuerdo del concejo municipal.

- Supervisar la recaudación municipal, el buen funcionamiento y los resultados económicos y financieros de las empresas municipales y de las obras y servicios públicos municipales ofrecidos directamente o bajo delegación al sector privado

1.1.6. Oficina General de Administración

La Unidad donde se centró el presente trabajo, está a cargo de la Oficina de Administración, que según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), la Oficina General de Administración es un órgano de apoyo, depende funcional y jerárquicamente de la Gerencia Municipal. Se encarga de planificar, normar, promocionar, ejecutar y controlar el funcionamiento del Sistema Nacional de Gestión de Recursos Humanos, Sistema Nacional de Contabilidad, Sistema Nacional de Tesorería, Sistema Nacional de Abastecimiento y el Sistema Nacional de Informática; así como el Sistema de Control Interno en lo que le corresponda (Ordenanza N°441-MVES, 2020).

1.1.7. Unidad de Tesorería

Según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), la Unidad de Tesorería es un órgano de apoyo, que depende de manera funcional y jerárquica de la Oficina General de Administración. Se encarga de planificar, normar, promocionar, ejecutar y controlar el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería y del Sistema de Control Interno en lo que corresponda.

1.1.8. Dificultades o limitaciones

A manera general, podemos mencionar algunos de los problemas que influyen negativamente en el funcionamiento de la organización:

- Personal no calificado para los puestos adecuados
- Equipos informáticos desactualizados
- Capacitaciones no constantes
- Poca motivación del personal
- Dificultad para el acceso al presupuesto
- Salarios bajos, comparado a las municipalidades aledañas
- Pandemia (Covid 19), entre otros.

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

1.2.1. Delimitación temporal

El Trabajo de Suficiencia Profesional presente se ha desarrollado en el presente año, 2021.

1.2.2. Delimitación espacial

Esta investigación ha sido realizada en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa el Salvador, que se encuentra ubicado en el Sector 2, Grupo 15, entre la Avenida Revolución S/N cruce con Avenida César Vallejo en la Provincia y Departamento de Lima, Perú.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Elaborar y proponer un Plan de Mejora para fortalecer el ambiente laboral de la Unidad de Tesorería de la Municipalidad de Villa El Salvador.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir el comportamiento del personal de la Unidad de Tesorería de la MVES.
- Identificar los factores críticos que afectan el clima organizacional de la Unidad de Tesorería.
- Definir estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. A nivel internacional

Autor: Rosales Quijano Geovanna Mishell

Para optar: el título de Psicólogo Industrial

Lugar: Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, 2020

Trabajo: “El Clima organizacional y la Satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del GAD provincial de Cotopaxi”

Objetivo General:

Analizar la influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los colaboradores del Área Administrativa del GAD Provincial de Cotopaxi.

Objetivos Específicos:

En este trabajo el autor tiene como objetivos la evaluación del clima organizacional, diagnosticar la satisfacción laboral, determinar la relación entre las dos variables y por último el planteamiento de alternativas de solución.

Metodología:

Para este trabajo usaron el Test de Clima Laboral de Sonia Palma para medir el Clima Organizacional, con un total de 50 ítems; y para la Satisfacción Laboral utilizaron la Escala General de Satisfacción Laboral, con un total de 15 ítems.

Resultados:

- Bajos niveles de realización personal.
- No hay un adecuado involucramiento laboral por parte de los colaboradores.
- Existe poca supervisión en la institución.

Conclusiones;

- Con el uso del Test de Clima Laboral de Sonia Palma, se identificaron las dimensiones con baja valoración. Según los resultados de la Escala de Satisfacción Laboral, concluyeron que requieren mayor satisfacción.

- Desarrollaron una propuesta de intervención que tuvo como fin mejorar el Clima Organizacional del GAD Provincial de Cotopaxi, por ende, los niveles de satisfacción sean elevados.

Autor: Gonzales Mendoza Juan Luciano

Para optar: grado de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional

Lugar: Universidad Autónoma de Nuevo León, 2019

Trabajo: “Estudio diagnóstico sobre el clima organizacional en una empresa constructora”

Objetivo General:

Conocer la percepción del capital humano respecto al clima organizacional de la empresa constructora

Objetivos específicos:

- Conocer el nivel de clima organizacional para cada dimensión.
- Detectar y evaluar áreas de oportunidad y fortalezas.

Metodología:

El diseño que utilizaron fue un Estudio ex post facto transversal descriptivo. Elaboraron un cuestionario con 14 dimensiones que se dividieron en 83 ítems. Evaluaron la respuesta según escala de Likert.

Resultados:

Para sus resultados, obtuvieron que diversas áreas tuvieron 3 percepciones distintas: son muy positivas, faltan consolidarse y presentan mayores oportunidades.

Conclusiones:

- La empresa constructora presenta resultados positivos en etapa de crecimiento en cuanto a la evaluación de las dimensiones organizacionales. Hay colaboradores que tienen alto nivel de satisfacción con la empresa, ya que les brinda la oportunidad de aprender; pero aparecen otros aspectos para mejorar como crecimiento en la empresa.

Autor: Guevara Pazmiño, Ximena

Para optar: título de Magister de Investigación en Educación

Lugar: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2018

Trabajo: tesis: “Clima Organizacional: Nivel de Satisfacción y Desempeño Laboral en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa”.

Objetivo General:

Diseñar una propuesta que contribuya al logro de los objetivos institucionales y mejoramiento de la gestión operativa, para favorecer el clima organizacional, a través del compromiso del personal que labora en la UEP La Dolorosa.

Objetivos Específicos:

- Establecer acciones que, una vez implementadas, permitan mejorar los resultados de futuras evaluaciones implementadas.
- Proponer actividades que promuevan el reconocimiento del buen desempeño

Metodología:

Realizaron un cuestionario de 38 ítems y fue evaluada según la escala tipo Likert.

Resultados:

- Entre 1% y 29% perciben un nivel pésimo de clima organizacional, lo que para los colaboradores hay nula percepción hacia la organización.
- Según los resultados, hay una tendencia general del clima organizacional en un nivel aceptable (75,2%)

Conclusiones:

- Hay factores que necesitan una particular atención como, por ejemplo: conflictos, reconocimiento e incentivos.
- No existe un modelo de manejo de negociación de conflictos y no hay políticas de incentivos, por lo que se necesitan de estrategias que ayuden a mejorar el clima organizacional.

Autor: Zans Castellón, Alex Javier

Para optar: título de Master en Gerencia Empresarial

Lugar: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, 2017.

Trabajo: tesis: “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”

Objetivo General:

Analizar el Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, 2016.

Objetivos Específicos:

- Describir el clima organizacional e identificar el Desempeño Laboral.
- Evaluar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral.
- Proponer un plan de acción que contribuya a la solución de dificultades.

Metodología:

El trabajo tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. Tuvo una muestra de 59 trabajadores. Se aplicó las técnicas e instrumentos necesarios siguiendo la normativa establecida por la UNAN de Managua.

Resultados:

Según los resultados obtenidos manifiestan que el Clima organizacional presente en la FAREM, es óptimo en mayor medida. Mejorar el clima organizacional incide de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores.

Conclusiones:

- Los trabajadores tienen un desempeño laboral bajo, la toma de decisiones es individual mayormente. Asimismo, los trabajadores consideran positivo el mejorar El Clima Organizacional para un mejor desempeño laboral.

2.1.2. A nivel nacional

Autor: Acuña Bartolo, Rocío Lizbeth Rosario

Para optar: grado de Licenciado en Administración de Empresas

Lugar: Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Lima, 2019

Trabajo: “Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Empresa CORMEI Contratistas Generales SAC. Lima, Perú, 2018”

Objetivo General:

Determinar el Clima Organizacional del personal administrativo de la empresa CORMEI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. LIMA PERÚ, 2018.

Objetivos Específicos:

- Tuvo como objetivos específicos la identificación del clima organizacional en cada una de las dimensiones desarrolladas (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales).

Metodología:

Trabajo descriptivo, tipo aplicada y con diseño no experimental, transversal. Se usó el cuestionario Escala de Clima Organizacional (CO-SPC) de Sonia Palma

Resultados:

- El 50% no considera ni favorable ni desfavorable su compromiso con la institución.
- El 50% considera elementos de infraestructura favorable y muy favorable.
- El 77% considera que su remuneración no es atractiva en comparación con otras empresas.

