



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

TESIS

**MOBBING Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE SANTIAGO - CUSCO, PERIODO 2023**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR:

Br. VERONICA LEON HUARANCCA

ASESOR:

DR. RAUL ABARCA ASTETE

Orcid Id: 0000-0002-8739-7578

CUSCO – PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

ANEXO 1 INFORME DE SIMILITUD

El que suscribe, el Asesor DR. RAUL ABARCA ASTETE, quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesis titulada: MOBBING Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO - CUSCO, PERIODO 2023 presentado por: BR. VERONICA LEON HUARANCA con DNI Nro.: 46495805 presentado por: _____ con DNI Nro.: _____ para optar el Título Profesional/ Grado Académico de MAESTRO EN ADMINISTRACION MENCION GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 3 veces, mediante el software similitud, conforme al Artículo 6° del Reglamento para Uso del Sistema de Detección de Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 6 % de similitud.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	<u>X</u>
Del 11 al 30%	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayores a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 13 de Ago de 2026

Firma

Post firma: DR. RAUL ABARCA ASTETE

Nro. de DNI: 23802978

ORCID del Asesor: 0000-0002-8739-7578

Se adjunta:

1. Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Detección de Similitud:

27259:614078679

VERONICA LEON HUARANCCA

MOBBING Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTR...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:614078679

Fecha de entrega

13 ago 2026, 9:39 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

13 ago 2026, 10:39 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

Tesis_Maestría_Mobbing_Veronica_León_H 33.docx

Tamaño del archivo

8.5 MB

369 páginas

81.402 palabras

483.385 caracteres

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

-  **Caracteres reemplazados**
33 caracteres sospechosos en N.º de páginas
Las letras son intercambiadas por caracteres similares de otro alfabeto.
-  **Texto oculto**
4 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

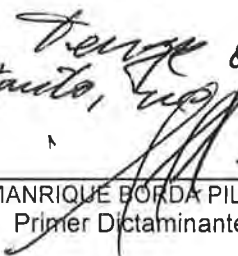
Dr. TITO LIVIO PAREDES GORDON, Director (e) de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **MOBBING Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO - CUSCO, PERIODO 2023** de la Br. VERONICA LEON HUARANCCA. Hacemos de su conocimiento que la sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **DOCE DE ENERO DE 2026**.

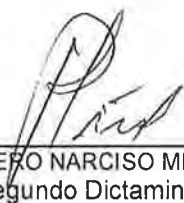
Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL.

Cusco, 12 de Agosto del 2026


DRA. INDIRA YESENIA FLOREZ MUJICA
Primera Replicante


MGT. NARDA VICTORIA VELARDE BARRIONUEVO
Segunda Replicante

*yo no tengo observación
por lo tanto, no puedo porque
firmar*

DR. MANRIQUE BORDA PILINCO
Primer Dictaminante


DR. PRÓSPERO NARCISO MIRANDA CARRION
Segundo Dictaminante

Dedicatoria

A Dios:

Fuente suprema de sabiduría, fortaleza y orientación permanente a lo largo de mi trayectoria.

Agradezco profundamente el don de la vida, Tu presencia constante en cada desafío y el sostén brindado en los momentos de incertidumbre y agotamiento.

Este logro constituye una manifestación de Tu amor, Tu guía y Tu infinita misericordia.

A Ti expreso mi más sincera gratitud por haberme permitido alcanzar esta meta.

A mis Padres:

Por ser un ejemplo permanente de esfuerzo, perseverancia y amor incondicional.

Expreso mi agradecimiento por la confianza depositada en mí incluso en los momentos de duda, por el apoyo firme y constante brindado en cada etapa de este proceso y por las enseñanzas transmitidas, a través de su vida, sobre el verdadero significado del sacrificio.

La presente tesis es también resultado de su entrega, pues sin ustedes este logro no habría sido posible.

Verónica León Huarancca

Agradecimiento

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a quienes han hecho posible alcanzar este objetivo, con atención especial a mis docentes de la Maestría en Administración y a mi asesor del presente trabajo.

A mis docentes que participaron en el posgrado de Administración, y que influyeron en mí para tener ahora tener una visión de futuro.

A mis compañeros de aula universitaria, por compartir sus opiniones y mensajes.

Verónica León Huarancca

Presentación

Señor Director General de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores miembros del Jurado Evaluador:

En atención al cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento de la Escuela de Posgrado, me permito someter a vuestra consideración el trabajo de investigación titulado: “**Mobbing y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023**”; elaborado como requisito para optar al grado académico de Maestra en Administración con mención en Gestión Pública y Desarrollo Empresarial.

El propósito principal de esta investigación es explicar la incidencia de *mobbing* en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023.

La autora.

Índice general

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Presentación.....	iv
Índice general	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras	xiv
Resumen.....	xviii
Absstrac	xix
Introducción	xx
Capítulo I.....	1
Planteamiento del problema.....	1
1.1 Situación problemática	1
1.2 Formulación del problema.....	11
1.2.1 Problema general	11
1.2.2 Problemas específicos	11
1.3 Objetivos de la investigación.....	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificación de la investigación	13
1.4.1 Justificación teórica	13
1.4.2 Justificación práctica.....	15
1.4.3 Justificación metodológica.....	16
Capítulo II.....	17
Marco teórico conceptual	17
2.1 Antecedentes empíricos de la investigación	17
2.1.1 A nivel internacionales	17
2.1.2 A nivel nacionales.....	20
2.2 Bases legales	29
2.3 Bases teóricas	33
2.4 Teorías de acoso laboral	33
2.5 Mobbing	36
2.5.1 Conceptos	36
2.5.2 Tipos de mobbing	41
2.5.3 Fases del mobbing o acoso laboral.....	46

2.5.4	Elementos de acoso laboral.....	50
2.5.5	Características del mobbing.....	53
2.5.6	Dimensiones de mobbing.....	55
2.6	Clima laboral.....	58
2.6.1	Conceptos.....	60
2.6.2	Dimensiones de clima laboral.....	61
2.7	Marco conceptual.....	67
2.8	Marco institucional.....	71
2.8.1	Reseña histórica.....	71
2.8.2	Direccionamiento estratégico.....	72
2.8.3	Evolución de gasto público en la municipalidad.....	72
2.8.4	Lista de funcionarios.....	74
2.8.5	Diseño organizacional.....	75
Capítulo III.....		77
Hipótesis y variables.....		77
3.1	Formulación de hipótesis.....	77
3.1.1	Hipótesis general.....	77
3.1.2	Hipótesis específicas.....	77
3.2	Identificación de las variables e indicadores.....	78
3.3	Operacionalización de las variables.....	78
Capítulo IV.....		80
Metodología.....		80
4.1	Ámbito de estudio: Localización política y geográfica.....	80
4.1.1	Localización política.....	80
4.1.2	Localización geográfica.....	80
4.2	Tipo y nivel de investigación.....	81
4.3	Unidad de análisis.....	86
4.4	Población de estudio.....	86
4.4.1	Población del personal administrativo.....	86
4.4.2	Población de funcionarios de la municipalidad.....	87
4.5	Tamaño de muestra.....	88
4.6	Técnicas de selección de muestras.....	91
4.7	Técnica e instrumento de recolección de información.....	93
4.7.1	Técnicas.....	93
4.7.2	Instrumentos.....	93
4.8	Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	94
4.9	Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis.....	95

Capítulo V	98
Análisis de los resultados	98
5.1 Procesamiento, análisis, interpretación	98
5.1.1 Presentación del instrumento	98
5.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición	99
5.2.1 Validez de los instrumentos de medición	100
5.2.2 Confiabilidad de los instrumentos	101
5.3 Presentación de resultados descriptivos	103
5.3.1 Resultados descriptivos del mobbing y sus dimensiones	103
5.3.2 Resultados descriptivos del clima laboral y sus dimensiones	165
5.4 Análisis inferencial	216
5.4.1 Contraste de la prueba de hipótesis general	219
5.4.2 Contraste de la prueba de hipótesis específicas	224
5.4.2.1 Contraste de la hipótesis específica 1	224
5.4.2.2 Contraste de la hipótesis específica 2	230
5.4.2.3 Contraste de la hipótesis específica 3	236
5.4.2.4 Contraste de la hipótesis específica 4	242
5.4.2.5 Contraste de la hipótesis específica 5	248
5.4.2.6 Contraste de la hipótesis específica 6	254
5.5 Resultados de la entrevista a los regidores de la municipalidad	260
5.6 Discusión de resultados	267
Capítulo VI	278
Propuesta de estrategias	278
6.1 Propuesta de estrategias para prevenir el mobbing que promuevan un clima laboral saludable	278
6.1.1 Fundamentos	278
6.1.2 Estrategias de prevención primaria	279
6.1.3 Estrategias de prevención temprana	280
6.1.4 Objetivos	281
6.1.4.1 Objetivo general	281
6.1.4.2 Objetivo específicos	281
6.1.5 Metodología	282
6.1.6 Alcance de la propuesta	284
6.1.7 Propuesta de políticas y estrategias	285
6.1.7.1 Políticas	285
6.1.7.2 Estrategias	290
6.1.8 Estructura metodológica integral de la propuesta	296
6.1.9 Estructura del taller de capacitación	297

6.1.10 Propuesta del taller de capacitación	297
6.1.11 Cronograma de actividades	298
Conclusiones	299
Recomendaciones	303
Referencias bibliográficas.....	307
Anexos	316
<i>Anexo 1.</i> Matriz de consistencia.....	317
<i>Anexo 2.</i> Matriz de operacionalización de las variables	319
<i>Anexo 3.</i> Matriz de recolección de datos de las variables.....	321
<i>Anexo 4.</i> Instrumento de recolección de datos	325
<i>Anexo 5.</i> Guía de entrevista a los colaboradores de la institución.	329
<i>Anexo 6.</i> Bases de datos de la variable de estudio.....	332
<i>Anexo 7.</i> Entrevistas a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago.	336
<i>Anexo 8.</i> Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.....	342
<i>Anexo 9.</i> Validación de juicio de expertos.	344

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Concepto de mobbing.....	38
Tabla 2 Dimensiones de clima laboral.....	64
Tabla 3 Lista de funcionarios de la municipalidad	74
Tabla 4 Operacionalización de la variable mobbing.....	78
Tabla 5 Operacionalización de la variable clima laboral	79
Tabla 6 Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.....	87
Tabla 7 Número de Alcalde, regidores y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco	88
Tabla 8 Baremo para la variable mobbing.....	98
Tabla 9 Baremo para la variable clima laboral	99
Tabla 10 Juicio de los expertos en la validación de los instrumentos	101
Tabla 11 Índice de consistencia interna para la variable “Mobbing”	102
Tabla 12 Índice de coherencia interna para la variable “Clima laboral”	102
Tabla 13 Resultados de la pregunta: Dimensión de desprestigio laboral	103
Tabla 14 Resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen profesional?	105
Tabla 15 Resultados de la pregunta: ¿Considera que su imagen profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?	107
Tabla 16 Resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios positivos de parte de sus superiores que afecten su credibilidad?	108
Tabla 17 Resultados de la pregunta: ¿Considera que su credibilidad profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?	110
Tabla 18 Resultados de la pregunta: ¿Ha experimentado rumores o chismes que perjudiquen su reputación entre sus colegas?	111
Tabla 19 Resultados de la pregunta: ¿Ha tenido dificultades para obtener apoyo o colaboración de sus colegas debido a rumores o comentarios dañinos?	113
Tabla 20 Resultados de la pregunta: Dimensión de entorpecimiento del trabajo.....	114
Tabla 21 Resultados de la pregunta: ¿Ha sido excluido de reuniones o actividades laborales relevantes sin justificación?.....	117
Tabla 22 Resultados de la pregunta: ¿Cree que las acciones de acoso laboral han afectado o entorpecido sus actividades del trabajo?.....	118
Tabla 23 Resultados de la pregunta: ¿Ha notado cambios negativos en las actitudes de sus compañeros de trabajo cuando interactúan con usted?	120
Tabla 24 Resultados de la pregunta: ¿Cree que se han tomado decisiones que han perjudicado el desarrollo de sus actividades en el trabajo?	121
Tabla 25 Resultados de la pregunta: ¿Se han realizado cambios repentinos en sus responsabilidades laborales sin previo aviso o justificación?	123
Tabla 26 Resultados de la pregunta: Dimensión o bloqueo de la información	124

Tabla 27 Resultados de la pregunta: ¿Le han excluido deliberadamente de reuniones o comunicaciones importantes relacionadas con su trabajo?	127
Tabla 28 Resultados de la pregunta: ¿Ha percibido que se omite información intencionadamente para afectar su trabajo?.....	128
Tabla 29 Resultados de la pregunta: ¿Considera que se ha usado la falta de comunicación como estrategia para generar conflictos o malentendidos?.....	130
Tabla 30 Resultados de la pregunta: ¿Siente que la falta de comunicación ha sido intencional para afectar su reputación o desempeño?	131
Tabla 31 Resultados de la pregunta: Dimensión de intimidación encubierta.....	133
Tabla 32 Resultados de la pregunta: ¿Siente que se hacen comentarios sarcásticos o irónicos dirigidos a usted para menospreciarlo?.....	135
Tabla 33 Resultados de la pregunta: ¿Ha notado miradas, gestos o expresiones faciales que le hagan sentir incómodo o intimidado?.....	137
Tabla 34 Resultados de la pregunta: ¿Se han hecho insinuaciones negativas sobre su desempeño frente a otros compañeros?	138
Tabla 35 Resultados de la pregunta: ¿Ha notado que se realizan críticas veladas o indirectas hacia usted?	140
Tabla 36 Resultados de la pregunta: ¿Siente que las personas se muestran cordiales en público pero hostiles o evasivas en privado?.....	141
Tabla 37 Resultados de la pregunta: ¿Percibe actitudes de hostilidad encubierta, como retrasos deliberados en responder a sus requerimientos?	143
Tabla 38 Resultados de la pregunta: Dimensión de intimidación manifestada	145
Tabla 39 Resultados de la pregunta: ¿Ha recibido amenazas directas o indirectas sobre la posibilidad de perder su empleo?	147
Tabla 40 Resultados de la pregunta: ¿Se le ha advertido que podría ser trasladado a un puesto menos favorable sin justificación?	149
Tabla 41 Resultados de la pregunta: ¿Se le ha mencionado que puede ser señalado públicamente por errores, aunque no sean de su responsabilidad?	150
Tabla 42 Resultados de la pregunta: ¿Ha sentido que se le utiliza como ejemplo negativo para intimidarse frente a sus colegas?	152
Tabla 43 Resultados de la pregunta: Dimensión de desprestigio personal.....	154
Tabla 44 Resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen personal?	156
Tabla 45 Resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen personal?	158
Tabla 46 Resultados de la pregunta: ¿Le han atribuido comentarios o acciones falsas para dañar su imagen personal?.....	160
Tabla 47 Resultados de la pregunta: ¿Ha notado que se difunden rumores o comentarios malintencionados sobre usted entre sus compañeros?	161
Tabla 48 Resultados de los valores promedios de la variable mobbing.....	163
Tabla 49 Resultados de la pregunta: Dimensión de autorealización	165
Tabla 50 Resultados de la pregunta: ¿Siente que su trabajo le ofrece oportunidades para alcanzar sus metas profesionales?	167

Tabla 51 Resultados de la pregunta: ¿Siente que su trabajo es reconocido por sus superiores inmediatos?	168
Tabla 52 Resultados de la pregunta: ¿Tiene la libertad de tomar decisiones relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos personales o profesionales?	170
Tabla 53 Resultados de la pregunta: ¿Tiene acceso a oportunidades de capacitación que le permitan desarrollar nuevas habilidades laborales?.....	171
Tabla 54 Resultados de la pregunta: ¿Siente que las metas de la institución están alineadas con sus valores personales?.....	173
Tabla 55 Resultados de la pregunta: Dimensión de involucramiento laboral	174
Tabla 56 Resultados de la pregunta: ¿Cree que su compromiso con las tareas asignadas contribuye al éxito del equipo?	177
Tabla 57 Resultados de la pregunta: ¿Siente orgullo de formar parte de esta organización?	178
Tabla 58 Resultados de la pregunta: ¿Propone soluciones o ideas para mejorar el cumplimiento de sus tareas?	180
Tabla 59 Resultados de la pregunta: ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?.....	181
Tabla 60 Resultados de la pregunta: ¿Ofrece ayuda a sus compañeros cuando enfrentan dificultades en su trabajo?	183
Tabla 61 Resultados de la pregunta: Dimensión de supervisión.....	184
Tabla 62 Resultados de la pregunta: ¿Recibe instrucciones claras y detalladas de su supervisor sobre las tareas que debe realizar?.....	187
Tabla 63 Resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor realiza un seguimiento regular de su desempeño laboral?	188
Tabla 64 Resultados de la pregunta: ¿Su supervisor le brinda ayuda o apoyo de forma directa cuando enfrenta problemas en su trabajo?	190
Tabla 65 Resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor asigna las tareas de manera justa entre los miembros del equipo?.....	191
Tabla 66 Resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor fomenta la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones?	193
Tabla 67 Resultados de la pregunta: Dimensión de comunicación	194
Tabla 68 Resultados de la pregunta: ¿Recibe instrucciones claras y detalladas sobre las tareas que debe realizar?	197
Tabla 69 Resultados de la pregunta: ¿Siente que tiene la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias de manera regular?.....	198
Tabla 70 Resultados de la pregunta: ¿Considera que la información compartida en la organización se comparte de manera transparente?	200
Tabla 71 Resultados de la pregunta: ¿Cuándo un compañero expresa una preocupación, usted intenta entender completamente su punto de vista?.....	201
Tabla 72 Resultados de la pregunta: ¿Suele recibir información clara y detallada sobre las políticas y procedimientos laborales a través de canales formales (correos electrónicos, reuniones, etc.)?	203
Tabla 73 Resultados de la pregunta: ¿Es común que los compañeros de trabajo compartan información importante de manera informal (conversaciones, charlas informales, etc.)?	204
Tabla 74 Resultados de la pregunta: Dimensión de condiciones laborales	206

Tabla 75 Resultados de la pregunta: ¿Las instalaciones de trabajo están adecuadamente ventiladas, iluminadas y puestas para su comodidad?	208
Tabla 76 Resultados de la pregunta: ¿Siente que su remuneración es justa y adecuada para las responsabilidades que desempeña?	210
Tabla 77 Resultados de la pregunta: ¿Siente que la organización le proporciona el apoyo adecuado para resolver problemas o dificultades laborales?	211
Tabla 78 Resultados de la pregunta: ¿Siente que la organización le proporciona un ambiente tranquilo y sin problemas?	213
Tabla 79 Resultados de los valores promedios de la variable clima laboral	214
Tabla 80 Análisis de la distribución normal – prueba estadística “Kolmogorov-Smirnov” para las variables	217
Tabla 81 Estadística para establecer la correspondencia entre las variables de estudio	219
Tabla 82 Estadística de prueba, mobbing en el clima laboral	221
Tabla 83 Análisis de predictivo del modelo de la hipótesis general	222
Tabla 84 Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis general	223
Tabla 85 Estadística para establecer la correspondencia entre la desprestigio laboral y clima laboral	224
Tabla 86 Estadística de prueba de la dimensión de desprestigio laboral y el clima laboral	227
Tabla 87 Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 1	227
Tabla 88 Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 1	229
Tabla 89 Estadística para establecer la correspondencia entre la dimensión de entorpecimiento del trabajo y el clima laboral	230
Tabla 90 Estadística de prueba de la dimensión de entorpecimiento del trabajo y el clima laboral	232
Tabla 91 Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 2	233
Tabla 92 Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 2	235
Tabla 93 Estadística para establecer la correspondencia entre la dimensión de incomunicación bloqueo de comunicación y el clima laboral	236
Tabla 94 Estadística de prueba de la dimensión de incomunicación bloqueo de comunicación y el clima laboral	238
Tabla 95 Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 3	239
Tabla 96 Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 3	241
Tabla 97 Estadística para establecer la correspondencia entre la dimensión de intimidación encubierta y el clima laboral	242
Tabla 98 Estadística de prueba de la dimensión de intimidación encubierta y el clima laboral	244
Tabla 99 Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 4	245
Tabla 100 Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 4	246
Tabla 101 Estadística para establecer la correspondencia entre la intimidación manifestada y clima laboral	248
Tabla 102 Estadística de prueba de la dimensión de intimidación manifestada y el clima laboral	250
Tabla 103 Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 5	251

Tabla 104 Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 5.....	252
Tabla 105 Estadística para establecer la correspondencia entre la dimensión de desprestigio personal y el clima laboral.....	254
Tabla 106 Estadística de prueba de la dimensión de desprestigio personal y el clima laboral	256
Tabla 107 Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 6	257
Tabla 108 Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 6.....	258
Tabla 109 Análisis de entrevista a los funcionarios y regidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.....	261
Tabla 110 Estrategias de prevención primaria.....	280
Tabla 111 Estrategias de prevención temprana	280
Tabla 112 Estructura de mejorar mobbing en la municipalidad	297
Tabla 113 Estructura de taller de capacitación	297
Tabla 114 Propuesta del taller de capacitación.....	297
Tabla 115 Cronograma de actividades	298

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Modelo de Leymann	40
Figura 2 Modelo de octogonal de Piñuel y Zavala	41
Figura 3 Organigrama funcional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco	76
Figura 4 Ubicación geográfica de la provincia del Cusco	81
Figura 5 Relación causal de la investigación	86
Figura 6 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de desprestigio laboral .	104
Figura 7 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen profesional?	106
Figura 8 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Considera que su imagen profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?	107
Figura 9 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios positivos de parte de sus superiores que afecten su credibilidad?.....	109
Figura 10 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Considera que su credibilidad profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?.....	110
Figura 11 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha experimentado rumores o chismes que perjudiquen su reputación entre sus colegas?	112
Figura 12 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha tenido dificultades para obtener apoyo o colaboración de sus colegas debido a rumores o comentarios dañinos?.....	113
Figura 13 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de entorpecimiento del trabajo	115
Figura 14 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha sido excluido de reuniones o actividades laborales relevantes sin justificación?.....	117
Figura 15 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Cree que las acciones de acoso laboral han afectado o entorpecido sus actividades del trabajo?.....	119
Figura 16 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha notado cambios negativos en las actitudes de sus compañeros de trabajo cuando interactúan con usted?.....	120
Figura 17 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Cree que se han tomado decisiones que han perjudicado el desarrollo de sus actividades en el trabajo?	122
Figura 18 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Se han realizado cambios repentinos en sus responsabilidades laborales sin previo aviso o justificación?	123
Figura 19 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión o bloqueo de la información	125
Figura 20 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Le han excluido deliberadamente de reuniones o comunicaciones importantes relacionadas con su trabajo?.....	127
Figura 21 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha percibido que se omite información intencionadamente para afectar su trabajo?.....	129
Figura 22 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Considera que se ha usado la falta de comunicación como estrategia para generar conflictos o malentendidos?	130
Figura 23 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que la falta de comunicación ha sido intencional para afectar su reputación o desempeño?	132

Figura 24 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de intimidación encubierta	133
Figura 25 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que se hacen comentarios sarcásticos o irónicos dirigidos a usted para menospreciarlo?	136
Figura 26 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha notado miradas, gestos o expresiones faciales que le hagan sentir incómodo o intimidado?	137
Figura 27 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Se han hecho insinuaciones negativas sobre su desempeño frente a otros compañeros?	139
Figura 28 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha notado que se realizan críticas veladas o indirectas hacia usted?	140
Figura 29 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que las personas se muestran cordiales en público pero hostiles o evasivas en privado?	142
Figura 30 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Percibe actitudes de hostilidad encubierta, como retrasos deliberados en responder a sus requerimientos?	144
Figura 31 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de intimidación manifestada	145
Figura 32 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha recibido amenazas directas o indirectas sobre la posibilidad de perder su empleo?	147
Figura 33 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Se le ha advertido que podría ser trasladado a un puesto menos favorable sin justificación?	149
Figura 34 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Se le ha mencionado que puede ser señalado públicamente por errores, aunque no sean de su responsabilidad?	151
Figura 35 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha sentido que se le utiliza como ejemplo negativo para intimidarse frente a sus colegas?	152
Figura 36 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de desprestigio personal	154
Figura 37 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen personal?	157
Figura 38 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen personal?	158
Figura 39 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Le han atribuido comentarios o acciones falsas para dañar su imagen personal?	160
Figura 40 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha notado que se difunden rumores o comentarios malintencionados sobre usted entre sus compañeros?	162
Figura 41 Gráfico de barras de los resultados promedios de mobbing	163
Figura 42 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de autorealización	165
Figura 43 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su trabajo le ofrece oportunidades para alcanzar sus metas profesionales?	167
Figura 44 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su trabajo es reconocido por sus superiores inmediatos?	169
Figura 45 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Tiene la libertad de tomar decisiones relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos personales o profesionales?	170
Figura 46 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Tiene acceso a oportunidades de capacitación que le permitan desarrollar nuevas habilidades laborales?	172

Figura 47 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que las metas de la institución están alineadas con sus valores personales?	173
Figura 48 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de involucramiento laboral	175
Figura 49 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Cree que su compromiso con las tareas asignadas contribuye al éxito del equipo?	177
Figura 50 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente orgullo de formar parte de esta organización?	179
Figura 51 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Propone soluciones o ideas para mejorar el cumplimiento de sus tareas?	180
Figura 52 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?.....	182
Figura 53 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ofrece ayuda a sus compañeros cuando enfrentan dificultades en su trabajo?	183
Figura 54 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de supervisión	185
Figura 55 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Recibe instrucciones claras y detalladas de su supervisor sobre las tareas que debe realizar?	187
Figura 56 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor realiza un seguimiento regular de su desempeño laboral?	189
Figura 57 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Su supervisor le brinda ayuda o apoyo de forma directa cuando enfrenta problemas en su trabajo?.....	190
Figura 58 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor asigna las tareas de manera justa entre los miembros del equipo?	192
Figura 59 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor fomenta la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones?	193
Figura 60 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de comunicación	195
Figura 61 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Recibe instrucciones claras y detalladas sobre las tareas que debe realizar?	197
Figura 62 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que tiene la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias de manera regular?	199
Figura 63 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Considera que la información compartida en la organización se comparte de manera transparente?	200
Figura 64 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Cuándo un compañero expresa una preocupación, usted intenta entender completamente su punto de vista?	202
Figura 65 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Suele recibir información clara y detallada sobre las políticas y procedimientos laborales a través de canales formales (correos electrónicos, reuniones, etc.)?	203
Figura 66 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Es común que los compañeros de trabajo compartan información importante de manera informal (conversaciones, charlas informales, etc.)?	205
Figura 67 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de condiciones laborales	206
Figura 68 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Las instalaciones de trabajo están adecuadamente ventiladas, iluminadas y puestas para su comodidad?	209

Figura 69 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su remuneración es justa y adecuada para las responsabilidades que desempeña?	210
Figura 70 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que la organización le proporciona el apoyo adecuado para resolver problemas o dificultades laborales?	212
Figura 71 Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que la organización le proporciona un ambiente tranquilo y sin problemas?	213
Figura 72 Gráfico de barras de los resultados promedios de clima laboral	215
Figura 73 Diagrama de dispersión de las variables de estudio: mobbing y clima laboral	220
Figura 74 Esquema de dispersión entre la dimensión de desprestigio laboral y el clima laboral ..	225
Figura 75 Diagrama de dispersión de la relación entre la dimensión de entorpecimiento del trabajo y la variable clima laboral	231
Figura 76 Diagrama de dispersión de la relación entre la dimensión de incomunicación bloqueo de comunicación y la variable clima laboral	237
Figura 77 Esquema de dispersión entre la dimensión de intimidación encubierta y el clima laboral	243
Figura 78 Diagrama de dispersión de la relación entre la dimensión de intimidación manifestada y la variable clima laboral	249
Figura 79 Diagrama de dispersión de la relación entre la dimensión de desprestigio personal y la variable clima laboral	255

Resumen

La investigación denominada "*Mobbing* y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023" se planteó como propósito central explicar la incidencia de *Mobbing* en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. El diseño metodológico se fundamentó en un enfoque mixto, caracterizándose por su naturaleza aplicada y alcance explicativo. La investigación adoptó un diseño no experimental de corte transversal. Los instrumentos de recolección de información comprendieron cuestionarios estructurados y guías de entrevista, específicamente diseñados para evaluar las variables *mobbing* y clima laboral. La selección de la población objeto de estudio se realizó considerando criterios de pertinencia que favorecieron la aplicabilidad de los instrumentos de medición. Los resultados principales demuestran que el *mobbing* ejerce una incidencia directa y estadísticamente significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco. Mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson, se estableció que el 82,6% de la varianza del clima laboral puede explicarse por las variables predictoras incluidas en el modelo analítico. Los hallazgos derivados del análisis de regresión lineal múltiple corroboran la existencia de una incidencia directa y significativa del *mobbing* sobre el clima organizacional del personal estudiado. Estos resultados evidencian que el poder explicativo del clima laboral, en función de la variable *mobbing*, constituye un modelo apropiado para la comprensión de las dinámicas organizacionales en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Palabras clave: Mobbing, Acoso laboral, Clima laboral, Compromiso organizacional.