Conclusiones:

- El nivel de Clima Organizacional se considera entre “Desfavorable” y “Ni favorable Ni Desfavorable”, no se considera una buena calificación está muy expuesta a una alta rotación, y a un bajo rendimiento de su personal.

Autor: Gerónimo Gonzales, Pamela

Para optar: grado de Licenciado en Administración de Empresas

Lugar: Universidad del Pacífico, Lima, 2019

Trabajo: “Propuesta para Impulsar la Mejora del Clima Organizacional de una Empresa del Sector Eléctrico”

Objetivo General:

- Tuvo como objetivo general el impulso de una mejora en el clima organizacional para la empresa, a fin que sea considerada como una de las mejores empresas en un mediano plazo.

Objetivos Específicos:

- Identificación de factores negativos específicos para sus dimensiones.
- Proponer un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional.

Metodología:

Para el diagnóstico externo, analizaron a través del modelo PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter. Para el diagnóstico interno, utilizaron el modelo de negocio CANVAS y la cadena de valor

Resultados:

El personal valora más las capacitaciones pagadas. Los colaboradores tienen los mismos beneficios económicos. Se implementó el Programa de Reconocimiento, debido a la falta de recompensas y reconocimientos al personal.

Conclusiones:

- La empresa tiene fortalezas en su clima laboral.
- Para un buen desempeño del personal y tenerlos motivados se requiere de una buena gestión del clima organizacional.

Autor: Espinoza Apaza, Bruno

Para optar: grado de Licenciado en Administración de Empresas

Lugar: Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, 2019

Trabajo: “Diagnóstico del Clima organizacional de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicio Migratorios de la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña”

Objetivo general:

Describir el Clima Organizacional que impera en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

Objetivos específicos:

Tuvo como objetivos específicos la descripción de condiciones ambientales, incentivos o reconocimientos, nivel y tipo de comunicación y relaciones personales.

Metodología:

Realizaron encuestas que fueron medidos a través de la Escala de Likert. Buscan determinar el tipo de clima organizacional que existe en la institución.

Resultados:

- Hay preferencia por contratar a personas jóvenes.
- Todo personal cuenta con las competencias cognitivas correspondientes.
- La promoción de personal a niveles superiores en la carrera, está limitada por el tipo de contrato de locación de servicios.

Conclusiones:

- El comportamiento de las condiciones ambientales existe deficiencias, afectando al rendimiento de los trabajadores.
- El comportamiento de la dimensión Incentivos o Reconocimientos se ha encontrado resultados sesgados por la volatilidad laboral.

Autor: Cabrera Salas, Albert Leonardo

Para optar: grado de Bachiller en Administración con Mención en Dirección de Empresas

Lugar: Universidad ESAN, Lima, Perú, 2018

Trabajo: “Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una Institución Pública peruana”

Objetivo general:

Determinar cuál es el nivel del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores la Institución Pública Peruana en estudio.

Objetivos específicos:

- En esta sección el autor tiene como objetivos específicos describir los niveles de clima organizacional, los niveles de satisfacción laboral, los niveles de percepción sobre el clima organizacional y sobre la satisfacción laboral, asimismo la descripción de las dimensiones del clima organizacional.

Metodología:

Realizaron el cuestionario Escala del Clima Laboral de Sonia Palma y el cuestionario de la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg.

Resultados:

Según sus resultados demuestra que el clima organizacional es percibido como “muy favorable”, su satisfacción laboral es percibida como “media”. Además, se evidenció la existencia de una relación positiva entre sus dimensiones.

Conclusiones:

- Su nivel del clima organizacional y la satisfacción laboral es positivo.
- En el nivel de clima laboral de trabajadores con más de 15 años tienen un nivel de muy satisfecho.
- Hay una relación positiva entre sus dimensiones.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Clima Organizacional

Para Chiavenato (según se citó en ACUÑA BARTOLO, 2018) señala que:

Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico en especial, del área de Recursos Humanos. (p.27)

Al mencionar Clima Organizacional, encontramos diversas definiciones por parte de diferentes autores, cabe mencionar que este término ha sido usado por largos años en el entorno empresarial, por lo que revisaremos distintas opiniones:

Chiavenato (2015) indica que “el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p. 261).

Iglesias & Sánchez (según se citó en ACUÑA BARTOLO, 2018) definen el clima organizacional como: ““Las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas, comunicaciones, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general” (p. 456).

Goncalvez (según se citó en Salas, 2018) menciona que: “el clima organizacional también es descrito como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (p. 16).

Por lo tanto, podemos entender, según las definiciones mencionadas, que el clima organizacional es la percepción de diversos factores que tienen los colaboradores acerca del entorno donde se encuentran realizando sus funciones, y según como lo perciban influirá de manera directa o indirecta en su comportamiento laboral, productividad, motivación, entre otros.

2.2.2. Importancia del Clima Organizacional

ROMERO (2019), menciona que: “La calidad del clima laboral es sumamente importante para la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad. Cuando los empleados se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente, y, por lo tanto, la productividad de la empresa aumenta”.

“En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforma a su vez en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador tener la capacidad de analizar y diagnosticar el clima de su empresa por tres razones”. (Brunet, 1987):

- Evaluar las fuentes de estrés o de insatisfacción, e incluso los conflictos que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los aspectos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever problemas que podrían surgir.

Así, el administrador puede ejercer un control sobre el clima de manera que pueda administrar de la manera más eficaz posible su organización.

Por lo tanto, tener un buen clima organizacional es fundamental para que una entidad, ya sea pública o privada, aumente su productividad y tenga trabajadores más eficaces y cómodos en su ambiente laboral.

2.2.3. Funciones del Clima Organizacional

Para Litwin & Stringer (como se citó en Gonzales, 2019) el clima tiene varias funciones:

- Vinculación: colaboradores comprometidos con su institución.
- Alejamiento: no exista distancia en las relaciones entre jefes.
- Empuje: trabajadores se sientan motivados a realizar sus funciones.
- Intimidad: lograr buena relación entre colaboradores.
- Consideración: que los colaboradores sean considerados como personas y no como recursos.

- Responsabilidad: lograr colaboradores empoderados en sus trabajos, a fin de que sientan que se confía en ellos.
- Recompensa: que los colaboradores sean reconocidos por sus trabajos y esfuerzos.
- Cordialidad: que el personal perciba un clima de camaradería en su grupo.
- Apoyo: que los colaboradores sientan que son ayudados y sean capaces de ayudar.
- Identidad: lograr el sentido de pertenencia hacia la organización.
- Entre otros. (p. 9)

2.2.4. Teorías del Clima Organizacional

Teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968), intenta explicar importantes aspectos de la conducta de las personas que laboran en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. (Arnao & Villegas, 2015, p. 20)

Litwin y Stringer “afirman que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo, así como la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad”. (p.20)

A continuación, se detalla el modelo de Litwin y Stringer:

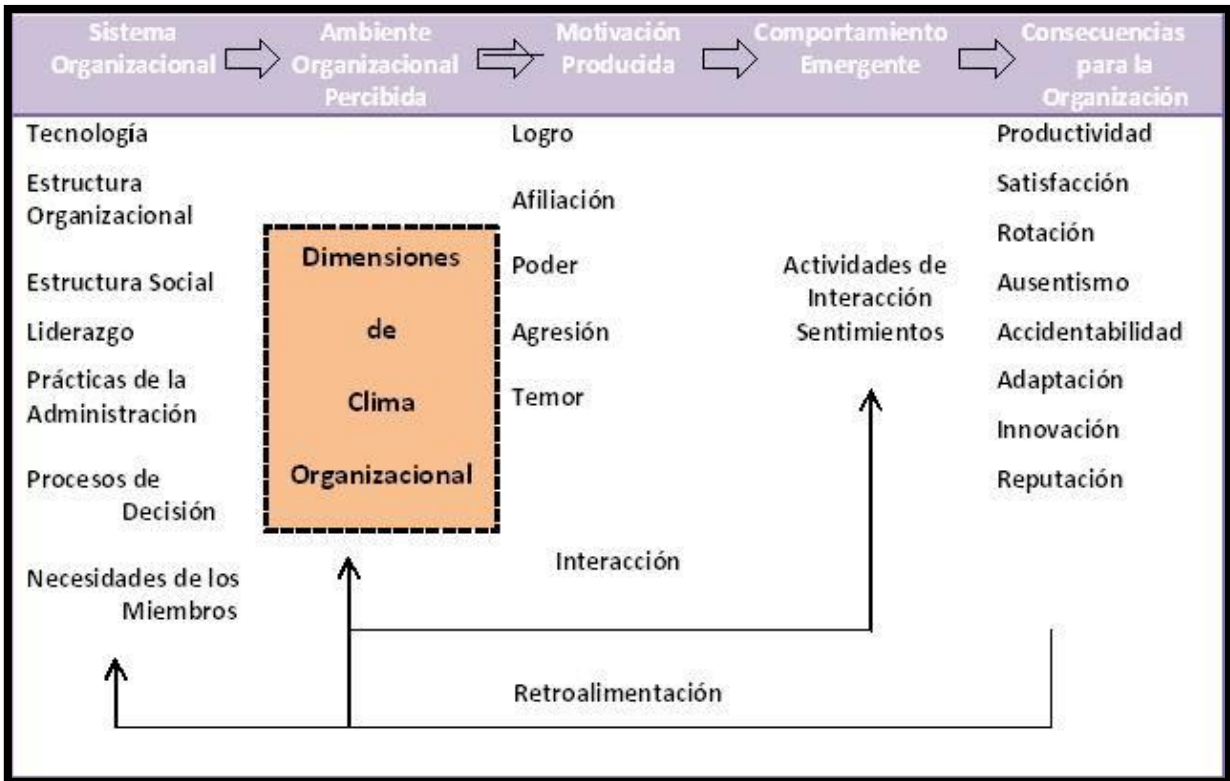


Figura 1: Modelo de Litwin y Stringer de Clima Organizacional
Fuente: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>

Según la figura 1, se puede observar 5 divisiones dentro del modelo de Litwin y Stringer (como se citó en Mendoza, 2019), que son las siguientes.

- **Sistema organizacional:** son los principales atributos que compone la organización en relación a la estructura organizacional, por ejemplo: estructura organizacional, tecnología, prácticas de administración, entre otros.
- **Ambiente organizacional percibido:** es la percepción que tienen los colaboradores sobre las dimensiones.
- **Motivación producida:** es el estado interno de cada colaborador en relacionado a los sistemas organizacionales y el ambiente percibido.
- **Comportamiento emergente:** comportamiento que aparece de forma espontánea e impredecible a consecuencia de una determinada acción. Por ejemplo: interacciones o actividades que impactan en los colaboradores.

- **Consecuencias de la organización:** es el efecto de la percepción del personal sobre los resultados generados por su trabajo, por ejemplo: niveles de productividad, ausentismo, rotación de personal, y nivel de satisfacción (p. 19).

De esta manera, podemos entender que según como es el sistema organizacional de la entidad, generará un ambiente dentro de la organización, por lo que dependiendo del tipo de ambiente producirá una motivación que va a dar cierto comportamiento y que creará consecuencias para la organización tales como productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.

Para Litwin y Stringer (citado por Robbins, 1999), define nueve factores:

- Estructura: percepción de procedimientos y lineamientos de la empresa.
- Empoderamiento: percepción sobre la autonomía de las personas en su puesto laboral.
- Recompensa: percepción de la recompensa por cumplir con las funciones y objetivos.
- Desafío: percepción acerca de que tan retador es su trabajo.
- Relaciones: percepción sobre las relaciones sociales.
- Cooperación: percepción sobre el apoyo que hay entre los colaboradores.
- Estándares: percepción sobre los lineamientos fijados para la productividad.
- Conflictos: percepción sobre el afrontamiento y solución de los problemas.
- Identidad: percepción sobre el sentido de pertenencia hacia la organización.

Estos factores influyen y determinan el comportamiento tanto de la organización como de los individuos, los cuales pueden variar y son utilizados para determinar el clima que existe en las organizaciones.

Teoría de Likert

En esta teoría (Gómez, 2017) que cita a (Brunet, 1999), menciona que: “El comportamiento dado por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, lo cual quiere decir que la reacción estará determinada por la percepción”.

La reacción de una persona ante una situación dada, estará de acuerdo a cómo lo perciba, por lo tanto, la percepción es quien determina el tipo de comportamiento que tendrá la persona.

De acuerdo con su teoría, según Brunet (1987), hay 3 variables que determinan las características de una organización:

- **Variables causales**, abarca elementos como estructura organizativa, decisiones, competencia, actitudes y reglas. Indican en como una organización evoluciona y obtiene resultados; si la variable causal se modifica, los demás también cambiarán.
- **Variables intermedias**, refleja la salud y el estado de la organización, evaluando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- **Variables finales**, son variables dependientes producto del efecto de las variables anteriores, reflejan los resultados obtenidos como productividad, ganancias o pérdidas obtenidas. (p. 29)

Para Brunet (1987) “La combinación de estas variables permite determinar dos tipos distintos de clima organizacional, o de sistemas, y cada una de estas, dos subdivisiones”. (p. 29)

- **Clima Tipo Autoritario,**

Clima Autoritario – Explotador.

“Los directivos no poseen confianza con sus empleados, se percibe temor, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en niveles psicológicos y de seguridad. Interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. Las decisiones y objetivos se toman únicamente por alta gerencia. Aquí se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas”.

Clima Autoritario – Paternalista:

“En este tipo de clima existe confianza entre la dirección y sus subordinados; en mayor parte de las decisiones la toma los directivos, solo algunas se toman en los niveles inferiores. Se utiliza las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y se maneja mecanismos de control. Aquí, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, solo es impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado; pueden desarrollarse grupos informales, pero no siempre reaccionan a los fines de la organización”.

- ***Clima Tipo Participativo***

Clima Consultivo:

“Aquí existe confianza entre los superiores en sus subordinados. Se permite a los empleados a tomar decisiones específicas, y se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, las recompensas y castigos son ocasionales. La comunicación es descendente. Hay buena interacción entre superior – subordinado, y a veces un alto grado de confianza. El control se delega. Se puede generar grupos informales. Aquí hay dinamismo y la administración es por objetivos por alcanzar”.

Clima de Participación en Grupo:

“Hay plena confianza entre directivos y colaboradores, la toma de decisiones está diseminado en toda la organización, la comunicación fluye de manera multidireccional. Hay motivación de los empleados. Las relaciones entre jefe/colaborador se en basa a amistad y confianza; asimismo, los grupos formales e informales son frecuentemente los mismos. El equipo de trabajo, es el medio para alcanzar los objetivos”.

Para Gonzales (2019), Likert mide la percepción del clima organizacional según 8 dimensiones:

- ***Características de las fuerzas motivacionales:*** maneras para motivar y responder a las necesidades de los colaboradores.
- ***Características de los procesos de comunicación:*** son formas de comunicación, manera de hacer fluir la información.

- **Características de los procesos de influencia:** relación e interacción entre jefes/subordinado
- **Características de los procesos de toma de decisiones:** facilidad de información en que se basan las decisiones.
- **Características de los procesos de planificación:** establecer los objetivos o directrices.
- **Características de los procesos de control:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Métodos de mando:** forma que el liderazgo influye en el personal.
- **Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** la planificación, así como la formación deseada.

Para Rosenzweig Kast (1976) señala que:

El Modelo Likert conocido como la “Teoría de la Organización y la Administración Pública” estudia los sistemas de una organización analizando las variables desde enfoques distintos, pero de manera integral. En la administración pública hay cambios constantes en lo político, económico, social, y cultural, entre otros aspectos; o sea que las organizaciones van adquiriendo nuevas funciones, objetivos en su composición y estructura; requiriendo nuevos conocimientos, herramientas, aplicativos, tecnología y en especial personal especializado, y a veces estos especialistas son frenados por la estructura burocrática, ocasionando un clima laboral negativo.

2.2.5. Medición del Clima Organizacional

Es importante medir el clima organizacional, ya que podemos reconocer los aspectos positivos y aquellos aspectos negativos o deficiencias que existe en el área a estudiar respecto al Clima Organizacional.

Según Gibson et al. (Como se citó en Castellón, 2017) medir el clima organizacional “es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización de sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización” (p. 27)

Con la medición del clima organizacional, dependiendo de los resultados, se puede elaborar estrategias que ayuden a mejorar los aspectos negativos e impactar de manera positiva en los resultados de la organización.

Componentes para medir el clima laboral

Para (Morales, 2018) son varios los componentes para medir el clima organizacional, los cuales se dividen en:

“Variables tangibles:

- Remuneraciones financieras (salario, bonos, primas, etc.)
- Condiciones del ambiente (iluminación, acceso, seguridad)
- Capacidad organizacional, disposición de recursos que se necesita para trabajar”.