Absstrac

The research project entitled "Mobbing and its Impact on the Work Environment of Administrative Staff at the Santiago District Municipality - Cusco, 2023" aimed to explain the impact of mobbing on the work environment of administrative staff at the Santiago District Municipality - Cusco, during 2023. The methodological design was based on a mixed-methods approach, characterized by its applied nature and explanatory scope. The research adopted a non-experimental, cross-sectional design. Data collection instruments included structured questionnaires and interview guides, specifically designed to assess the variables of mobbing and work environment. The selection of the study population was based on relevance criteria that ensured the applicability of the measurement instruments. The main results demonstrate that mobbing has a direct and statistically significant impact on the work environment of administrative staff at the Santiago District Municipality - Cusco. Using Pearson's correlation coefficient, it was established that 82.6% of the variance in the work climate can be explained by the predictor variables included in the analytical model. The findings derived from the multiple linear regression analysis corroborate the existence of a direct and significant impact of mobbing on the organizational climate of the studied personnel. These results demonstrate that the explanatory power of the work climate, as a function of the mobbing variable, constitutes an appropriate model for understanding the organizational dynamics in the District Municipality of Santiago – Cusco.

Keywords: Mobbing, Workplace harassment, Work climate, and Organizational commitment.

Introducción

La presente tesis proporciona una perspectiva fundamentada sobre la problemática identificada a partir del diagnóstico realizado en el marco de la investigación titulada:

“Mobbing y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023”.

En la actualidad, diversos estudios han abordado la incidencia entre la cultura organizacional y el bienestar del personal administrativo en diferentes tipos de organizaciones. Los hallazgos evidencian que dicho personal puede mantener una actitud positiva y desempeñarse de manera eficiente, incluso cuando las exigencias laborales superan el tiempo planificado, siempre que no se generen sentimientos significativos de incomodidad o frustración en relación con sus compañeros. En este contexto, las instituciones públicas tienen la responsabilidad de promover una cultura organizacional orientada a la calidad, que fortalezca el compromiso de los trabajadores con la entidad y facilite una comunicación activa, clara y permanente, previniendo todo acto de intimidación o descalificación entre colaboradores. Asimismo, resulta fundamental fomentar el trabajo colaborativo, la cohesión en equipo y la promoción de principios éticos como pilares del desempeño institucional.

En primer término, se identificaron deficiencias de carácter organizacional asociadas a la presencia de *mobbing* (acoso laboral) que afecta al personal administrativo, las cuales se originan en la inadecuada aplicación de componentes esenciales de la cultura organizacional. Frente a esta problemática, resulta imprescindible revisar y reajustar las prácticas de comunicación interna, así como implementar estrategias orientadas a fortalecer una cultura organizacional basada en la calidad. Del mismo modo, se requiere mejorar los mecanismos de reconocimiento y retroalimentación por parte de los responsables de la gestión institucional. La adopción de estas medidas contribuiría a la

construcción de un entorno laboral más motivador, coherente con los objetivos institucionales y propicio para el desarrollo del personal.

El presente estudio se estructura en seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El **capítulo I** aborda aspectos fundamentales, entre ellos: la descripción de la problemática, la formulación del problema, así como su justificación. Del mismo modo, se presentan los objetivos general y específicos, los cuales constituyen los pilares orientadores del estudio y definen el rumbo de la investigación.

El **capítulo II** desarrolla el marco teórico-conceptual de la investigación, incluyendo los antecedentes relevantes a nivel internacional, nacional y local. Asimismo, se expone el sustento teórico relacionado con el *mobbing* y el clima laboral, seguido del marco conceptual y, finalmente, del marco institucional que contextualiza el estudio.

En el **capítulo III**, se abordan las hipótesis y variables de la investigación. Se plantea la hipótesis general y las específicas, se definen las variables involucradas y se presenta su respectiva operacionalización, lo cual permite establecer una base empírica para el análisis posterior.

El **capítulo IV** está dedicado a la metodología empleada en el estudio. En él se detalla el ámbito de investigación, considerando su localización política y geográfica. Además, se especifican el tipo, nivel, enfoque y diseño de la investigación, así como su alcance. También se describen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

El **capítulo V** presenta el análisis de los resultados obtenidos. En primer lugar, se expone un análisis estadístico descriptivo que organiza los datos en función de las variables consideradas. Posteriormente, se desarrolla un análisis inferencial mediante

pruebas estadísticas paramétricas, destacando el uso del coeficiente de correlación de Pearson, con el fin de identificar la incidencia directa e indirecta entre las variables, lo que permite una comprensión más profunda de sus interrelaciones. Finalmente, contempla la discusión de los resultados. Esta sección tiene como objetivo contrastar los hallazgos del estudio con el conocimiento existente, ofreciendo una interpretación crítica y reflexiva.

El **capítulo VI** constituye el desarrollo de una propuesta estratégica para la mitigación del *mobbing* y la promoción de condiciones laborales favorables. La organización de este capítulo contempla la conceptualización teórica que sustenta la propuesta, la especificación de objetivos operacionales, el enfoque metodológico de aplicación y la determinación del radio de acción de la intervención.

Complementariamente, presenta la articulación de políticas y estrategias de acción, el esquema organizacional integral de la propuesta, la configuración de módulos formativos y la secuenciación temporal de las actividades programadas.

Finalmente, se presentan los principales hallazgos del estudio, destacando las conclusiones y recomendaciones dirigidas al personal de recursos humanos y al personal administrativo, con miras a contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos que respaldan la investigación, evidenciando la coherencia y solidez del trabajo desarrollado.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Situación problemática

El panorama laboral contemporáneo a escala mundial revela múltiples disfunciones sistémicas que trascienden las manifestaciones conductuales individuales de los miembros organizacionales, materializándose en procesos colectivos que constituyen estructuras con atributos y patrones comportamentales distintivos. Esta perspectiva teórica ha sido desarrollada extensamente por la psicología social, disciplina que ha establecido el impacto determinante de los procesos grupales sobre las disposiciones actitudinales y las respuestas comportamentales individuales.

De manera similar, numerosos profesionales experimentan dificultades específicas al integrarse a sectores ocupacionales donde tradicionalmente han mantenido una representación minoritaria. A modo de ilustración, una profesional que se incorpora a un ambiente organizacional de predominio masculino puede confrontar barreras vinculadas al reconocimiento, la valoración profesional y la paridad en las posibilidades de crecimiento laboral. Tales circunstancias frecuentemente se materializan en conductas de hostigamiento, expresiones de menosprecio o en la minimización sistemática de sus contribuciones técnicas y profesionales.

En el marco de las organizaciones laborales actuales, se observa frecuentemente la emergencia de múltiples conflictos y condiciones de tensión psicológica originadas por las demandas del ecosistema organizacional. Entre los elementos de mayor incidencia se identifica el hostigamiento laboral, fenómeno crítico que requiere intervención sistemática con el propósito de asegurar condiciones laborales óptimas, caracterizadas por el respeto mutuo y la eficiencia operativa.

Los empleados pueden experimentar niveles significativos de tensión psicológica como consecuencia de diversos factores ambientales, incluyendo la intensificación de los ritmos laborales, las exigencias de rendimiento específico y las intrincadas relaciones interpersonales establecidas con la jerarquía directiva y el personal colegial. Dentro de este contexto, el hostigamiento laboral —denominado también *mobbing*— emerge como una modalidad de agresión psicológica de carácter persistente, cuyos impactos pueden afectar gravemente la condición física y psicológica del trabajador objetivo, menoscabando tanto su bienestar personal como su rendimiento ocupacional.

El hostigamiento laboral constituye específicamente una categoría de agresión psicológica o conjunto de prácticas persecutorias que un empleado puede experimentar en su contexto ocupacional. Tales comportamientos pueden expresarse a través de supervisión obsesiva, expresiones denigrantes, actos humillantes y otras manifestaciones conductuales que lesionan la dignidad personal y la integridad del sujeto afectado.

De igual manera, estas circunstancias pueden generar consecuencias tanto somáticas como psicológicas en el personal, comprometiendo su estado de bienestar holístico. En ausencia de una intervención apropiada, estas dinámicas pueden precipitar tensiones relacionales y degradar la calidad de las interacciones habituales del ambiente organizacional, lo que impacta desfavorablemente en el ambiente institucional y en el rendimiento colectivo de la organización.

El hostigamiento en el ámbito laboral representa un objeto de estudio prioritario en el contexto social actual, fundamentado en su progresiva manifestación y en los efectos adversos que produce en las estructuras organizacionales. Esta problemática ha sido examinada tanto por la doctrina jurídica nacional como por la internacional, con la finalidad de establecer estrategias eficaces de prevención, mediación y resarcimiento dirigidas a las personas afectadas.

El interés creciente que ha suscitado esta problemática evidencia un reconocimiento gradual de su severidad y de la imperatividad de tratarla desde una perspectiva multidimensional. Por tanto, múltiples entidades y organizaciones han iniciado la adopción de estrategias dirigidas a su reducción, procurando salvaguardar el bienestar de los empleados y prevenir efectos perjudiciales en el rendimiento y ambiente organizacional.

El término *mobbing* halla su procedencia en estudios especializados sobre dinámicas comportamentales en el reino animal, y ulteriormente fue incorporado para designar actitudes hostiles en escenarios humanos, particularmente en contextos educacionales y laborales. Durante los años sesenta, un profesional médico de origen sueco identificó en el marco escolar un modelo de comportamiento agresivo y continuado en el tiempo, al cual se le confirió la denominación *mobbing* debido a su analogía con ciertas conductas registradas en el comportamiento animal.

Posteriormente, las contribuciones del profesor Heinz Leymann constituyeron un aporte decisivo para la construcción teórica y el reconocimiento del *mobbing* en el ámbito profesional. Sus estudios posibilitaron la comprensión de esta modalidad de hostigamiento psicológico como un proceso estructurado que impacta desfavorablemente en la salud y el rendimiento laboral de los empleados.

El fenómeno del *mobbing* ha sido identificado como uno de los peligros psicosociales emergentes de mayor significación en el ámbito profesional, fundamentado en los efectos nocivos que ocasiona tanto en la dimensión individual como organizacional. Este proceso no solamente deteriora la estabilidad mental y física de quienes lo sufren, sino que paralelamente acarrea sustanciales implicaciones económicas y sociales para las entidades empleadoras y la comunidad en general (Oceguera Ávalos et al., 2009, p. 83).

Conforme a lo expuesto por Rojo y Cervera (2005, p. 18), el concepto *mobbing* se emplea en la documentación psicológica internacional para aludir a una forma de maltrato psicológico severo desarrollado de manera metódica por un sujeto o una agrupación. Este comportamiento se materializa a través de una o múltiples acciones de las 45 comportamientos tipificados en el *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT). Atendiendo a la definición formulada por Heinz Leymann, dicha agresión debe ocurrir con una frecuencia no inferior a una vez semanal y mantenerse por un período que exceda los seis meses para ser caracterizada de esta manera.

Una delimitación conceptual de significación es la establecida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que determina el *mobbing* como una manifestación conductual verbal o psicológica de índole metódica, recurrente o sostenida, ejecutada por una agrupación de personas en el contexto laboral o en el ámbito de vínculos profesionales. Esta práctica tiene por finalidad o efecto lesionar a quien la padece a través de actos de denigración, ultraje o coacción (OIT, 2003).

El acoso en el ambiente laboral representa un fenómeno de considerable trascendencia, puesto que supera barreras culturales, territoriales y sociales, comprometiendo a personas sin distinción de su identidad o circunstancia. En tal sentido, el *mobbing* se configura como una práctica universal, indiscriminada respecto a factores como el bagaje cultural, las particularidades idiosincráticas, el idioma, las creencias religiosas, la formación académica o el nivel de progreso económico. Es decir, puede emerger en cualquier contexto profesional, independientemente de la heterogeneidad de rasgos socioculturales existentes en una comunidad.

Este fenómeno deteriora adversamente el bienestar de las personas en múltiples ámbitos: somático, moral y psíquico. Comúnmente se inicia con comportamientos aparentemente benignos que, al reproducirse y concentrarse a lo largo del tiempo, pueden

transformarse en contextos de violencia severa, llegando a ser catalogadas como expresiones de "terrorismo psicológico" en el ambiente laboral, lo que demuestra la magnitud de sus repercusiones.

El *mobbing* puede provocar patologías psicológicas de considerable magnitud, tales como trastornos de ansiedad, episodios depresivos y cuadros de estrés postraumático. En circunstancias extremas, se han constatado incluso fallecimientos derivados de esta forma de hostigamiento, comprendiendo casos registrados en instituciones gubernamentales. En virtud de ello, el *mobbing* debe ser interpretado como un problema social de gravedad y extensión significativas, que afecta sustancialmente a las personas y estructuras organizacionales en múltiples contextos laborales.

En virtud de lo expuesto, la comprensión multidimensional de este fenómeno, así como la ejecución de estrategias efectivas para su profilaxis e intervención, representan aspectos cruciales para el desarrollo de espacios laborales salubres, protegidos y respetuosos para todos los miembros de la organización.

Este tipo de dificultades se registra frecuentemente en organismos estatales, aunque escasamente son evidenciadas o formalizadas mediante denuncias públicas. Esta situación responde, en considerable medida, al temor de los trabajadores frente a eventuales venganzas, como la pérdida de su plaza laboral, lo cual afectaría inmediatamente la estabilidad financiera de sus grupos familiares.

En el contexto actual, signado por la carencia de oportunidades de empleo y la elevada competitividad para acceder a una posición laboral, múltiples víctimas optan por el silencio. Esta realidad propicia la invisibilización de la problemática tanto a escala regional como nacional, produciendo consecuencias desfavorables en el clima institucional y deteriorando la calidad de los vínculos laborales y la eficiencia organizacional.

En el ámbito regional, específicamente en la región cusqueña, se observa la presencia sistemática del hostigamiento laboral o *mobbing* en múltiples organismos del sector público administrativo. Esta disfunción organizacional impacta directamente sobre el ambiente institucional, propiciando condiciones laborales desfavorables que se traducen en elevados índices de rotación del personal. Consecuentemente, se compromete la eficiencia en la prestación de servicios públicos, ocasionando un deterioro en la satisfacción ciudadana debido a las limitaciones en la atención oportuna y eficaz de sus requerimientos institucionales.

El ambiente organizacional en las instituciones públicas de la región del Cusco constituye el marco de condiciones socio-psicológicas que definen el contexto laboral institucional. Esta dimensión abarca las percepciones compartidas del personal respecto a múltiples variables del ecosistema organizacional, incluyendo la dinámica relacional entre colaboradores, los patrones culturales institucionales, los marcos normativos de gestión, las posibilidades de crecimiento profesional, así como los niveles de identificación institucional y productividad del recurso humano. Un ambiente organizacional óptimo facilita la colaboración, estimula la motivación y propicia la creatividad; por el contrario, un contexto organizacional deficiente puede ocasionar tensiones laborales significativas, antagonismos interpersonales y reducción del compromiso institucional.

En el caso específico de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, se constatan de manera recurrente disfunciones asociadas al ambiente organizacional, particularmente en la configuración de espacios laborales conducentes al bienestar institucional. Esta circunstancia resulta de la confluencia de múltiples variables, destacándose la competencia directiva y los paradigmas de conducción institucional, los marcos normativos de gestión del talento humano, la funcionalidad de los sistemas

comunicacionales, las alternativas de progresión profesional y los principios de justicia organizacional aplicados al personal administrativo.

Un ambiente organizacional adecuado se distingue por promover la credibilidad, la apertura informativa y la consideración recíproca entre los integrantes del colectivo laboral, aspectos que inciden favorablemente en el rendimiento institucional y en la excelencia de los servicios ofrecidos a la comunidad.

La Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco carece de instrumentos metodológicos estructurados destinados a diagnosticar y monitorear el ambiente laboral en sus diversas dependencias organizacionales, pese a constituir un elemento esencial para detectar deficiencias sistémicas e implementar estrategias de intervención pertinentes. Una manifestación inicial de deterioro organizacional emerge durante el proceso de inserción de personal recién incorporado, momento en el cual frecuentemente se evidencian comportamientos de rechazo por parte de ciertos empleados, expresados mediante la atribución de denominaciones informales o epítetos. Estas manifestaciones conductuales, más allá de su aparente insignificancia, comprometen directamente el proceso de adaptación del nuevo integrante y operan como instrumentos no oficiales para determinar su inclusión o exclusión en el contexto laboral.

Del mismo modo, la utilización frecuente de denominaciones o términos despectivos constituye parte de patrones comportamentales arraigados que ejercen una influencia perjudicial sobre el bienestar psicoemocional del personal, generando estados de aprensión y obstaculizando la comunicación interpersonal. Este tipo de dinámicas revela una deficiencia considerable en los procesos comunicacionales internos, lo cual obstaculiza la construcción de un desempeño colaborativo. En lugar de propiciar la sinergia grupal, se manifiesta una inclinación hacia la ejecución individual de

responsabilidades, en un contexto donde inclusive se han documentado episodios de coacción ejercida por los niveles directivos superiores.

De igual manera, se manifiestan tensiones laborales entre el recurso humano administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, vinculadas con la percepción extendida sobre la escasez de posibilidades de progresión profesional. Se sostiene, en tal contexto, que determinados empleados son marginados de los mecanismos de promoción mediante la justificación de carecer de trayectoria previa en el sector público, especialmente en la esfera de gestión municipal.

Esta circunstancia impacta desfavorablemente en los mecanismos decisorios de las instancias directivas, considerando que frecuentemente las estrategias institucionales obedecen a criterios preferenciales, desestimando la evaluación imparcial de las competencias técnicas, logros profesionales y aptitudes del personal administrativo para el acceso a posiciones de mayor jerarquía.

Paralelamente, se detectan manifestaciones conductuales disfuncionales en el ambiente laboral, relacionadas con estados emocionales como la rivalidad interpersonal, la aspiración al control, la búsqueda de preeminencia, además de comportamientos de extralimitación jerárquica y coerción, factores que erosionan el ambiente organizacional y comprometen el rendimiento institucional conjunto.

Los funcionarios administrativos de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco experimentan, según su percepción directa, efectos psicosociales adversos estrechamente asociados con las condiciones del ambiente organizacional. Esta realidad constituye un indicador fehaciente de un contexto institucional disfuncional, distinguido por la fragmentación en las relaciones interpersonales y la ausencia de mecanismos efectivos de cohesión grupal.

Tales circunstancias generan una serie de repercusiones desfavorables que se manifiestan en el deterioro del desempeño colectivo, la disminución de la eficacia operativa y la obstaculización en el logro de las metas establecidas en la planificación estratégica municipal. Adicionalmente, esta situación compromete la capacidad institucional para responder adecuadamente a las demandas ciudadanas, afectando la legitimidad y confianza pública en la gestión municipal.

Paralelamente, se reconoce como una problemática institucional prioritaria la promoción del acceso de recursos humanos especializados a posiciones laborales congruentes con su formación académica y trayectoria profesional. Esta dimensión reviste importancia crítica para consolidar el compromiso y la identificación institucional del personal administrativo con la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, aspecto que resultaría determinante en el incremento de los niveles de productividad organizacional. La implementación de políticas de gestión del talento humano basadas en criterios meritocráticos no solo optimizaría el aprovechamiento de las competencias disponibles, sino que también contribuiría a la construcción de una cultura organizacional orientada hacia la excelencia y la innovación en el servicio público.

En virtud de lo expuesto, resulta imperativo emprender un proceso de investigación científica riguroso y metodológicamente estructurado sobre las manifestaciones del hostigamiento laboral y las características del ambiente organizacional prevalecientes entre el personal administrativo de la entidad municipal. Este abordaje investigativo debe orientarse hacia la identificación de variables causales, la caracterización de patrones comportamentales disfuncionales y la evaluación del impacto de estas dinámicas sobre el bienestar laboral y el rendimiento institucional.

Los resultados de dicha investigación deberán servir como fundamento empírico para la formulación e implementación de estrategias de intervención organizacional que

propicien la construcción de un ambiente laboral saludable, productivo y sostenible, capaz de potenciar tanto el desarrollo profesional del recurso humano como la calidad de los servicios públicos ofrecidos a la comunidad.

Pronóstico

La persistencia de estas disfunciones organizacionales en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco conllevaría el riesgo de comprometer sustancialmente el cumplimiento de los indicadores de gestión y los objetivos estratégicos institucionales. Esta eventualidad se traduciría en un funcionamiento organizacional irregular y deficitario, poniendo de manifiesto la presencia de alteraciones estructurales profundas con repercusiones críticas sobre la capacidad operativa y la credibilidad institucional ante la ciudadanía.

La ejecución de los procesos administrativos institucionales ha evidenciado un menoscabo progresivo, afectando negativamente la realización efectiva de las actividades operativas rutinarias y favoreciendo la emergencia de dinámicas conflictivas organizacionales. Estas condiciones adversas se traducen en retrasos procedimentales significativos y en la postergación de la atención adecuada de las competencias institucionales esenciales. Ante esta realidad, se torna imperativo que el talento humano administrativo internalice cabalmente la relevancia estratégica de su contribución profesional, cultive modalidades de trabajo colaborativo e interdisciplinario, y maximice el aprovechamiento de sus competencias especializadas, todo ello encaminado hacia la consolidación del bienestar laboral y la optimización de la contribución institucional al desarrollo local.

Control de pronóstico

A fin de que la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco obtenga el compromiso activo y la participación sustantiva de su personal administrativo en las

funciones cotidianas características del sector público, se hace necesario cultivar relaciones laborales constructivas, aspecto que repercute significativamente en el logro de los propósitos institucionales definidos.

En tal marco de referencia, la coyuntura institucional actual exige una transformación organizacional estratégica enfocada en el perfeccionamiento de los sistemas de comunicación interna y en el reforzamiento de las estructuras de mando. Tales iniciativas representan componentes esenciales para la optimización del contexto laboral institucional y el incremento de la eficacia organizacional.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo incide el *Mobbing* en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023?

1.2.2 Problemas específicos

P.E.1 ¿Cómo incide la dimensión de desprestigio laboral en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?

P.E.2 ¿Cómo incide la dimensión de entorpecimiento del trabajo en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?

P.E.3 ¿Cómo incide la dimensión de incomunicación o bloqueo de la comunicación en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?

P.E.4 ¿Cómo incide la dimensión de intimidación encubierta en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?

- P.E.5** ¿Cómo incide la dimensión de intimidación manifestada en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?
- P.E.6** ¿Cómo incide la dimensión de desprestigio personal en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?
- P.E.7** ¿Qué propuesta de estrategias contribuirá a prevenir y reducir el *Mobbing* mejorando el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Explicar la incidencia de *Mobbing* en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

- O.E.1** Explicar la incidencia de la dimensión de desprestigio laboral en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- O.E.2** Explicar la incidencia de la dimensión de entorpecimiento del trabajo en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- O.E.3** Determinar la incidencia de la dimensión de incomunicación o bloqueo de la comunicación en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

- O.E.4** Explicar la incidencia de la dimensión de intimidación encubierta en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- O.E.5** Explicar la incidencia de la dimensión de intimidación manifestada en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- O.E.6** Explicar la incidencia de la dimensión de desprestigio personal en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- O.E.7** Proponer estrategias orientadas a la reducción y adecuado gestión del *Mobbing* con la finalidad de fortalecer y mejorar el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

La presente investigación ha posibilitado el desarrollo de un análisis exhaustivo del marco conceptual relacionado con las manifestaciones del *Mobbing* laboral y su incidencia sobre las condiciones del ambiente organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Los resultados obtenidos mediante este proceso investigativo se integrarán al corpus de conocimiento científico existente, configurando un aporte sustancial para la comunidad académica especializada en estudios organizacionales y gestión pública.

Del mismo modo, este trabajo de investigación favorecerá la formulación de mecanismos de intervención y resolución dirigidos a disminuir la permisividad o aquiescencia hacia comportamientos de hostigamiento en el contexto laboral. Bajo esta

óptica, se subraya la importancia de examinar el acoso laboral en sus diferentes etapas evolutivas, así como las consecuencias que el contexto organizacional puede ejercer sobre el bienestar y la productividad del personal en la esfera municipal.

Por consiguiente, esta investigación constituye una contribución sustancial derivada de la observación metódica ejecutada, posibilitando la confrontación o confirmación de hipótesis precedentes y la generación de nuevos saberes en relación con el fenómeno analizado. Se prevé que los resultados favorezcan la identificación y comprensión de elementos escasamente investigados asociados con el hostigamiento laboral en el contexto de la gestión pública.

Igualmente, se ha incorporado el referente teórico desarrollado por Peralta (2004), quien establece múltiples dimensiones del acoso laboral que impactan al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Estas dimensiones comprenden: el menoscabo de la reputación profesional, la obstaculización del crecimiento laboral, el aislamiento comunicacional, la coerción disimulada, la intimidación explícita y el deterioro de la imagen personal.

Considerando estas dimensiones y sus repercusiones, se elaborarán propuestas dirigidas a perfeccionar la administración del talento humano, impulsando un contexto laboral saludable, equitativo y digno al interior de la organización.

Por otro lado, Villafuerte *et al.* (2021) establecen que el ambiente laboral y sus dimensiones correspondientes representan un factor esencial para enriquecer la comprensión del objeto de estudio. Desde esta aproximación, se enfatiza la relevancia del soporte teórico como elemento imprescindible en toda investigación que busque conseguir una base metodológica sólida y una apropiada integración entre el marco conceptual y la aplicación práctica.

Simultáneamente, esta investigación contribuirá de manera significativa al desarrollo de estrategias de intervención organizacional y mecanismos de mediación institucional, orientados específicamente hacia la reducción de la tolerancia institucional y la aceptación tácita de comportamientos de acoso en el entorno laboral municipal. En este contexto, resulta fundamental examinar el fenómeno del *mobbing* considerando sus diversas fases de desarrollo y evolución, así como analizar los efectos multidimensionales que las características del clima organizacional pueden generar sobre el bienestar psicosocial y el rendimiento profesional del recurso humano en el ámbito de la administración local.

1.4.2 Justificación práctica

El proceso investigativo desarrollado ha resultado en la obtención de información sustantiva que ha permitido establecer de manera empírica de la incidencia de interdependencia existente entre las manifestaciones del *mobbing* laboral y las características del ambiente organizacional. Es importante subrayar que esta investigación se articula en torno al propósito fundamental de formular recomendaciones técnico-científicas orientadas hacia la generación de marcos normativos y procedimentales específicos, susceptibles de aplicación práctica en la resolución de diversas problemáticas asociadas con la colaboración interdisciplinaria y el trabajo en equipo, con especial énfasis en el contexto del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Estas propuestas de intervención buscan abordar de manera holística e integrada tanto los fenómenos de acoso organizacional como las dinámicas del clima laboral, contribuyendo sustancialmente a la transformación y mejoramiento del entorno institucional. Complementariamente, el modelo representacional construido ha facilitado el análisis de las interrelaciones complejas entre las variables del estudio y ha propiciado la

identificación de alternativas de solución viables y sostenibles para las problemáticas organizacionales detectadas, generando impacto directo y beneficios tangibles para el recurso humano administrativo de la entidad municipal mencionada.

1.4.3 Justificación metodológica

El desarrollo de esta investigación posibilitó la construcción, validación y aplicación de un instrumento evaluativo del *mobbing*, fundamentado en los postulados de Mansilla Izquierdo (2023), complementado con la implementación del instrumento de evaluación del clima organizacional desarrollado por Palma Carrillo (2004). Dicha aproximación metodológica propició el reconocimiento de la correlación existente entre ambos constructos, evidenciando que el *mobbing* representa un elemento determinante en la calidad de las dinámicas interpersonales y, consecuentemente, en el equilibrio organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Conforme a lo establecido por Bernal Torres (2010), el enfoque metodológico de la investigación se orienta hacia el diseño de procedimientos innovadores o estrategias que posibiliten la validación rigurosa y confiable de las hipótesis planteadas. En consonancia con este planteamiento, el estudio presenta una propuesta de directrices dirigidas a la reducción del *mobbing*, impacto que se manifiesta de manera directa en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, promoviendo así el compromiso institucional del personal en el contexto de la gestión pública.

Capítulo II

Marco teórico conceptual

2.1 Antecedentes empíricos de la investigación

2.1.1 A nivel internacionales

a) Bazualdo Fiorini et ál. (2022), llevaron a cabo una investigación publicada en una revista científica bajo el título: “*Acoso laboral con enfoque de género y satisfacción laboral en persona de salud*”. El objetivo principal del estudio fue analizar la incidencia del acoso laboral en la satisfacción laboral de los profesionales del sector salud, así como identificar los grupos más frecuentemente afectados dentro de las instituciones.

La investigación consistió en una revisión exhaustiva de la literatura científica, complementada con un trabajo de campo que permitió describir las consecuencias de este fenómeno en el contexto laboral. Entre los hallazgos más relevantes se identificó que el tipo de acoso más común es el abuso verbal, seguido por el abuso físico, y posteriormente el acoso sexual, especialmente en mujeres menores de 30 años.

El estudio empleó un enfoque metodológico de tipo deductivo, utilizando técnicas cuantitativas para la recolección de datos. El alcance de la investigación fue correlacional, y se aplicó un diseño no experimental, en el cual las variables —particularmente la variable independiente— no fueron manipuladas. La revisión de literatura se fundamentó en fuentes académicas de alto impacto, ampliamente reconocidas por la comunidad científica. A partir de ello, se obtuvieron resultados clave para la comprensión del fenómeno abordado:

- Los resultados evidencian la existencia de una asociación significativa entre las variables analizadas dentro del contexto organizacional.

- Asimismo, se concluye que tanto el acoso laboral como la satisfacción en el trabajo están influenciados por diversos factores organizacionales, cuya manifestación varía en función de las características individuales de los trabajadores.
 - De igual manera, se identificó que, en varios casos, la persona que ejerce el acoso es de sexo masculino, lo cual puede estar relacionado con su posición jerárquica respecto a mujeres dentro de la estructura organizativa.
 - Finalmente, se establece que el clima laboral está estrechamente vinculado con la calidad de las relaciones interpersonales que se desarrollan en el entorno institucional.
- b)** Del Rio González y Del Rio González (2020) desarrollaron una investigación en la Universidad de la Costa, Barranquilla – Colombia, titulada: “*Garantías jurídicas contra el mobbing en el derecho colombiano y las consecuencias psicológicas en la mujer*”. El objetivo principal del estudio fue analizar las causas y efectos de las garantías jurídicas frente al *mobbing*, así como las consecuencias psicológicas que este fenómeno genera en las mujeres.