“Variables intangibles:

- Comunicación
- Tipos de liderazgo
- Grado de motivación y compromiso de los empleados
- Relaciones interpersonales y autonomía de las personas”.

Instrumentos de medición

- Observación: esta herramienta consiste en que un encargado, a través de la observación directa, identifique factores en el ambiente de trabajo que ocasione insatisfacción al personal. Esta herramienta no es precisa ni objetiva y demanda una gran cantidad de tiempo.
- Entrevistas: estas pueden ser individuales o grupales, sirven para recolectar información de manera más directa y puntual.
- Encuestas: es la herramienta tradicional y eficaz para la recolección de datos. Para poder aplicar esta herramienta es importante el tema del “anonimato”, ya que los participantes tendrán una mayor confianza para expresarse libremente sin sentirse que haya alguna repercusión negativa sobre ellos.

- Focus Group: es una reunión de un grupo de personas, guiados por un experto en el tema. El experto realiza preguntas puntuales respecto al tema, los participantes responden y el experto toma nota de la información para luego ser analizada. El experto que utiliza esta herramienta debe generar un ambiente de comodidad para que los participantes puedan comunicarse libremente y sea lo más honesta posible.

2.3. BASES NORMATIVAS

- Decreto de Ley N°23605. Ley de Creación del Distrito de Villa El Salvador
Artículo 1 al Artículo 5
Se tomó como referencia para describir la reseña histórica del distrito
- Ley N. ° 27972 “Ley Orgánica de Municipalidades”
Artículo 4 – Finalidad
Título II – Capítulo único: Los Órganos de los Gobiernos Locales (Artículos 4, 5, 6, 9, 20)
Título V – Capítulo I: Competencias y funciones específicas generales (Artículo 73)
Se tomó como referencia los artículos mencionados para describir el contexto la Municipalidad de VES del trabajo de investigación.
- Ordenanza N° 441-MVES
Ordenanza que modifica la Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Villa El Salvador y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), con Enfoque de Gestión de Resultados de la Municipalidad de Villa El Salvador aprobado con Ordenanza °369-MVES.
Del ROF, para este informe, hemos tomado como referencias el Título II – Capítulo I, la Estructura Orgánica y Administrativa, y el Capítulo VIII, Órganos de Apoyo. Con el fin describir la estructura de la MVES, la Oficina General de Administración, y la Unidad de Tesorería, sus funciones.
Asimismo, se adjunta el Anexo 1 – Organigrama de la MVES.
- Decreto Supremo N°043-2004-PCM (Aprueban lineamientos y Cuadro para Asignación de Personal - CAP de las Entidades de la Administración Pública)

Título II - Capítulo I: De la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal (Art. 8 al 15)

Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal - CAP

El Manual de Clasificación de Cargos de MVES fue realizado según Decreto Supremo N°043-2004-PCM.

El Manual de Clasificación de Cargos de la MVES muestra el orden de los cargos que hay en el Cuadro de Asignación de Personal de la Municipalidad, precisando su naturaleza, actividades típicas y los requisitos mínimos indispensables de cada cargo.

Se tomó como referencia para describir los requisitos del personal existente de la Unidad de Tesorería.

- Resolución de Presidencia Ejecutiva N°150-2017-SERVIR-PE (Aprobación de la “Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”)

Con el Informe Técnico N.º 202-2017-SERVIR/GDSRH la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos propone la aprobación de la "Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos", y con la presente Resolución en mención se aprobaron la "Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos"; este es un documento auto instructivo que establece criterios y brinda pautas para que las entidades públicas gestionen el referido proceso; también, contiene orientaciones generales y específicas así como la progresividad de su implementación.

- Directiva N°004-2018-UT-OGA/MVES

“Directiva para el Funcionamiento y Administración de Cajas Recaudadoras en la Municipalidad de Villa El Salvador”.

Numeral 5.3 y 5.4

Se toma como referencia la Directiva en mención para describir las funciones que realiza el personal del Área de Caja, que pertenece a la Unidad de Tesorería.

2.4. BASES CONCEPTUALES

- Actitud. Reacción favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestros, sentimientos, creencias o comportamiento para hacer las labores.
- Coaching. Para (Villamizar, Carlos Mario Muñoz Maya y Olga Lucía Díaz, 2014) mencionan que el coaching es una herramienta administrativa que ayuda al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incremento del potencial. (p.63)
- Comunicación. Proceso por el que se transmite y recibe una información ya sea de manera oral y/o escrita.
- Empowerment. Para (Suárez-Vélez, 2017, pág. 69) es una forma de administrar, en la que se capacita y se entrena a los empleados para hacerlos responsables y darle el poder para la toma de decisiones. (p. 69)
- Estrategias. Para (Armando, 2021) lo define como una herramienta de dirección que permite la satisfacer las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la empresa, a través del uso de procedimientos y técnicas con su entorno.
- Gestión de calidad. En (Etecé, 2021), serie de procesos sistemáticos que permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que lleva a cabo. Garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas.
- Liderazgo. Proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (Citado en Gómez-Rada, 2002, p. 64).

- Funciones cognitivas y ejecutivas. El mecanismo cognitivo es la habilidad de aprender, almacenar, manipular y recordar información; mientras que las funciones ejecutivas es el conjunto de habilidades cognitivas que son necesarias para planear, organizar, guiar, revisar y evaluar un comportamiento para adaptarse a un entorno.
- Motivación. Impulso que tiene una persona de satisfacer sus necesidades.
- Percepción. La percepción es la impresión que tiene un individuo de un objeto o situación a través de los sentidos.
- Productividad. Para (Erica Felsing - Pablo Manuel Runza, 2002) define como un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. (p. 3)
- Relaciones interpersonales. Interacción de un individuo con compañeros.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

3.1. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Para determinar el problema existente en la Unidad de Tesorería, se describirá el contexto laboral.

3.1.1. Visión, misión y valores de la MVES

Tabla 1: Visión, Misión y Valores de la MVES

Visión	Ser una Municipalidad líder, con una gestión eficiente, transparente y participativa, donde sin distinción económica, social o de género se sumen esfuerzos para posicionar a Villa El Salvador como una ciudad ordenada, segura, moderna, inclusiva y saludable.
Misión	Representar al vecino consolidando su participación democrática, con servicios de calidad, promoviendo el desarrollo económico, social y ambiental mediante un manejo responsable y transparente de los recursos públicos.
Valores	<ul style="list-style-type: none">▪ Respeto▪ Honestidad▪ Liderazgo▪ Integridad

Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Organigrama

En el Anexo 01 se presenta el Organigrama de la MVES para un mayor detalle



Figura 2: Estructura orgánica de la Municipalidad de Villa El Salvador

Fuente: elaboración propia

3.1.3. Unidad de Tesorería

Según el ROF de la MVES, la Unidad de Tesorería es un órgano de apoyo, depende funcional y jerárquicamente de la Oficina General de Administración.

La unidad de Tesorería es el responsable de un eficiente y equilibrado manejo de los recursos financieros y no financieros de la municipalidad.

3.1.4. Funciones de la Unidad de Tesorería

- Aperturar, cerrar y efectuar las conciliaciones bancarias de todas cuentas corrientes que están a nombre de la municipalidad.
- Cautelar la conservación y custodia del acervo documentario; recibos de ingreso, los comprobantes de pago y la documentación sustentadora.
- Coordinar con las instituciones financieras a fin de que la municipalidad tenga liquidez suficiente para poder solventar sus operaciones diarias.
- Programar y ejecutar los pagos correspondientes a los compromisos presupuestarios y devengados.
- Efectuar la recaudación y depósito, de los ingresos de la entidad por toda fuente de financiamiento.
- Realizar el registro y procesamiento de las transacciones de ingresos y gastos de la municipalidad a través del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF-G.
- Elaborar y ejecutar su Plan Operativo Institucional, cuadro de necesidades, presupuesto anual y los instrumentos de gestión de su competencia

3.1.5. Descripción de puestos de la unidad

La Unidad de Tesorería durante el 2021 cuenta con 13 personas, de los cuales 9 se encuentran bajo el régimen especial CAS y 4 personas como Locación de servicios. Asimismo, se detalla a continuación y según el Manual de Clasificación de Cargos con los requisitos mínimos que deben cumplir:

- 1 subgerente y 6 Asistentes administrativos: Bachiller universitario La experiencia mínima de 2 años en cargos o áreas afines.