Para el desarrollo del estudio, se empleó una metodología basada en la revisión documental y la sistematización de datos tanto cuantitativos como cualitativos, con un enfoque explicativo centrado en las consecuencias del *mobbing*. La recolección de información se realizó mediante un cuestionario autoadministrado, diseñado para valorar el impacto del acoso laboral en la salud mental de las participantes.

La muestra estuvo compuesta exclusivamente por mujeres, con un total de 10 participantes distribuidas en cuatro niveles de análisis según escalas previamente establecidas. El estudio permitió identificar hallazgos significativos respecto al daño

psicológico ocasionado por el *mobbing* y la necesidad de fortalecer las garantías jurídicas en el contexto colombiano:

- Los resultados del estudio indican una alta probabilidad de relación significativa entre las variables analizadas, siendo esta asociación especialmente relevante en el caso del sexo femenino.
- Por otro lado, el 60 % de los participantes reportaron la presencia de síntomas somáticos asociados a su entorno laboral.
- Asimismo, un 80 % manifestó experimentar ansiedad emocional como consecuencia de las condiciones en su centro de trabajo.
- Finalmente, el 80 % de los encuestados señaló presentar síntomas de depresión vinculados a los conflictos laborales que enfrentan.

c) Rodríguez (2020) llevó a cabo una investigación en la Universidad Panamericana de Guatemala titulada: *“El impacto del acoso laboral, en el clima organizacional de las empresas de construcción en la ciudad de Guatemala”*. El propósito central del estudio fue caracterizar y evaluar el acoso laboral, el clima organizacional y los niveles de depresión en los trabajadores de dicho sector.

La investigación se enmarca dentro de un enfoque aplicado, ya que se fundamenta en teorías y conocimientos previos, y sus resultados buscan generar implicancias prácticas relevantes. En cuanto a la metodología, se empleó un enfoque mixto para la recolección de datos, integrando instrumentos cuantitativos —como cuestionarios dirigidos a los estudiantes— y cualitativos —a través de grupos focales con docentes—, lo cual permitió una visión integral del fenómeno analizado.

La población estuvo conformada por 41 trabajadores de empresas constructoras, de los cuales se seleccionó una muestra de 31 personas. A partir del análisis de la información

recopilada, se obtuvieron resultados significativos que permiten comprender el impacto del acoso laboral en la dinámica organizacional del sector:

- En efecto, se evidencia que los trabajadores presentan síntomas de depresión, lo cual incide de manera directa en la disminución de la productividad laboral dentro de la empresa. El 65 % de los participantes señaló la necesidad urgente de contar con un área especializada en la atención y resolución de casos de acoso laboral, dado que estas problemáticas no resultan fáciles de abordar en el entorno organizacional.
- Asimismo, se identificó que los problemas relacionados con el clima organizacional están fuertemente influenciados por sentimientos de inseguridad en los trabajadores, generados principalmente por situaciones de acoso laboral. Esta situación constituye una cuestión prioritaria que debe ser abordada con celeridad por el área de recursos humanos, a fin de evitar repercusiones tanto en el bienestar de los empleados como en el funcionamiento institucional.
- De igual forma, se observó que la inseguridad percibida en el entorno de trabajo es una consecuencia directa del *mobbing*, afectando de manera significativa el clima organizacional y, en última instancia, la productividad de los distintos departamentos de la empresa.

2.1.2 A nivel nacionales

a) Alarcón de la Torre Ugarte (2022) desarrolló una investigación en la Universidad César Vallejo, sede Chiclayo – Perú, titulada: “*Mobbing y clima laboral en el departamento de cirugía del Hospital Regional Lambayeque, Chiclayo 2021*”. El objetivo principal de la presente tesis consiste en identificar la relación existente entre las variables objeto de estudio. Para ello, se aplicó una metodología con enfoque básico, orientada a la

construcción o reformulación de teorías. La investigación se enmarca dentro del tipo descriptivo-correlacional, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, lo cual implica que las variables no fueron manipuladas. La población estuvo conformada por la totalidad de médicos del Hospital Regional de Lambayeque, mientras que la muestra fue seleccionada de manera representativa, con el fin de permitir la generalización de los resultados obtenidos. Para la recolección de información, se utilizó un cuestionario aplicado a los médicos residentes y asistentes del mencionado hospital, lo que permitió obtener hallazgos relevantes para el análisis de las variables:

- Del análisis del estudio se evidencia una relación significativa entre las variables analizadas; específicamente, se observa una correlación inversa de alta intensidad: a mayor percepción del *mobbing*, menor es el nivel del clima laboral dentro de la institución, lo que incide negativamente en el desempeño en el puesto de trabajo.
- La percepción del *mobbing* en el Hospital Regional se ubica en un nivel intermedio o regular, lo cual representa una problemática relevante. Esta situación afecta directamente a los médicos asistentes y residentes, incidiendo en el cumplimiento de los objetivos institucionales y obstaculizando la consecución de las metas establecidas para el periodo evaluado.
- Se identificaron evidencias que muestran que la percepción del clima laboral entre los médicos asistentes y residentes es de nivel medio o regular. Este hallazgo sugiere un bajo nivel de compromiso con la institución, lo cual repercute de manera directa en el logro de los fines institucionales y en la calidad de los servicios prestados.

b) Flores Campos (2022) llevó a cabo una investigación en la Universidad César Vallejo, sede Lima – Perú, titulada: “*Clima organizacional y acoso laboral en colaboradores de una empresa privada del rubro textil, Arequipa, 2021*”. El objetivo

principal del estudio fue analizar la relación entre las variables de clima organizacional y acoso laboral. Se trató de una investigación de tipo básico, orientada a establecer la asociación entre ambas variables. El diseño metodológico fue no experimental, lo que implica que no se manipuló ninguna de las variables durante el proceso investigativo. La población estuvo conformada por 370 trabajadores de la mencionada empresa textil, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 189 participantes. La recolección de datos se realizó, en una primera etapa, de forma presencial. Entre los resultados más relevantes se destacan los siguientes:

- En la primera parte del estudio se identificó que los participantes perciben un clima organizacional favorable, lo cual se asocia con un bajo nivel de acoso laboral. No se reportaron agresiones verbales ni otras conductas que afecten negativamente el desempeño de los colaboradores.
- Se evidenció la presencia de un clima organizacional favorable, lo cual se relaciona con una menor incidencia de situaciones que afecten el prestigio laboral. No obstante, los colaboradores indicaron que las dimensiones evaluadas del clima laboral se ubican en un nivel intermedio.

c) Ecan Guerrero (2021) realizó una investigación en la Universidad de San Martín de Porres, Lima – Perú, titulada: *“Influencia del Mobbing en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Llampayeq de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2019”*. El propósito del estudio fue analizar la influencia existente entre las variables consideradas en la investigación. La metodología adoptada fue de enfoque mixto, empleando tanto entrevistas como cuestionarios, bajo un diseño no experimental y con un alcance transeccional. Inicialmente, se formuló el problema de investigación, seguido por el planteamiento de hipótesis, la definición de variables e indicadores, y el análisis de la situación, lo cual permitió arribar a conclusiones y recomendaciones fundamentadas. La

población del estudio estuvo constituida por la totalidad de los docentes que laboran en la Institución Educativa Llampayeq de Chiclayo, sumando un total de 30 participantes, por lo que se utilizó un muestreo censal. Entre las conclusiones más relevantes, se identificó una asociación directa y significativa entre las variables analizadas. Asimismo, se evidenció que el *mobbing* influye en la capacidad laboral de los docentes, observándose una relación inversa entre ambas variables.

d) Palacios Carbajal (2020) desarrolló una investigación en la Universidad César Vallejo, sede Lima – Perú, titulada: “*Mobbing y su influencia en clima organizacional en profesionales de la salud en un hospital de Trujillo, 2020*”. El objetivo principal del estudio fue determinar la incidencia del *mobbing* sobre el clima organizacional en la institución en mención. La investigación adoptó un enfoque aplicativo, con metodología cuantitativa y un alcance correlacional. El proceso metodológico se estructuró en cuatro fases principales: en primer lugar, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura; en segundo lugar, se propuso un diseño correlacional-causal. La población estuvo conformada por 412 profesionales de la salud, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 164 participantes.

Entre los hallazgos más relevantes, se concluyó que los profesionales perciben una relación significativa entre el *mobbing* y el clima organizacional en el hospital. La prueba estadística de Rho de Spearman arrojó un coeficiente de 0,273, lo que indica una influencia positiva y débil entre ambas variables. Asimismo, el 55 % de los encuestados indicó que el nivel de *mobbing* percibido es medio, mientras que el 9 % señaló que el clima laboral también se encuentra en un nivel medio.

e) Hernández Alarcón (2020) desarrolló una investigación titulada: “*Relación entre mobbing labora, satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una Universidad Privada de Perú – Lima 2017*”. El objetivo principal del estudio fue

analizar la relación existente entre las tres variables: *mobbing* laboral, satisfacción laboral y compromiso organizacional. La investigación se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo y se orientó a examinar la asociación entre dichas variables. Se empleó un diseño no experimental, en el cual la variable independiente no fue manipulada. El estudio tuvo un carácter descriptivo-correlacional, presentando los hechos y fenómenos tal como se manifestaron en el contexto observado, para su posterior análisis.

La población estuvo compuesta por 2,500 colaboradores del área administrativa de una universidad privada de Perú, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 350 participantes, mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. Entre los resultados más relevantes se destacan los siguientes:

- Los resultados evidencian la existencia de una relación directa y positiva entre las variables analizadas: *mobbing* laboral, satisfacción laboral y compromiso organizacional. En este sentido, se observa que, tanto el incremento del *mobbing* como de la satisfacción laboral, se relacionan con un mayor nivel de compromiso organizacional en la institución privada.
- Asimismo, los datos revelan una asociación inversa entre el *mobbing* laboral y la satisfacción laboral, particularmente en los colaboradores de una universidad privada, lo que indica que a mayor presencia de *mobbing*, menor es el nivel de satisfacción laboral percibido.
- De igual modo, se identificó una relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores de la mencionada universidad. Es decir, a medida que los niveles de satisfacción aumentan, también se fortalece el compromiso de los trabajadores con la institución.

f) Jara Soto (2019) llevó a cabo una investigación en la Universidad Privada de Tacna – Perú, titulada: “*Mobbing y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC Tacna, 2018*”. El objetivo principal del estudio fue analizar la relación entre el *mobbing* y el desempeño laboral en dicha organización. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-correlacional, orientado a establecer la asociación entre las variables estudiadas.

El diseño metodológico fue no experimental, lo que implica que las variables no fueron manipuladas, sino observadas tal como se manifestaban en su contexto natural. La población del estudio estuvo constituida por 419 trabajadores de la empresa, de los cuales se seleccionó una muestra aleatoria de 201 participantes.

Entre los principales hallazgos se encuentran los siguientes:

- Los resultados obtenidos evidencian la existencia de una relación directa entre las variables analizadas. A través de la aplicación de la prueba estadística “*r*” de Pearson, se identificó una correlación relativamente baja entre el *mobbing* y el desempeño laboral, así como con la percepción de seguridad en el trabajo. Es decir, a medida que se incrementa el *mobbing*, se observa un impacto negativo en el desempeño y en la seguridad laboral de los trabajadores.
- De manera complementaria, los datos muestran que el 71,26 % de los colaboradores perciben un bajo nivel de *mobbing* en la empresa; el 18,05 % lo consideran alto; mientras que el 10,68 % lo ubican en un nivel medio. Asimismo, los participantes señalaron que existen otros factores que también inciden en la presencia del *mobbing*.
- Respecto al nivel de desempeño laboral, el 69,29 % de los encuestados lo calificó como alto; el 16,89 % manifestó que se encuentra en un nivel bajo; y el 13,83 % lo

ubicó en un nivel medio. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva del desempeño laboral dentro de la organización.

g) Rodríguez Ortiz (2019) desarrolló una investigación titulada: “*Clima organizacional y la percepción del Mobbing en los operadores administrativos de la municipalidad distrital de Alto Selva Alegre – Arequipa 2018*”. El objetivo principal del estudio fue analizar la percepción del clima organizacional en relación con el fenómeno del *mobbing* entre los operadores administrativos de dicha entidad. La investigación fue de tipo aplicado y tuvo como finalidad describir las características de ambas variables durante un periodo específico.

En cuanto al enfoque metodológico, se trató de una investigación descriptiva-explicativa, con un diseño no experimental y de corte transversal, ya que los datos fueron recolectados en un único momento temporal. La población estuvo conformada por 535 personas, considerando tanto personal interno como externo, y en particular por 124 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital. La muestra fue de tipo censal, abarcando la totalidad de los ejecutores administrativos de la institución.

Entre los resultados más relevantes se destacan los siguientes:

- En relación con las conclusiones del estudio, se puede afirmar que el *mobbing* genera una presión laboral expresada en actos de violencia psicológica ejercidos de manera sistemática contra una persona en el entorno de trabajo. Esta situación ha provocado que algunos trabajadores opten por abandonar sus puestos laborales debido al ambiente hostil.
- Alrededor del 50 % de los operadores de la municipalidad distrital indicaron que nunca han recibido algún tipo de reconocimiento por parte de la institución, a pesar de haber contribuido significativamente al cumplimiento de sus objetivos. En

contraste, dichos logros suelen ser atribuidos y reconocidos únicamente a los mandos superiores.

- El 52 % de los colaboradores señalaron que las condiciones del ambiente laboral no son adecuadas, ya que desempeñan sus funciones en espacios reducidos y hacinados. Esta situación refleja la ausencia de medidas de seguridad laboral, lo que incrementa su vulnerabilidad frente a posibles contagios o enfermedades.
- El 64 % del personal manifestó que en algunas ocasiones enfrentan dificultades en la toma de decisiones, situación que se relaciona con los efectos negativos generados por la violencia psicológica en el entorno institucional.

h) Núñez Mengoa (2019) desarrolló una tesis de investigación en la Universidad Privada de Tacna – Perú, titulada: *“El Hostigamiento Laboral, en relación con los Derechos a la Dignidad, Integridad Física y Psicológica del Sector Pública de la UNAS-Sección Conserjería y Limpieza, Arequipa-2018”*. El objetivo principal del estudio fue determinar la asociación existente entre las variables de análisis. Se trató de una investigación de tipo básico, con un enfoque descriptivo-correlacional, en la cual se procedió, en primer lugar, a describir cada una de las variables involucradas para luego establecer su relación.