- 1 supervisor de Caja: Estudios superiores relacionados con las tareas a desempeñar y/o área de trabajo asignada. Experiencia mínima de 1 año en tareas o áreas afines.
- 4 cajeros: Instrucción secundaria. Conocimientos en informática y contabilidad. Experiencia mínima de 1 año en labores de caja.
- 1 resguardo: Instrucción secundaria completa. Conocimientos básicos en defensa personal. Licencia de uso y posesión de armamento de uso civil. Experiencia mínima de 1 año en labores de seguridad y/o haber prestado servicios en las Fuerzas Armadas y/o Policiales como mínimo 1 año.

3.1.6. Análisis de factores críticos que afectan el Clima Organizacional en la unidad

En los últimos años, sabemos que el Clima organizacional se ha vuelto vital para el éxito de toda organización. Las personas o el Recurso Humano son importante en toda organización, por lo que se debe priorizar su bienestar, un buen ambiente laboral influye de manera positiva en la productividad de las personas en sus centros de labores, indistintamente si pertenece al sector público o al sector privado.

Para poder determinar y analizar aquellos factores negativos que influyen en el Clima Organizacional de la Unidad de Tesorería, se ha utilizado la observación y la experiencia laboral. Por lo tanto, a continuación, se detalla los posibles factores influyentes en el ambiente laboral a través de la Observación durante el tiempo de labor en la Unidad. Posterior a esto, y con toda la información recopilada, se procederá con el análisis de datos para continuar con la Propuesta de Mejora.

Mediante la observación y entrevistas del personal interno y externo, se ha podido visualizar y percibir diversas deficiencias y/o limitaciones que afectan al Clima Organizacional en la unidad, por ende, influye en la productividad, motivación, toma de decisiones y manera de relacionarse de cada persona a la hora de realizar sus funciones.

Uno de los aspectos que influye negativamente en el clima organizacional de la Unidad de Tesorería, es la falta de Inducción que el nuevo personal no recibe al momento que ingresa a laborar.

Considero, este proceso de no Inducción como un problema que no permite al personal nuevo, indistintamente al régimen laboral que pertenezca (CAS, D.L. 728), familiarizarse en menos tiempo con la organización, con los colaboradores de trabajo y con los objetivos de la unidad.

El proceso de inducción es importante, porque permite transferir al nuevo trabajador, la información necesaria y básica que necesite para cumplir eficazmente con sus labores, como por ejemplo información básica de la organización, objetivos tanto de la organización como de cada unidad, ubicación y funciones de las áreas, entre otros. Realizar el proceso de inducción, habla bien de la organización y da una buena impresión hacia el nuevo trabajador, genera un sentimiento de importancia por la comodidad de este.

Otro de los problemas, es la baja motivación en el personal. Ante este problema podemos mencionar algunas causas que lo generan:

Baja motivación en el personal debido a las pocas posibilidades de mejora en la unidad, hay personal que lleva laborando más de 2 años en el mismo puesto, realizando las mismas actividades y/o funciones, sin realizar nada nuevo, lo cual genera pocas expectativas de crecer dentro de la organización. Debemos tener en cuenta que el personal que labora en la Unidad pertenece al régimen CAS, lo cual hay pocas probabilidades de realizar planes de carrera administrativa como lo señala el D.L. 276 y su reglamento.

Compromiso del personal, los trabajadores de la unidad no sienten la motivación necesaria para cumplir con sus actividades de manera responsable, y eso se refleja en la puntualidad a la hora de ingreso del personal. Las tardanzas generan un mal clima en el personal, ya que es punto de crítica por los colaboradores de otras áreas e incluso por el personal de la unidad. Asimismo, hay ocasiones en que la entrega de los reportes se da de manera tardía o vencida el plazo solicitado.

El no tener la infraestructura adecuada para cumplir con las funciones es un punto que afecta al desarrollo del clima organizacional, ocasionando retrasos en las actividades y como consecuencia puede generar sentimientos negativos como estrés,

frustración entre otros. Aunado a este problema tenemos: equipos informáticos desactualizados, equipos que ya cumplieron su vida útil por lo que ocasiona lentitud del sistema en las aplicaciones utilizadas diariamente.

Además, falta de espacio donde colocar los estantes o armarios, así como los archivadores para guardar la documentación de la unidad, para la correcta conservación del acervo documentario. A medida que pasa el tiempo, se desarrollan diversos proyectos, nuevas normas, aumento de personal, aumento de contribuyentes que acuden al área de Caja a cancelar sus Tributos (impuestos, arbitrios municipales y otros conceptos); por lo que la información cada día va en aumento, y se debe tener el espacio adecuado para la custodia de toda esta información; y al no tenerlo genera desorden, aumento de papelería y a consecuencia existe la constante preocupación de dónde guardar toda esta información, como mantener el ambiente ordenado y limpio.

La persona encargada de la unidad, es un Contador Público, el cual realiza sus labores adecuadamente, pero no cuenta con el liderazgo suficiente para dirigir a todo un equipo de personas correctamente. En ese sentido, la falta de liderazgo influye negativamente en el ambiente laboral de la unidad, generando con ello que el personal trabaje sin motivación, el trabajo en equipo es poco eficiente, no hay mucha cooperación, no hay empatía, entre otros. La información no se receptiona de manera adecuada, lo que ocasiona errores y/o retrasos a la hora de realizar las actividades.

En el 2020, el Gobierno según Decreto Supremo N°044-2020-PCM, declaró el Estado de Emergencia Nacional a consecuencia del brote del COVID-19. Lo cual ha generado temor en la población en general de contraer dicha enfermedad. Debido a este tema, el clima en los centros de labores en general, se ha visto afectada y ha creado relaciones interpersonales temerosas y distanciadas.

3.1.7. Factores que influyen en el Clima Organizacional

Para poder determinar el tipo de clima laboral según la Teoría de Clima Organizacional de Likert, se ha podido observar distintas situaciones mencionadas anteriormente y según las teorías presentadas en el capítulo II y diversas fuentes bibliográficas consultadas, se determinó 7 factores, y son los siguientes:

- Motivación
- Comunicación
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Condiciones de trabajo
- Relaciones sociales
- Reconocimiento personal

3.2. PROCEDIMIENTO

Para poder determinar qué tipo de plan de mejora se realizó hemos evaluado la situación actual de la organización y de la Unidad de Tesorería, poder reconocer cuáles son esos factores en las que nos debemos centrar para mejorar el clima organizacional.

Por lo tanto, el procedimiento seguido es el siguiente:

1. Observación del ambiente laboral y posibles factores negativos que influyen.
2. Recolección de información
3. Análisis y determinación de factores
4. Diseño y análisis de planes de mejora para el Clima Organizacional.
5. Para el plan de mejora se procederá a elaborar objetivos para cada uno de los 7 factores.
6. Para cada objetivo elaborado, se desarrollarán estrategias.
7. Para las estrategias propuestas, se elaboraron una serie de actividades que tienen como fin mejorar el clima laboral de la Unidad de Tesorería.
8. Propuesta del Plan de mejora en el clima organizacional de la Unidad.

3.3. MODELO DE MEJORA

3.3.1. Plan de mejora en el Clima Organizacional para la Unidad de Tesorería

Según el análisis realizado mediante la observación en la Unidad de Tesorería, para determinar los factores críticos que afectan al Clima Organizacional y cómo es

percibida en la Unidad de Tesorería, se ha procedido a definir diversas actividades que deberán realizarse durante el primer semestre del año 2022.

Posteriormente, se deberá realizar otro análisis para determinar el cambio en el Clima Organizacional de la Unidad de Tesorería de MVES.

Objetivo

Se elabora y se propone el siguiente Plan de Mejora con el fin de mejorar el Clima Organizacional para la Unidad de Tesorería de la Municipalidad de Villa El Salvador, a través de la elaboración de estrategias y actividades a realizarse.

Finalidad

La finalidad de la propuesta es poner en práctica todas las recomendaciones dadas para mejorar el clima existente en la Unidad. Asimismo, esta propuesta puede ser considerada por la Unidad de Recursos Humanos y ser adaptada para el personal de otras Unidades Orgánicas de la Municipalidad de Villa El Salvador.