El diseño metodológico fue no experimental, lo que implica que las variables no fueron manipuladas, y de corte transversal, al recolectarse los datos en un momento específico del tiempo. Se empleó un método descriptivo de tipo simple. La población estuvo conformada por 140 trabajadores pertenecientes a las secciones de conserjería y limpieza de la mencionada universidad, aplicándose un muestreo censal, es decir, abarcando la totalidad de los sujetos de estudio.

Entre los resultados y conclusiones más relevantes se destacan los siguientes:

- Los resultados del estudio evidencian que el hostigamiento laboral se manifiesta a través de conductas y comportamientos hostiles por parte de los trabajadores de la institución, dirigidos sistemáticamente hacia un individuo con el fin de afectar su estabilidad psicológica y desempeño laboral. Este acoso tiene como propósito final que la persona hostigada se victimice y eventualmente abandone su puesto de trabajo. Tales acciones inciden directa e indirectamente en la situación laboral del trabajador, generando aislamiento y dificultades para defenderse de las acusaciones, mientras que el agresor busca que se impongan sanciones sobre la víctima.
- Los efectos del hostigamiento laboral recaen específicamente sobre la persona agredida, afectando su dignidad, entendida como un valor inherente al ser humano. Este tipo de violencia laboral contraviene los principios constitucionales y normativos vigentes, por lo cual el trabajador tiene el derecho legítimo de solicitar su reubicación en otra sección o área dentro de la institución.
- Asimismo, se observó que las agresiones verbales o físicas suelen ser ejercidas por compañeros de trabajo, y pueden darse tanto de forma vertical (de superiores a subordinados) como horizontal (entre colegas). Estas situaciones están relacionadas con la sobrecarga laboral, la repetitividad de tareas o la ejecución inadecuada de las mismas, lo que puede generar efectos negativos en la salud de los trabajadores y deteriorar las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral.

La investigación realizada pone en evidencia la escasez de estudios previos relacionados con la temática abordada y revela que el concepto de *mobbing* no ha sido adecuadamente aplicado ni analizado en el contexto del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. En este sentido, se subraya la importancia de incorporar herramientas teóricas y metodológicas pertinentes en las instituciones públicas,

dado que estas contribuyen significativamente a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, quienes desempeñan un rol fundamental en la evaluación de la gestión pública.

La incorporación de investigaciones especializadas y antecedentes relevantes fortalece el marco teórico de este estudio, proporcionando evidencia empírica que respalda la incidencia del *mobbing* en el clima laboral del personal administrativo de la mencionada municipalidad. Este enfoque contextualizado permite una comprensión más profunda del fenómeno, al considerar cómo las particularidades culturales y organizacionales inciden en la manifestación del acoso psicológico en el entorno laboral analizado.

Asimismo, el estudio fundamenta su análisis en diversas dimensiones del *mobbing*, tales como el desprestigio profesional, la obstrucción del trabajo, la incomunicación o bloqueo comunicativo, la intimidación encubierta, la intimidación explícita y el desprestigio personal. Estas dimensiones resultan clave para identificar y abordar los factores que inciden negativamente en el desempeño del personal administrativo, constituyéndose en una base sólida para garantizar una prestación eficiente y de calidad a los usuarios. En el actual contexto del país, este enfoque se torna esencial para optimizar la gestión y el servicio en instituciones públicas similares.

2.2 Bases legales

Constitución política del Perú

Capítulo I

Derechos fundamentales de la persona

Artículo 1°.- La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado.

Artículo 2°.- Toda persona tiene derecho:

1. A la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. El concebido es sujeto de derecho en todo cuanto le favorece.

(...).

a) **Ley N°. 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública**

Prohibiciones éticas del servidor público

Artículo 8°. Prohibiciones Éticas de la Función Pública

El servidor público está prohibido de:

(...)

5. “Presionar, Amenazar y/o Acosar

Ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros servidores públicos o subordinados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas”.

(...)

b) **Ley N° 29783, Ley de seguridad y salud en el trabajo**

Artículo 18°. Principios del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo:

(...).

c) **Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual**

Artículo 8°. De las sanciones del hostigamiento sexual.

8.1. “En caso de que el hostigador sea el empleador, el personal de dirección, el personal de confianza, el titular, el asociado, el director o el accionista, la persona hostigada podrá elegir entre solicitar el cese de la hostilidad o la indemnización correspondiente, resolviendo el contrato de trabajo, de acuerdo con lo estipulado en

el artículo 35 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo núm. 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por el Decreto Supremo núm. 003-97-TR. En esta situación, no será necesario que se notifique al empleador el cese de hostilidad previsto en el artículo 30 de la misma norma”.

8.2. “Si el hostigador pertenece al régimen laboral privado, podrá recibir sanciones, tales como amonestación, suspensión o despido, dependiendo de la gravedad de los hechos”.

d) Decreto Supremo N° 014-2019-MIMP, Reglamento de la Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual

Artículo 6°. Configuración y manifestaciones del hostigamiento sexual.

Artículo 7°. Deber de protección en los casos de hostigamiento sexual.

Artículo 11°. Medidas de prevención del hostigamiento sexual.

El **Decreto Supremo N.º 014-2019-MIMP**, que aprueba el Reglamento de la Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, constituye un instrumento normativo fundamental para garantizar la prevención, atención y sanción de las conductas de hostigamiento sexual en los ámbitos laboral, educativo y de prestación de servicios. En el contexto de una investigación de maestría, esta norma proporciona el fundamento legal para comprender las obligaciones de las instituciones en la implementación de mecanismos preventivos, la protección de las presuntas víctimas y la adopción de procedimientos orientados a garantizar un ambiente libre de violencia y discriminación. Asimismo, sus disposiciones permiten sustentar el análisis de las políticas institucionales relacionadas con la prevención del hostigamiento sexual y su incidencia en el clima organizacional, el bienestar laboral o cualquier otra variable vinculada con la investigación.

e) Resolución de Presidencia Ejecutiva No 00068-2020-SERVIR-PE

Constituye un referente normativo fundamental porque formaliza la aprobación de la **Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento**, desarrollando los lineamientos establecidos en la Ley del Servicio Civil y en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Esta resolución fortalece la gestión pública basada en resultados, al establecer criterios técnicos para la planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del desempeño de los servidores públicos. Asimismo, promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la meritocracia y el fortalecimiento de las capacidades institucionales, aspectos que contribuyen al incremento de la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios que brindan las entidades del Estado.

La Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 00068-2020-SERVIR-PE formaliza la aprobación de la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento, estableciendo disposiciones para evaluar el desempeño de los servidores públicos mediante criterios objetivos y orientados a resultados. Su aplicación fortalece la meritocracia, la mejora continua y el desarrollo del talento humano, contribuyendo al incremento de la eficiencia institucional y a la modernización de la gestión pública.

Estas disposiciones legales resultan fundamentales para todos los servidores públicos del Estado peruano, ya que garantizan el respeto de los derechos individuales, particularmente en lo que respecta a la integridad emocional y a la igualdad de trato entre los trabajadores. En este sentido, la implementación de medidas jurídicas orientadas a proteger al personal administrativo de los distintos sectores de la administración pública constituye una estrategia clave para la prevención del hostigamiento laboral.

Todo servidor público que se vea afectado por situaciones de violencia laboral tiene el derecho de presentar una denuncia formal ante su empleador, detallando los hechos de acoso ocurridos en la institución. El empleador, conforme a lo estipulado por la normativa vigente, está obligado a brindar una respuesta en un plazo máximo de seis días hábiles.

De igual forma, el personal administrativo del sector público tiene la responsabilidad de abstenerse de incurrir en conductas que constituyan violencia psicológica hacia sus compañeros, ya que tales actos afectan negativamente tanto la salud emocional del trabajador como la productividad institucional y el clima laboral. En consecuencia, el cumplimiento de estas normas no solo previene faltas administrativas, sino que también contribuye a salvaguardar la integridad psicológica de los servidores públicos y a fortalecer una cultura organizacional basada en el respeto y la convivencia armoniosa.

2.3 Bases teóricas

2.4 Teorías de acoso laboral

a) Teoría de conflicto de Hellriegel Sculum y Woodman - 1990

La teoría analizada plantea que los conflictos internos en las organizaciones surgen como parte de una dinámica cotidiana y revelan necesidades institucionales que deben ser abordadas de manera estratégica para generar consecuencias positivas. En este marco, se identifican cinco niveles de conflicto, centrados principalmente en las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores dentro de la organización.

Estas relaciones interpersonales se desarrollan especialmente en un nivel intergrupal, y se ven directamente influenciadas por el entorno organizacional. En este contexto, el acoso psicológico tiene un impacto significativo sobre el estado emocional de los trabajadores, afectando no solo su bienestar individual, sino también la calidad de sus

interacciones interpersonales. Dichos conflictos pueden desencadenar serias disfunciones dentro de la organización, comprometiendo la toma de decisiones, generando rupturas internas y afectando finalmente la productividad institucional. Por ello, fortalecer estas relaciones interpersonales se convierte en una tarea esencial para las organizaciones, que deben fomentar actitudes colaborativas y eliminar patrones negativos de comportamiento (Casahuillca Castillo, 2016, p. 30).

Las relaciones conflictivas se caracterizan por la presencia constante de desacuerdos, tensiones, disputas o enfrentamientos entre los trabajadores. Estos conflictos pueden originarse en distintos ámbitos, tales como relaciones interpersonales, laborales, familiares o afectivas, y tienden a manifestarse entre los integrantes de la institución cuando las diferencias no son abordadas ni resueltas de forma adecuada. Las causas más frecuentes de estas relaciones problemáticas incluyen una comunicación deficiente, desacuerdos persistentes, falta de respeto mutuo, acumulación de resentimientos, escasa empatía, comportamientos pasivo-agresivos y la recurrencia de conflictos emocionalmente desgastantes.

Esta perspectiva teórica enfatiza la importancia de fomentar una comunicación abierta y efectiva, practicar la empatía y el respeto mutuo, así como promover soluciones constructivas ante los conflictos. En determinados casos, la intervención de un mediador, consejero o especialista puede ser útil para facilitar la resolución de disputas y mejorar la dinámica relacional dentro del entorno organizacional. Finalmente, es fundamental reflexionar sobre la calidad de las relaciones interpersonales y evaluar si el esfuerzo requerido para su mejora es viable. En situaciones extremas, podría considerarse la terminación de la relación laboral o profesional cuando no sea posible alcanzar un cambio positivo.

b) Teoría de poder en las organizaciones

Como señala Robbins (1999), las relaciones entre los individuos dentro de una organización deben entenderse como una secuencia natural en la que se desarrollan interacciones que condicionan el comportamiento organizacional. Esta perspectiva reconoce que los vínculos sociales generan capacidades de incidencia entre las personas, lo que repercute directamente en la dinámica funcional de la organización. En este sentido, Robbins es frecuentemente citado en el ámbito de la administración y la gestión por su análisis sobre la teoría del poder y su incidencia en las relaciones jerárquicas y sociales dentro de las instituciones.

Desde la perspectiva de la teoría del poder en la administración, Robbins examina cómo el poder se manifiesta en los contextos organizacionales, así como las formas en que los individuos y los grupos lo utilizan para influir en el comportamiento y las decisiones de los demás. En relación con el acoso laboral (*mobbing*), este fenómeno afecta significativamente el bienestar emocional y psicológico de los trabajadores, generando situaciones de desprestigio, desmoralización y exclusión dentro del ambiente laboral. Estas formas de agresión constituyen amenazas directas al equilibrio emocional de los empleados, manifestándose a través de intimidaciones, hostigamiento y acciones que desalientan o perjudican su desempeño, las cuales son difíciles de controlar o erradicar (Robbins, 1999, p. 397).

Robbins también describe distintas fuentes o bases del poder que los individuos pueden emplear para influenciar a otros. Estas incluyen el poder coercitivo (basado en la capacidad de aplicar sanciones o castigos), el poder de recompensa (vinculado a la posibilidad de ofrecer incentivos), el poder legítimo (derivado del rol o posición jerárquica), el poder de experto (fundamentado en el conocimiento y habilidades) y el poder de referencia (basado en la admiración o respeto que otros sienten por una persona). Estas categorías permiten comprender de manera más amplia cómo se configura la

autoridad dentro de las organizaciones y de qué modo puede ser utilizada para fines positivos o negativos.

Cabe señalar que la teoría del poder en el campo de la administración es un ámbito en constante evolución. Por ello, resulta pertinente consultar estudios actuales y literatura especializada que desarrollen los aportes más recientes sobre el ejercicio del poder en las organizaciones, así como su vinculación con fenómenos como el acoso laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y el clima laboral.

2.5 Mobbing

2.5.1 Conceptos

Sinónimos de *mobbing*. Este término es conocido como acoso moral o acoso laboral o similares de *Mobbing* son (Romero Pérez, S/F, p. 8):

- Acoso moral o hostigamiento.
- Intimidación laboral.
- Seguimiento clandestino.
- Acoso depravado.
- Perjuicio mental.
- Intimidación anímica.

El término *acoso laboral*, también conocido como *mobbing*, se refiere a una situación en la que una persona, o un grupo de personas, hostigar, maltratar o humillar de forma sistemática y reiterada a un individuo dentro del entorno de trabajo. Este fenómeno puede manifestarse mediante actos de intimidación, sabotaje, difamación o exclusión social, generando consecuencias profundamente perjudiciales para la salud emocional y mental de la persona afectada.

Uno de los principales referentes en el estudio del acoso laboral es el psicólogo alemán Heinz Leymann, considerado pionero en esta línea de investigación. Su trabajo titulado "*The Content and Development of Mobbing at Work*", publicado en 1996 en la revista *European Journal of Work and Organizational Psychology*, describe el *mobbing* como una forma de violencia psicológica sistemática ejercida en el ámbito laboral. Según (Leymann, 1996, p. 170), el *mobbing* implica someter a una persona a actos repetitivos de hostigamiento, acoso o terror psicológico, cuyo propósito puede incluir causar dolor emocional, humillación, represión de emociones o estados de ansiedad severa.

Este tipo de comportamiento se manifiesta a través de patrones hostiles persistentes, tales como el uso de lenguaje ofensivo, aislamiento social, calumnias, asignación de tareas inalcanzables o acciones deliberadas de sabotaje. Las personas que son objeto de *mobbing* suelen experimentar un alto nivel de estrés psicológico, ansiedad, depresión, disminución de la autoestima, y en situaciones más graves, pensamientos suicidas.

Desde esta perspectiva, el *mobbing* no solo afecta de manera directa a las víctimas, sino que también repercute negativamente en el clima organizacional y en la productividad laboral. Por lo tanto, las instituciones y empleadores tienen la responsabilidad ética y legal de prevenir y sancionar este tipo de conductas, así como de garantizar un ambiente de trabajo seguro, inclusivo y respetuoso.