A) Modelo de mejora para el factor Motivación

Tabla 2: Modelo de mejora para el factor Motivación

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Reconocer la importancia de la motivación laboral y desarrollar un sentimiento de compromiso e identificación al personal con su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar a la Unidad los objetivos propuestos y metas a cumplir. ▪ Estar en constante comunicación con el personal. ▪ Incentivar al personal 	Informar sobre el cumplimiento de las metas y objetivos claros de la Unidad de Tesorería, como temas de pagos a proveedores, planillas, etc.	Enero, marzo y mayo	Subgerente
		Planear y organizar las actividades futuras (pagos, conciliaciones y otras actividades)	Fines de cada mes	Todos
		Llevar un control de asistencia y premiar al personal puntual a cambio de salidas tempranas o permisos cuando se necesite	Diariamente	Un personal asignado
		Capacitar al personal de manera que ayude a mejorar sus conocimientos y puedan aplicarlo para lograr los objetivos de la unidad. Capacitaciones de tesorería gubernamental, Caja.	Febrero y abril	Subgerente
		Brindar charlas de motivación con el fin de que el personal se sienta comprometido y se identifique con la Unidad de Tesorería	Enero, marzo y mayo	Subgerente
		Reuniones que tengan por objetivos dar a conocer valores personales, como respeto, responsabilidad, puntualidad, entre otros	Enero, abril y junio	Todos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Diagrama de Gantt para Motivación

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Informar sobre el cumplimiento de las metas y objetivos claros de la Unidad de Tesorería, como temas de pagos a proveedores, planillas, etc.	■								■								■											
Planear y organizar las actividades futuras (pagos, conciliaciones y otras actividades)			■				■				■				■				■				■				■	
Llevar un control de asistencia y premiar al personal puntual a cambio de salidas tempranas o permisos cuando se necesite	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitar al personal de manera que ayude a mejorar sus conocimientos y puedan aplicarlo para lograr los objetivos de la unidad. Capacitaciones de tesorería gubernamental, Caja.					■	■							■	■														
Brindar charlas de motivación con el fin de que el personal se sienta comprometido y se identifique con la Unidad de Tesorería		■								■												■						
Reuniones que tengan por objetivos dar a conocer valores personales, como respeto, responsabilidad, puntualidad, entre otros	■												■												■			

Fuente: elaboración propia.

B) Modelo de mejora para el factor Comunicación

Tabla 4: Modelo de mejora para el factor Comunicación

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Mejorar la comunicación colaboradores y mejorar el acceso de la información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la recepción de la información compartida ▪ Buscar nuevos medios para el rápido acceso a la información 	Quando ingrese personal nuevo, realizar una reunión de bienvenida y dar a conocer la información básica para que el personal se familiarice de manera rápida. (Inducción y entrenamiento)	Quando haya personal nuevo	Todos
		Realizar reuniones de retroalimentación de actividades a realizar. Feedback.	Mensual	Subgerente
		Dar indicaciones y suministrar de información de manera oportuna para la realización de actividades. Directivas de tesorería, de caja entre otros.	Diariamente	Subgerente
		Hacer seguimiento y repetición de los mensajes enviados,	Diariamente	Todos
		Hacer uso de nuevos medios de comunicación como el WhatsApp para el envío rápido de información necesaria.	Diariamente	Todos
		Realizar reuniones para dar a conocer opiniones respecto a las funciones de cada persona de la Unidad	Mensual	Todos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Diagrama de Gantt para la Comunicación

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Cuando ingrese personal nuevo, realizar una reunión de bienvenida y dar a conocer la información básica para que el personal se familiarice de manera rápida. (Inducción y entrenamiento)	■				■																							
Realizar reuniones de retroalimentación de actividades a realizar. Feedback.	■								■				■				■								■			
Dar indicaciones y suministrar de información de manera oportuna para la realización de actividades. Directivas de tesorería, de caja entre otros.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Hacer seguimiento y repetición de los mensajes enviados,	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Hacer uso de nuevos medios de comunicación como el WhatsApp para el envío rápido de información necesaria.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar reuniones para dar a conocer opiniones respecto a las funciones de cada persona de la Unidad				■				■				■				■				■				■				■

Fuente: elaboración propia.

C) Modelo de mejora para el factor Liderazgo

Tabla 6: Modelo de mejora para el factor Liderazgo

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Fomentar y desarrollar un estilo de Liderazgo participativo en la Unidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las características que debe tener un líder. ▪ Fortalecer las cualidades del líder. 	Describir las fortalezas y debilidades del personal encargado de la Unidad, para reforzar las primeras y corregir o mejorar las segundas.	Enero y junio	Colaboradores
		Realizar talleres de Coaching y liderazgo.	Febrero y mayo	Subgerente
		Realizar reuniones para dar a conocer los problemas que impiden el desarrollo de funciones y dar solución a ello.	Mensual	Todos
		El encargado del área consultará con su personal, debatirán sobre un problema y luego tomará una decisión en común.	Mensual	Todos
		Práctica del Empowerment, con el fin de otorgar autoridad, confianza y responsabilidad al personal o al grupo de trabajo	Cada 2 semanas	Subgerente
		Realizar dinámicas de grupos, como juego de roles, en la que podremos desarrollar las habilidades de cada persona en distintas situaciones dadas.	Febrero, abril y junio	Todos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: Diagrama de Gantt para Liderazgo

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Describir las fortalezas y debilidades del personal encargado de la Unidad, para reforzar las primeras y corregir o mejorar las segundas.		■	■																							■	■	
Realizar talleres de Coaching y liderazgo.						■	■											■	■									
Realizar reuniones para dar a conocer los problemas que impiden el desarrollo de funciones y dar solución a ello.			■					■				■				■				■				■				■
El encargado del área consultará con su personal, debatirán sobre un problema y luego tomará una decisión en común.			■				■				■				■				■				■				■	
Práctica del Empowerment, con el fin de otorgar autoridad, confianza y responsabilidad al personal o al grupo de trabajo		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■
Realizar dinámicas de grupos, como juego de roles, en la que podremos desarrollar las habilidades de cada persona en distintas situaciones dadas.							■								■												■	

Fuente: elaboración propia.

D) Modelo de mejora para el factor Toma de Decisiones

Tabla 8: Modelo de mejora para el factor Toma de decisiones

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Fortalecer las habilidades cognitivas y ejecutivas necesarios para la toma de decisiones acertadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar técnicas para mejorar la autoestima del personal ▪ Desarrollar métodos para resolución de conflictos y toma de decisiones. ▪ Enseñar al personal mecanismos cognitivos y funciones ejecutivos necesarios 	Práctica del Empowerment, dando la capacidad al personal, la confianza a que pueda tomar decisiones respecto a sus funciones.	Cada 2 semanas	Subgerente
		Identificar las causas de los problemas suscitados en el área y plantear soluciones.	Mensual	Todos
		Realizar reuniones en la que el personal haga una lluvia de ideas, dar ideas de innovación de cómo mejorar los procedimientos que realizar la unidad y/o solución de problemas	Enero y mayo	Todos
		Buscar nuevas formas rápidas y eficaces de cumplir nuestras funciones diarias (recepción de órdenes, conciliaciones, giro de pagos, etc.)	Diariamente	Todos
		Guiar al personal de manera efectiva en la toma de decisiones.	Cada 2 semanas	Subgerente
		Realizar dinámicas de grupo, como los juegos de roles, donde los participantes representan un papel y toman decisiones entorno a un problema.	Febrero y junio	Todos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: Diagrama de Gantt para la Toma de decisiones

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																							
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Práctica del Empowerment, dando la capacidad al personal, la confianza a que pueda tomar decisiones respecto a sus funciones.		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■
Identificar las causas de los problemas suscitados en el área y plantear soluciones.			■				■				■				■				■				■	
Realizar reuniones en la que el personal haga una lluvia de ideas, dar ideas de innovación de cómo mejorar los procedimientos que realizar la unidad y/o solución de problemas			■																■					
Buscar nuevas formas rápidas y eficaces de cumplir nuestras funciones diarias (recepción de órdenes, conciliaciones, giro de pagos, etc.)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Guiar al personal de manera efectiva en la toma de decisiones.		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■
Realizar dinámicas de grupo, como los juegos de roles, donde los participantes representan un papel y toman decisiones entorno a un problema.							■																■	

Fuente: elaboración propia.