Tabla 1
Concepto de mobbing

Autores	Concepto
Leymann (1996, p. 126)	“El <i>Mobbing</i> se refiere a comportamientos y comunicaciones hostiles e inmorales que incluyen violencia psicológica severa, los cuales se llevan a cabo de manera sistemática y repetida por uno o varios individuos hacia un solo individuo, con la intención de destruir sus relaciones sociales, afectar su reputación, perturbar su trabajo y, en última instancia, forzar su abandono del lugar de trabajo. Estas conductas se presentan al menos una vez a la semana y duran un mínimo de seis meses”.
Hirigoyen (2001, p. 21)	“Toda conducta abusiva (gesto, palabra, actitud, comportamiento...) que, por su reiteración o sistematización, atente contra la dignidad o la integridad psicológica o física de una persona, comprometiendo su puesto de trabajo o perjudicando su ambiente laboral”.
Piñuel y Zabala (2001, p. 8)	“El <i>Mobbing</i> se entiende como una serie de intentos o acciones hostiles, ejecutadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia un tercero, que ocurren en un tiempo relativamente breve: el objetivo”.
Molina (2002, p. 784)	“Es un comportamiento constante y organizado realizado en el lugar de trabajo por compañeros o superiores de la víctima, respaldado o encubierto tácitamente por la organización. Debido a su carácter claramente humillante y vejatorio, este comportamiento vulnera la dignidad de la persona y perturba seriamente su desempeño profesional”.
Sanahuja Vidal y Conesa Ballesteros (2002, p. 644)	“Se entiende como aquellos actos o conductas de una o más personas que, de forma continua y en el tiempo, atacan la dignidad de un tercero o varios, dentro del entorno laboral, causando perjuicios tanto en su reputación como en el reconocimiento de su trabajo, lo que lleva a producir un daño psíquico y/o físico en los trabajadores afectados”.
Fernández López (2002, p. 56)	“Es una circunstancia en la que una persona sufre persecución, abuso o presión psicológica por parte de uno o varios integrantes de su grupo, con la aquiescencia o la colaboración del resto de los miembros”.
Salin (2003, p. 1214)	“Conductas negativas y persistentes dirigidas hacia una o más personas, creando un ambiente de trabajo tóxico. La víctima, al estar sometida a este tipo de situación, enfrenta grandes dificultades para defenderse, lo que convierte el conflicto en una confrontación desigual de poder”.
Peralta (2004, p. 112)	“El hostigamiento laboral, también denominado <i>mobbing</i> , hace referencia a la intimidación, la imposición, el daño, los ataques grupales, y se asocia con el concepto de terror”.
Bosqued Lorente (2005, p. 14)	“Son acciones (palabras, gestos, miradas, lenguaje corporal, etc.) realizadas por el acosador o los acosadores con plena intención de humillar y dañar psicológicamente a la persona que ha sido seleccionada como víctima”.
Romero Ródenas (2005, p. 68)	“...la agresión del empleador o de sus empleados, con el conocimiento y tolerancia de éste, a través de hechos, órdenes o palabras, de manera reiterada y prolongada, con el fin de desprestigiar, desconsiderar y aislar al trabajador, causando incluso un deterioro en su salud, con el objetivo de conseguir su autoabandono del trabajo, generando un daño progresivo y continuo a su dignidad”.
Gamonal Contreras y Prado López (2006, pp. 22-23)	“El acoso moral incluye los hostigamientos recurrentes en el entorno laboral, con el objetivo de humillar y excluir a un trabajador específico, lo que puede llevar incluso a su renuncia, frecuentemente acompañada de problemas de salud como depresión, estrés o ansiedad, así como trastornos psicósomáticos”.
Riquelme (2006, p. 42)	Etimológicamente, <i>mobbing</i> se deriva del inglés “mob”, cuyo significado incluye acosar, asediar o atacar en grupo, y del latín <i>mobile vulgus</i> , que se traduce como “multitud, turba, muchedumbre”.
Trujillo Flores et al. (2007, p. 72)	“El <i>mobbing</i> hace referencia a un término científico que describe un comportamiento, tanto individual como grupal, en el cual se desarrollan dinámicas de acoso y hostigamiento entre dos o más miembros de un equipo de trabajo. Esta agresión genera un entorno laboral que no favorece el rendimiento óptimo de la organización”.
Hirigoyen (2012, p. 26)	“El acoso laboral se refiere a cualquier expresión de conducta abusiva (ya sea gesto, palabra, actitud, comportamiento...) y, en particular, a aquellos actos, palabras, gestos y escritos que puedan afectar la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, además de amenazar su empleo o alterar el clima laboral”.
Sánchez Sarmiento (2017, p. 8)	“El acoso moral o <i>mobbing</i> implica una agresión psicológica intencional y premeditada por parte de una persona en una relación asimétrica, que afecta directamente la conducta del trabajador, ya sea este un “mal trabajador” o no. Las consecuencias de este acoso incluyen una violencia visible en su entorno laboral, familiar y social, lo que resulta en daños psicológicos que perduran en el tiempo”.

Nota. Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

En la actualidad, el hostigamiento laboral es entendido como una conducta reiterada cuyo propósito es incomodar, intimidar o generar angustia en una persona. Este comportamiento puede ocurrir en distintos contextos, como espacios laborales, educativos o incluso en plataformas digitales. El daño psicológico derivado del hostigamiento se expresa a través de comentarios ofensivos, insultos, humillaciones, amenazas, vigilancia no deseada, difamación, ciberacoso o burlas sistemáticas. Estos actos vulneran los derechos fundamentales de la persona y deben ser abordados con políticas firmes de prevención, atención y sanción, a fin de consolidar entornos laborales saludables y libres de violencia psicológica.

En síntesis, es fundamental reconocer la presencia del *mobbing* en el entorno laboral y adoptar medidas preventivas eficaces, dado que este fenómeno puede dejar secuelas significativas en la vida de los individuos, así como afectar negativamente la dinámica colectiva del equipo de trabajo y el funcionamiento general de la organización. La implementación de políticas institucionales orientadas a la prevención del acoso laboral, la promoción de un clima laboral respetuoso y el fortalecimiento de la comunicación abierta y asertiva constituyen estrategias clave para mitigar este problema.

El *mobbing*, también conocido como acoso laboral o acoso psicológico en el trabajo, se refiere a un conjunto de conductas sistemáticas, abusivas y perjudiciales dirigidas hacia una persona por parte de uno o varios compañeros, superiores o subordinados. Estas conductas pueden manifestarse mediante insultos, burlas, exclusiones, difusión de rumores falsos, asignación de tareas imposibles de cumplir, sabotaje de proyectos u otras acciones que buscan humillar, marginar o desestabilizar emocionalmente a la víctima.

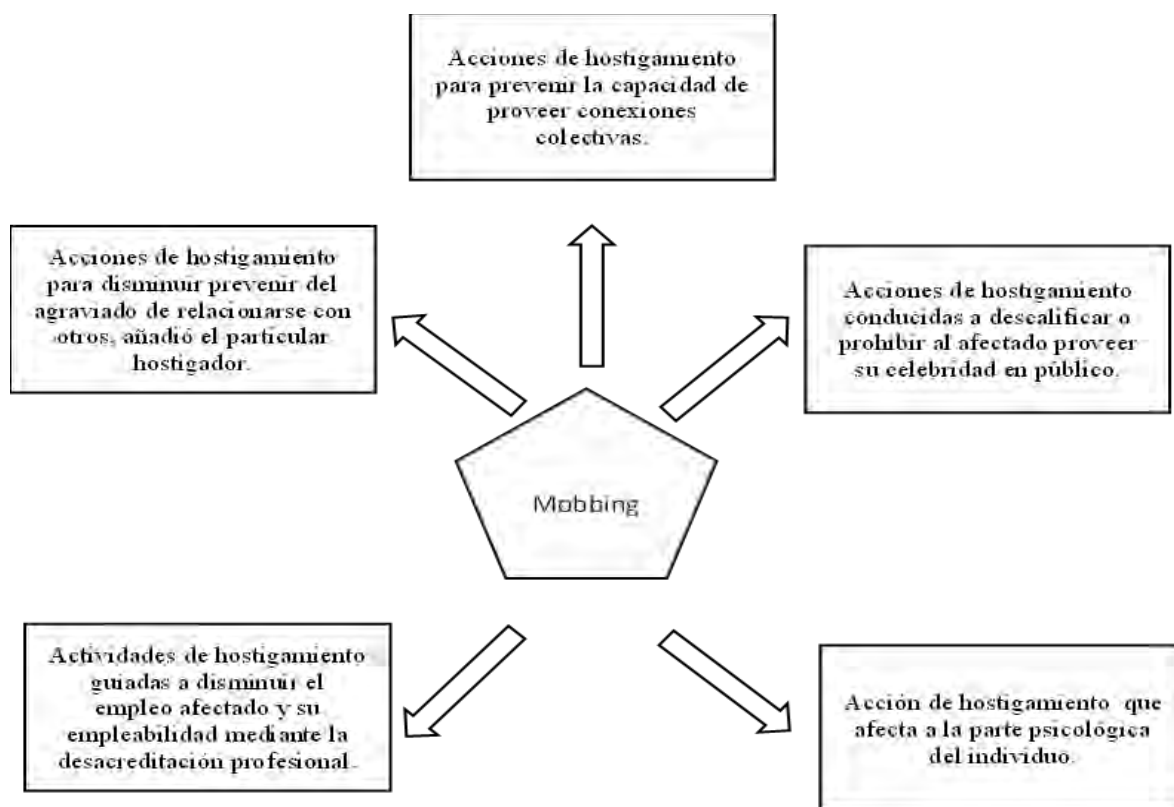
Las consecuencias del *mobbing* para la salud mental y emocional de quienes lo padecen pueden ser graves, incluyendo estrés crónico, ansiedad, depresión, disminución de

la autoestima e incluso la aparición del síndrome de agotamiento profesional (*burnout*). Asimismo, el acoso laboral tiende a deteriorar el rendimiento del trabajador afectado y contribuye a la creación de un ambiente organizacional tóxico, perjudicando tanto a la víctima como a la eficiencia institucional.

La literatura especializada evidencia que el *mobbing* se presenta con mayor frecuencia en entornos laborales caracterizados por una estructura altamente burocrática, sobrecarga de trabajo, ausencia de mecanismos de resolución de conflictos y amenazas constantes de sanción o despido. Uno de los principales referentes teóricos en el estudio de este fenómeno es Heinz Leymann (1996), quien identificó un conjunto de 45 conductas que constituyen formas de violencia psicológica en el lugar de trabajo. La repetición de estas conductas en el tiempo y su persistencia en un entorno adverso pueden ser indicios claros del inicio de un proceso sistemático de hostigamiento laboral.

Figura 1

Modelo de Leymann

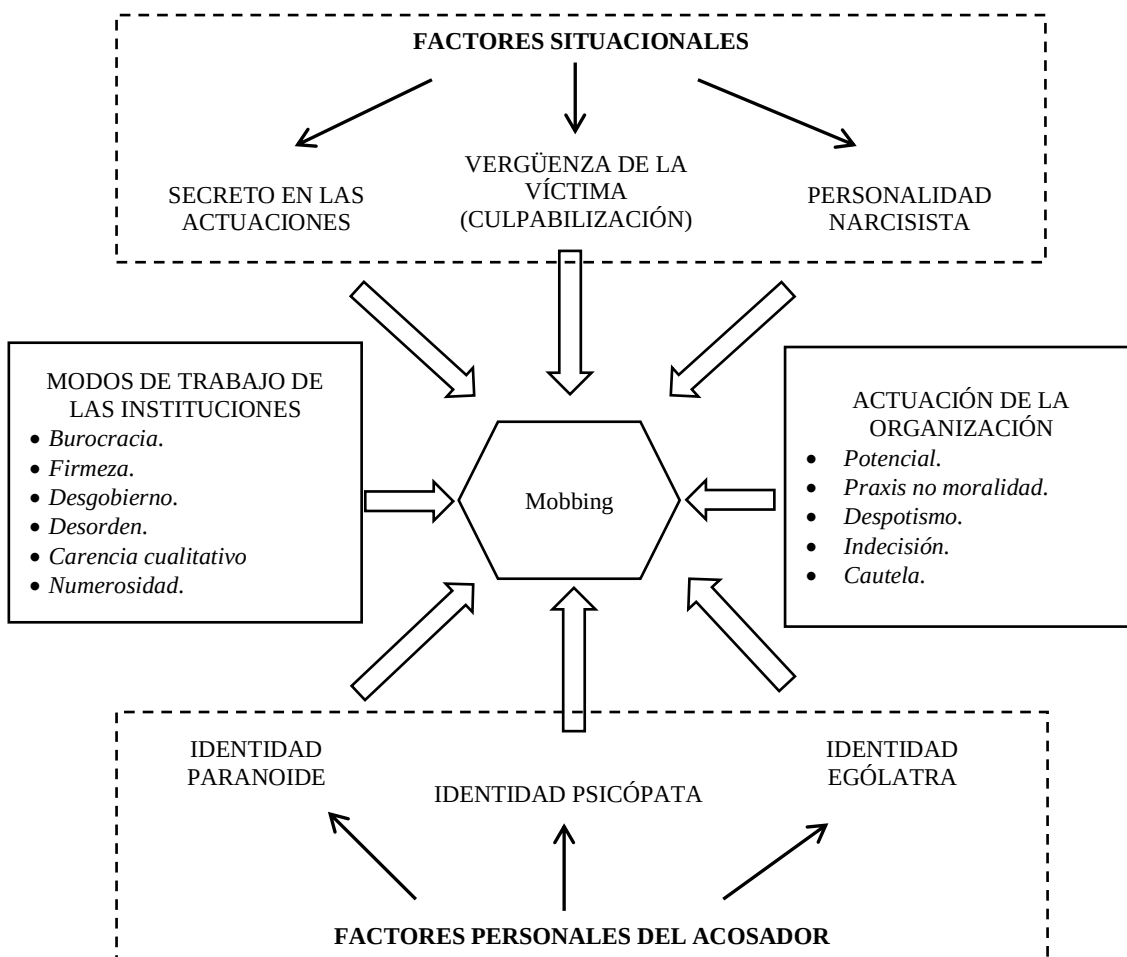


Nota. Tomado de Leymann (1996).

El paradigma propuesto por Piñuel y Zavala, considerados pioneros en España en el estudio del hostigamiento laboral, fue desarrollado en el año 2001. En dicho modelo, el autor selecciona variables e indicadores propios del entorno institucional, lo cual contribuye a perfeccionar la construcción teórica y metodológica del modelo explicativo del *mobbing*.

Figura 2

Modelo de octogonal de Piñuel y Zavala



Nota. Tomado de Leymann (1996).

2.5.2 Tipos de *mobbing*

El hostigamiento laboral puede presentarse bajo diversas modalidades, las cuales suelen clasificarse en función de la naturaleza de las conductas abusivas y las dinámicas jerárquicas que las caracterizan. Entre los tipos más comunes de *mobbing* se encuentra el *mobbing* horizontal o entre pares.