E) Modelo de mejora para el factor Condiciones de trabajo

Tabla 10: Modelo de mejora para el factor Condiciones de Trabajo

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Prever e implementar estrategias para mejorar la comodidad de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar una gestión del espacio en la unidad. ▪ Prever el deterioro de los bienes y equipos que son utilizados por el personal ▪ Brindar seguridad, aumentar la productividad y la eficiencia en las labores del personal 	Realizar una evaluación de los bienes mobiliarios de la Unidad, para que puedan ser renovados.	Trimestral	Un personal asignado
		Realizar la evaluación de los equipos informáticos, que se encuentre dentro de los estándares establecidos por la Unidad de Desarrollo Tecnológico. (impresoras, CPU)	Mensual	Un personal asignado
		Prever de las herramientas, útiles que se utilizará durante las actividades diarias y establecerlas en el Cuadro de Necesidades del año.	Enero	Un personal asignado
		Crear una rutina, para el archivo del acervo documentario y evitar la aglomeración de documentos.	Mensual	Todos
		Realizar una gestión de calidad con los documentos del área, y eliminar aquellos que no sirven.	Mensual	Todos
		Verificaciones de los factores ambientales del área como la temperatura, ventilación, iluminación, que puedan afectar el confort del personal	Mensual	Un personal asignado

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11: Diagrama de Gantt para Condiciones de trabajo

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Realizar una evaluación de los bienes mobiliarios de la Unidad, para que puedan ser renovados.																												
Realizar la evaluación de los equipos informáticos, que se encuentre dentro de los estándares establecidos por la Unidad de Desarrollo Tecnológico. (impresoras, CPU)																												
Prever de las herramientas, útiles que se utilizará durante las actividades diarias y establecerlas en el Cuadro de Necesidades del año.																												
Crear una rutina, para el archivo del acervo documentario y evitar la aglomeración de documentos.																												
Realizar una gestión de calidad con los documentos del área, y eliminar aquellos que no sirven.																												
Verificaciones de los factores ambientales del área como la temperatura, ventilación, iluminación, que puedan afectar el confort del personal																												

Fuente: elaboración propia.

F) Modelo de mejora para el factor Relaciones Sociales

Tabla 12: Modelo de mejora para el factor Relaciones Sociales

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Fortalecer las relaciones interpersonales con el fin de generar el buen ambiente en la unidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar actividades de integración. ▪ Realizar charlas que refuercen la confianza y el vínculo existente entre el personal. ▪ Fomentar el compañerismo y trabajo en equipo. 	Delegar actividades grupales, tal manera que busquen acuerdos mutuos para la solución de problemas	Mensual	Todos
		Celebrar los onomásticos del personal en ambientes fuera de la municipalidad, con el fin fortalecer la confianza entre el personal.	Mensual	Todos
		Compartir el éxito de los compañeros y saber valorar sus logros.	Mensual	Todos
		Realizar charlas sobre habilidades blandas como por ejemplo escucha activa y respeto.	Febrero y junio	Todos
		Utilizar medios de comunicación para una interacción más entretenida entre el personal y no sea tan monótona, como WhatsApp, Telegram, etc.	Diariamente	Todos
		Realizar reuniones jefe/colaborador para conocer los aspectos positivos y negativos de la Unidad	Mensual	Todos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13: Diagrama de Gantt de Relaciones Sociales

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Delegar actividades grupales, tal manera que busquen acuerdos mutuos para la solución de problemas			■				■				■				■				■				■				■	
Celebrar los onomásticos del personal en ambientes fuera de la municipalidad, con el fin fortalecer la confianza entre el personal.				■				■				■				■				■				■				■
Compartir el éxito de los compañeros y saber valorar sus logros.		■				■				■				■				■				■				■		
Realizar charlas sobre habilidades blandas como por ejemplo escucha activa y respeto.							■	■																	■	■		
Utilizar medios de comunicación para una interacción más entretenida entre el personal y no sea tan monótona, como WhatsApp, Telegram, etc.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar reuniones jefe/colaborador para conocer los aspectos positivos y negativos de la Unidad	■				■				■				■				■				■				■			

Fuente: elaboración propia.

G) Modelo de solución para el factor Reconocimiento personal

Tabla 14: Modelo de solución para el factor Reconocimiento personal

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Crear estrategias de reconocimiento y recompensa personal con el fin de mejorar su motivación y rendimiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar políticas de reconocimiento y recompensas no financieras ▪ Crear nuevas expectativas para el personal ▪ Reforzar los conocimientos y desarrollar las habilidades del personal. 	Hacer un programa de intercambio de funciones por ciertos días entre el personal de la unidad.	Trimestral	Un personal asignado
		Celebraciones y reconocimientos por cumplimiento de metas establecidas.	Mensual	Un personal asignado
		Realización de capacitaciones y distribución de la información con las personas que no tuvieron acceso a ella.	Enero y abril	Un personal asignado
		Fomentar la cultura y buenas prácticas de ser un buen trabajador.	Mensual	Todos
		Otorgar flexibilidad en los horarios en ciertos días a cambio de la responsabilidad, compromiso y cumplimiento de funciones.	Mensual	Todos
		Reconocimientos de logros tanto de manera personal como a través de medios de comunicación existente en la Unidad.	Mensual	Un personal asignado

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15: Diagrama de Gantt para Reconocimiento personal

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Hacer un programa de intercambio de funciones por ciertos días entre el personal de la unidad.	■	■	■										■	■	■													
Celebraciones y reconocimientos por cumplimiento de metas establecidas.				■				■				■				■				■				■				
Realización de capacitaciones y distribución de la información con las personas que no tuvieron acceso a ella.		■	■											■	■													
Fomentar la cultura y buenas prácticas de ser un buen trabajador.	■				■				■				■				■				■				■			
Otorgar flexibilidad en los horarios en ciertos días a cambio de la responsabilidad, compromiso y cumplimiento de funciones.			■				■				■				■				■				■				■	
Reconocimientos de logros tanto de manera personal como a través de medios de comunicación existente en la Unidad.				■				■				■				■				■				■				■

Fuente: elaboración propia.

3.4. RESULTADOS

Según el análisis realizado a través de la observación y detallada en la primera parte del Capítulo III, hemos podido llegar a concluir que el Clima existente en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad de Villa El Salvador es un Clima Autoritario – Paternalista

Podemos deducir que hay un Clima Autoritario – Paternalista, debido a que:

- Existe poca confianza entre el Subgerente de la unidad con su personal a cargo, no es lo suficiente.
- Las decisiones que se toman en la unidad las realiza el mismo Subgerente en su totalidad, no teniendo en cuenta las opiniones por parte de su personal a cargo.
- Son pocas las decisiones que toma el mismo personal, ya que no existe la confianza suficiente para poder realizarlos.
- El encargado de la unidad, regularmente utiliza como recurso las recompensas y castigos como fuente de motivación para el personal a su disposición.
- No existe un ambiente estable debido a factores sociales como la relación jefe/colaborador, asimismo el ambiente donde se labora no presenta las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades diarias.

Lo que se quiere lograr con estos modelos de solución es transformar el clima existente de la Unidad de Tesorería a un Clima de Participación en Grupo, según se mencionó en las bases teóricas del Capítulo II, en este tipo de clima y según lo menciona Likert, existe confianza en los empleados por parte de la dirección, en este caso el Subgerente de la Unidad de Tesorería; la toma de decisiones estarán diseminados en toda la unidad, la comunicación fluirá de forma ascendente – descendente y lateral. Se tendrá empleados motivados y se dará por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Asimismo, las relaciones de trabajo entre jefe/colaborador se basa en la confianza, y las responsabilidades son compartidas. Por lo tanto, el funcionamiento de

este tipo de clima será a través del equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

A continuación, se detalla la situación actual de la Unidad de Tesorería y los resultados que se esperan con la elaboración de estrategias y actividades que se describieron en los modelos de solución de cada dimensión del Clima Organizacional.

Resultados esperados para el factor Motivación

1. Personal motivado para el desarrollo de sus actividades cotidianas, teniendo conocimiento de los objetivos a lograr como equipo para la Unidad de Tesorería.
2. El personal estará comprometido con su labor, se fortalecerá la responsabilidad de los colaboradores, y se disminuirá las tardanzas del personal, haciéndolos más puntuales a la hora de ingreso.
3. Al tener un personal motivado, cumpliendo sus objetivos y realizando sus actividades de una manera eficaz, se tendrá una buena imagen de la unidad, y quienes representan a la Unidad de Tesorería, son los colaboradores.

Resultados esperados para el factor Comunicación

1. Para el ingreso de un personal nuevo, se le suministrará la información básica, como objetivos, políticas y funciones, para el acondicionamiento y familiarización del personal con su nuevo puesto.
2. Se tendrá colaboradores mayores informados con normas, políticas, directivas y cualquier información extra acerca de las funciones que se llevan en la Unidad de Tesorería, para evitar dudas y/o errores. Se tendrá un mejor acceso a estas informaciones y será de manera más rápida y eficaz.
3. Se mejorará el porcentaje de colaboradores que puedan expresar sus dudas y opiniones. Se tendrá mayor cantidad de personas con confianza y autoestima, personal que aportará ideas para el manejo de los recursos utilizados para el cumplimiento de metas para la unidad.

Resultados esperados para el factor Liderazgo

1. Con el análisis de fortalezas y debilidades que se hará al subgerente de la Unida de Tesorería, sabrá cuáles son sus aspectos que debe mejorar, que habilidades de liderazgo tiene que aprender y fortalecer para el manejo de su equipo de trabajo a cargo.
2. Un personal capacitado con habilidades como la comunicación, buena toma de decisiones, poder de negociación, empático, motivador entre otros, dará la confianza necesaria a su personal y apoyará con la resolución de conflictos.
3. Con las dinámicas de grupos y talleres de liderazgo, se espera que todo el personal tenga la capacidad de saber liderar, motivar y dirigir a un equipo de trabajo.

Resultados esperados para el factor Toma de Decisiones

1. Con las reuniones planteadas entre el personal de la unidad y la práctica del Empowerment, se espera fortalecer la confianza entre el jefe y sus colaboradores. Con el fin, que los colaboradores tengan la capacidad de resolver problemas que afecten a sus funciones diarias y tomar decisiones respecto a ellas.
2. Con las dinámicas de grupos, se espera que los colaboradores tengan la capacidad de saber reconocer problemas y/o conflictos, analizarlos y dar una propuesta de solución a ellas.

Resultados esperados para el factor Condiciones de Trabajo

1. Con las evaluaciones tanto a los bienes mobiliarios y a los bienes informáticos, se espera renovar, modernizar estos bienes con el fin de facilitar las funciones que se llevan a cabo en la Unidad. Asimismo, suministrar las herramientas, equipos, útiles para la Unidad de Tesorería.
2. Con la gestión de calidad y la rutina para el archivo de documentos, se tendrá un área ordenada, limpia, espaciosa y evitar el amontonamiento de

documentos que después será difícil guardar ya que toma tiempo y hay actividades diarias a realizar.

Resultados esperados para el factor Relaciones Sociales

1. Con las celebraciones de cumpleaños y valoración de logros de los compañeros, se fortalece la confianza y se mejora la interrelación entre ellos. Se da oportunidad de fomentar relaciones amicales.
2. Con charlas sobre habilidades de escucha activa y el respeto, se fortalecerá la comunicación asertiva entre colaboradores, así como la relación jefa/colaborador.

Resultados esperados para el factor Reconocimiento Personal

1. Con el programa de intercambio de funciones, el personal se sentirá motivado, ya que, obtendrá nuevos conocimientos que ayudarán a su desarrollo profesional.
2. Con la realización de políticas de reconocimiento y recompensas, el personal mejorará su motivación porque querrá superarse.
3. Con un personal motivado, con conocimientos nuevos, se mejora la productividad del personal.

CONCLUSIONES

1. Con los resultados obtenidos a través de la Observación, se determinó que existen debilidades en la Unidad de Tesorería de Villa El Salvador, por lo que se propuso modelos de solución para mejorar las deficiencias y/o limitaciones que se presentan en la unidad y que afectaban el ambiente laboral.
2. En la Unidad de Tesorería se pudo concluir que existe un Clima Autoritario – Paternalista, dado que las características de este tipo de clima según mencionaba Likert en su Teoría de Clima organizacional, se asemeja con las características que había en la Unidad, que eran poca confianza entre el subgerente y sus colaboradores, las tomas de decisiones, las recompensas y castigos como fuente de motivación y un ambiente inestable debido a factores sociales entre jefe/colaborador. Asimismo, se podía observar problemas, deficiencias y limitaciones que influían en el comportamiento de las personas como es el caso de la baja motivación, tardanzas del personal, poca confianza entre los colaboradores y el subgerente de la unidad, las condiciones ambientales, entre otros. Todos estos problemas afectan de alguna manera en el cumplimiento eficiente de las actividades de los colaboradores, lo que generaba poca motivación, poco compromiso e incluso no se identificaban con su unidad en la que laboran, a consecuencia de esto, generaba errores en las actividades realizadas como es el caso de informes, memorandos, entre otros; asimismo, ocasionaba retrasos como por ejemplo en los pagos los fines de mes al personal de la municipalidad, a los proveedores, dado que no se cuenta con los equipos modernos.
3. Los factores críticos que afectan al clima organizacional son: Motivación, Comunicación, Liderazgo, Toma de decisiones, Condiciones de trabajo, Relaciones sociales y Reconocimiento personal.
4. Para cada factor crítico, se procedió a elaborar modelos de solución que están compuestos por un objetivo, estrategias y diversas actividades que se deberán realizar en el primer semestre del año 2022 en la Unidad de Tesorería, con el fin de mejorar el Clima Organizacional y tener un personal motivado, productivo y capaz de realizar sus funciones de manera efectiva.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar las actividades que han sido propuestas en los modelos de solución para cada factor crítico que influye en el Clima Organizacional con el fin de lograr transformar el Clima Autoritario – Paternalista existente en la Unidad de Tesorería a un Clima de Participación en Grupo.
2. Para que en la Unidad de Tesorería haya un Clima de Participación en Grupo, se debe lograr una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, en este caso el Subgerente de la Unidad de Tesorería; la toma de decisiones deberá estar diseminados en toda la unidad, la comunicación deberá fluir de forma ascendente – descendente y lateral. La motivación de los empleados se dará por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Asimismo, las relaciones de trabajo entre jefe/colaborador se deberá basar en la amistad y la confianza, las responsabilidades tendrán que ser compartidas. Por lo tanto, el funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.
3. Con la realización de los modelos de solución para los factores críticos la motivación, la comunicación, el liderazgo, toma de decisiones, condiciones de trabajo, relaciones sociales y reconocimientos personales pasarán de ser debilidades para la Unidad de Tesorería, a convertirlas en fortalezas y que puedan ser reconocidas por el mismo personal de la Unidad y por las demás áreas que existen en la Municipalidad.
4. Se recomienda que la realización de las actividades propuestas sea durante el primer semestre del año 2022, y una vez concluido con esto se proceda a realizar una evaluación de clima organizacional, con el fin de ver si mejoró significativamente el clima Organizacional de la Unidad de Tesorería de la MVES.

BIBLIOGRAFÍA

- Erica Felsing - Pablo Manuel Runza. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un. Universidad del CEMA.*
- ACUÑA BARTOLO, R. L. (2018). *Clima Organizacional del Personal Administrativo de La Empresa Cornei Contratistas Generales S.A.C. Lima Perú.* Perú.
- Armando, R. P. (11 de Marzo de 2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos.* Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones - Definición, diagnóstico y consecuencias.* México: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio. (2014). *Método de la Investigación.* México: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Castellón, A. J. (2017). *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.* Matagalpa.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: McGraw Hill.
- Etecé, E. (5 de Agosto de 2021). *Concepto.* Obtenido de <https://concepto.de/gestion-de-calidad/>
- Gonzales, P. G. (2019). *Propuesta para Impulsar la Mejora del Clima Organizacional de una Empresa del Sector Eléctrico.* Lima: Universidad del Pacífico.
- Mendoza, J. L. (2019). *Estudio diagnóstico sobre el clima organizacional en una empresa constructora.* México.

Morales, F. (15 de 05 de 2018). *acsendo.blog*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>

ROMERO, C. V. (6 de junio de 2019). *Campus Virtual Romero*. Obtenido de Campus Virtual Romero: <https://www.campusromero.pe/blog/lanzar-o-impulsar-mi-negocio-propio/importancia-de-un-buen-clima-laboral>

Salas, A. L. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana*. Lima.

Suárez-Vélez, H. D. (2017). *Empowerment como estrategia gerencial para mejorar la efectividad laboral*. Ecuador.

Villada, A. L. (7 de Marzo de 2008). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://metinvestigacion.wordpress.com/>

Villamizar, Carlos Mario Muñoz Maya y Olga Lucía Díaz. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Elsevier Suma de Negocios*, 63.

ANEXOS

ANEXO N°1: Organigrama de la Municipalidad de Villa El Salvador