Mobbing horizontal o entre pares

En relación con este tipo, Pinzón de Bojana y Atencio (2010, p. 142) afirman que el *mobbing* horizontal ocurre cuando “...un grupo de empleados se comporta como un solo individuo y actúa de manera unificada para lograr un objetivo común. En este escenario, un trabajador o trabajadora se ve perseguido/a por un compañero con el mismo nivel jerárquico”.

De manera complementaria, Caamaño Rojo (2011, p. 218) define el hostigamiento laboral entre pares como: “...una situación que puede ocurrir entre compañeros de trabajo que ocupan una posición similar o equivalente dentro de la estructura organizacional, y puede originarse a partir de un solo individuo o de un grupo de ellos”.

Asimismo, otro tipo de *mobbing* relevante es el vertical descendente, el cual se produce cuando un superior jerárquico acosa a un subordinado. Este puede manifestarse mediante críticas reiteradas, asignación de tareas imposibles de cumplir, maltrato verbal, o expresiones de desprecio que menoscaban la dignidad y el bienestar del trabajador afectado.

Mobbing vertical ascendente

Caamaño Rojo (2011, p. 218) señala que el *mobbing* vertical puede presentarse en su modalidad ascendente, la cual se manifiesta cuando uno o varios empleados con menor jerarquía dentro de la estructura organizacional ejercen hostigamiento hacia un superior. Aunque se trata de un fenómeno poco frecuente, su existencia evidencia tensiones derivadas de relaciones de poder invertidas.

De manera concordante, Pinzón de Bojana y Atencio (2010, p. 143) sostienen que este tipo de acoso es llevado a cabo por subordinados contra un superior jerárquico dentro

de la institución, y suele observarse con mayor frecuencia cuando una persona externa es incorporada a la organización en un cargo de mayor rango.

Por su parte, Cardona A. y Ballesteros P. (2005, p. 19) advierten que “(...) no se puede sostener que haya un perfil psicológico específico que haga a un individuo más propenso a ser víctima de acoso psicológico en su lugar de trabajo. Esto implica que cualquier individuo, en cualquier momento, puede convertirse en víctima (...)”, lo cual incluye tanto a subordinados como a superiores jerárquicos.

El *mobbing* vertical ascendente —también denominado *upward mobbing* o acoso ascendente— se caracteriza por conductas de hostigamiento sistemático por parte de subordinados hacia sus superiores. Este fenómeno puede darse en contextos laborales marcados por conflictos de liderazgo, descontento con las decisiones gerenciales o tensiones interpersonales generalizadas. Entre sus manifestaciones más comunes se identifican:

- a)** Resistencia pasiva: Los subordinados adoptan actitudes pasivo-agresivas, como ignorar instrucciones, retrasar deliberadamente la ejecución de tareas o realizarlas de manera deficiente.
- b)** Cuestionamiento constante: Los subordinados pueden desafiar repetidamente las decisiones, instrucciones o políticas de sus superiores, buscando minar su autoridad.
- c)** Críticas abiertas: Se expresan opiniones negativas o confrontacionales hacia los superiores en espacios públicos, como reuniones o juntas de trabajo.
- d)** Divulgación de información confidencial: Se filtra información privada o delicada con la intención de afectar la reputación del superior jerárquico.

- e) Difamación de información confidencial: Circulan comentarios falsos o maliciosos con el objetivo de erosionar la credibilidad del líder.
- f) Evaluación negativas injustas: Se emiten informes o calificaciones negativas de desempeño sin fundamento, buscando desacreditar al superior.
- g) Falta de colaboración: Los subordinados se rehúsan a participar en proyectos o iniciativas lideradas por la autoridad acosada.
- h) Rechazo de autoridad: Se desobedece de manera deliberada las decisiones o directivas impartidas, generando un entorno de conflicto organizacional.

El *mobbing* ascendente tiene efectos perjudiciales tanto para el individuo afectado como para la organización en su conjunto, al deteriorar el clima laboral, afectar la moral colectiva y comprometer la eficiencia administrativa. Frente a este tipo de acoso, es imprescindible promover una cultura organizacional basada en el respeto, la comunicación efectiva y la gestión proactiva de conflictos, a fin de prevenir conductas hostiles y fomentar un entorno de trabajo saludable.

Mobbing vertical descendente o bossing

Caamaño Rojo (2011, p. 219) señala que el *mobbing* vertical descendente, también denominado *bossing*, constituye la forma más común de acoso laboral y se manifiesta cuando un superior jerárquico, como un jefe inmediato o directivo, ejerce presión psicológica o maltrato moral hacia un subordinado.

Este fenómeno se presenta cuando el superior utiliza su posición de poder para someter al empleado a comportamientos hostiles, tales como críticas constantes, asignación de tareas inalcanzables, abuso verbal y actitudes denigrantes o despectivas que afectan su integridad.

El *mobbing* vertical descendente —también conocido como *downward mobbing* o acoso descendente— puede generar consecuencias especialmente perjudiciales debido a la asimetría jerárquica entre las partes involucradas. El ejercicio abusivo de la autoridad por parte del superior puede afectar seriamente la salud mental, el bienestar emocional y el desempeño laboral de la persona afectada.

Entre las principales características asociadas a este tipo de acoso se encuentran:

- a) **Criticismo constante:** El superior descalifica reiteradamente el trabajo del subordinado, incluso cuando cumple adecuadamente con sus responsabilidades.
- b) **Desprecio y humillación.** El jefe utiliza expresiones ofensivas o actitudes despectivas en público o privado, menoscabando la autoestima del trabajador.
- c) **Imposición de tareas desproporcionadas:** Se encomiendan actividades que exceden las capacidades razonables o los recursos disponibles del subordinado, generando estrés y sensación de fracaso.
- d) **Aislamiento deliberado:** Se excluye al trabajador de reuniones, decisiones relevantes u oportunidades de desarrollo profesional, afectando su integración al equipo.
- e) **Amenazas e intimidación:** Se recurre a insinuaciones, advertencias o coacciones verbales para infundir temor y mantener el control sobre el subordinado.
- f) **Favoritismo injustificado:** El superior muestra preferencias hacia ciertos empleados, mientras discrimina o ignora a otros sin criterios objetivos.
- g) **Acoso sexual o discriminatorias:** El superior incurre en conductas inapropiadas basadas en género, orientación sexual, raza u otras características personales del subordinado.

El *mobbing* vertical descendente no solo afecta gravemente a la víctima, sino que también deteriora la dinámica del equipo, compromete la productividad organizacional y genera un entorno laboral nocivo. Por ello, resulta imprescindible que las organizaciones implementen políticas claras de prevención, identificación y sanción del acoso laboral, así como estrategias que fomenten una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad y la comunicación abierta.

En síntesis, es importante señalar que las distintas tipologías de *mobbing* no son excluyentes entre sí, pudiendo coexistir o solaparse dependiendo del contexto. Asimismo, las manifestaciones de acoso pueden variar en intensidad y forma, por lo que su abordaje requiere una perspectiva integral orientada a la construcción de ambientes laborales seguros, inclusivos y saludables para todos los colaboradores.

2.5.3 Fases del *mobbing* o acoso laboral

La duración y el orden de estas fases pueden variar en función de las circunstancias individuales. No obstante, identificar y comprender estas etapas resulta fundamental para que las víctimas, sus compañeros de trabajo y los empleadores puedan detectar el fenómeno del *mobbing* en sus fases iniciales, lo cual permite intervenir oportunamente y prevenir consecuencias potencialmente devastadoras.

Leymann (1996), considerado uno de los principales precursores en el estudio del acoso laboral, propuso una secuencia de fases por las que puede transitar una persona víctima de *mobbing*. Dichas etapas permiten comprender la evolución progresiva del acoso en el entorno laboral. Las fases identificadas son las siguientes:

- 1. Fase de conflicto incipiente:** En esta etapa inicial, pueden presentarse desacuerdos o tensiones entre la víctima y otros miembros del entorno laboral. Las causas pueden ser múltiples, incluyendo diferencias de opinión, rivalidades profesionales o sentimientos de envidia.

2. **Fase mobbing ocasional:** Comienzan a manifestarse conductas hostiles de forma esporádica. Estas pueden incluir comentarios irónicos, críticas veladas o episodios de aislamiento social no sistemático.
3. **Fase de acoso regular:** Las conductas negativas se vuelven más frecuentes y sistemáticas. La persona afectada puede experimentar exclusión, desvalorización y críticas reiteradas en el desempeño de sus funciones.
4. **Fase de acoso sistemático y en escalada:** El acoso adquiere un carácter planificado y estructurado. Los perpetradores pueden coordinar sus acciones para intensificar el hostigamiento, mediante tácticas como la difusión de rumores o la marginación total de la víctima.
5. **Fase de deterioro de la salud física y mental:** La exposición continua al acoso empieza a repercutir seriamente en la salud de la víctima. Se manifiestan síntomas relacionados con el estrés crónico, ansiedad, depresión y otros trastornos físicos y psicológicos.
6. **Fase de aislamiento social total:** La víctima llega a ser completamente excluida del entorno social, tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Los acosadores pueden influir en otras personas para que mantengan distancia o rechazan activamente a la persona afectada.
7. **Fase de agravamiento de los problemas de salud:** La salud física y mental de la víctima se deteriora considerablemente. El estrés prolongado y la constante exposición al acoso pueden derivar en patologías severas.
8. **Fase de pérdida de dignidad personal:** La persona acosada puede experimentar una pérdida profunda de autoestima, valor personal y sentido de dignidad como consecuencia de la prolongada victimización.

9. **Fase de agotamiento externo y riesgo suicida:** En esta etapa crítica, la víctima puede encontrarse en un estado de desesperación tan profundo que contempla el suicidio como única salida ante el sufrimiento acumulado.

En la misma línea, Verona Martel y Santana Mateo (2012, pp. 162-163), describen un proceso compuesto por diversas fases, mediante el cual se estructura el desarrollo progresivo del acoso laboral:

Fase I: Seducción

Durante esta etapa inicial, el agresor aún no se manifiesta abiertamente como tal. Su comportamiento es pasivo y se muestra cordial hacia la futura víctima. Esta aparente amabilidad inicial genera una falsa sensación de seguridad. Posteriormente, un cambio repentino de actitud por parte del agresor desencadena un proceso de violencia psicológica que afecta al individuo afectado.

Fase II: Conflicto

Diversas investigaciones señalan que esta fase marca el inicio explícito del acoso psicológico. El agresor comienza a ejercer presión emocional sobre la víctima, generando una ruptura progresiva de las relaciones interpersonales. El hostigamiento, aunque breve en duración al comienzo, se intensifica paulatinamente con intenciones cada vez más agresivas.

Fase III: Acoso

En esta etapa, el hostigamiento se manifiesta mediante comentarios indirectos y actitudes ambiguas que evolucionan hacia conductas claramente dañinas. La víctima comienza a experimentar aislamiento, ya que su entorno no comprende del todo la situación que atraviesa. Eventualmente, los demás trabajadores adoptan una postura pasiva o incluso cómplice frente al acoso, contribuyendo así a su intensificación.

Fase IV: Intervención de la dirección

En este punto, la organización toma conocimiento del problema, pero frecuentemente subestima su gravedad. El acoso se perpetúa mientras la víctima comunica su malestar, siendo a menudo percibida como un elemento perturbador. En ciertos casos, la institución decide iniciar investigaciones internas; sin embargo, los resultados suelen favorecer al agresor o minimizar la experiencia de la víctima.

Fase V: Búsqueda de ayuda entendida externa y evaluación inadecuada

La persona afectada suele acudir a profesionales de la salud mental o medicina alternativa. En algunos casos, los especialistas no logran identificar adecuadamente el daño psicológico; en otros, el diagnóstico se realiza, pero con enfoques que priorizan intereses económicos, agravando la situación del paciente en lugar de ofrecer una solución efectiva.

Fase VI: Salida de la organización o resistencia final

En esta última fase, la víctima opta por abandonar el entorno laboral a través de mecanismos como la renuncia voluntaria, la jubilación anticipada o el retiro definitivo. En el caso de instituciones públicas, puede producirse una reasignación de funciones o un cambio de puesto como intento de solución. Estas acciones buscan restablecer el bienestar psicológico del trabajador.

En relación con este proceso, Parés Soliva (2004) identifica también una secuencia de fases en el desarrollo del *mobbing*, las cuales se describen a continuación:

1. **Seducción:** En esta etapa no hay manifestaciones directas de acoso. El agresor adopta estrategias de aproximación que aparentan cordialidad, lo cual dificulta la identificación temprana del conflicto por parte de terceros.
2. **Conflicto:** Se produce una ruptura en las relaciones interpersonales entre víctima y agresor. Aunque este último puede intentar aparentar conciliación, los conflictos no

resueltos derivan en episodios de hostigamiento sistemático dentro de la organización.

3. **Acoso:** El agresor despliega acciones hostiles con el fin de desestabilizar a la víctima, recurriendo a comentarios malintencionados, estrategias de desprestigio y represalias encubiertas que afectan la reputación y estabilidad emocional del trabajador.
4. **Entorno:** El ambiente laboral se convierte en un contexto propicio para la consolidación del acoso. Los testigos adoptan una actitud pasiva o de complicidad, mientras el agresor busca apoyo jerárquico para legitimar su conducta.
5. **Intervención organizacional:** La empresa puede intervenir formalmente en algunos casos. Sin embargo, la víctima a menudo se enfrenta a la indiferencia institucional, lo que perpetúa su situación de vulnerabilidad y socava su confianza en los mecanismos internos de resolución.
6. **Exclusión:** La víctima es marginada progresivamente del entorno organizacional. Esta exclusión puede materializarse en decisiones como la renuncia, el retiro voluntario o la reubicación forzada.
7. **Recuperación:** Esta fase implica la desvinculación total del individuo con sus funciones laborales y su entorno profesional. La recuperación puede ser un proceso complejo que requiere atención psicológica especializada y tiempo prolongado para restablecer su bienestar.

2.5.4 *Elementos de acoso laboral*

Es fundamental reconocer que el acoso laboral constituye una problemática seria que puede generar consecuencias significativas tanto para la persona afectada como para la organización en su conjunto. En situaciones en las que se identifique la existencia de este

tipo de hostigamiento —ya sea de manera personal o en terceros— resulta indispensable recurrir a los canales internos de la empresa, a profesionales especializados en salud mental y, de ser necesario, a las autoridades competentes para recibir orientación y apoyo adecuado.

Entre los elementos esenciales que permiten comprender el fenómeno del acoso laboral, se encuentran las figuras del sujeto activo y del sujeto pasivo:

Sujeto activo

De acuerdo con Rodríguez López (2004, p. 98), el sujeto activo se define como aquella persona que, de forma individual o colectiva, incurre en actos de acoso psicológico, de manera consciente o inconsciente, contra una o más personas dentro del entorno laboral, con el propósito de marginarlas, descalificarlas o perjudicar su imagen frente a los demás.

En términos generales, el sujeto activo es el agente que ejecuta conductas hostiles, tales como el hostigamiento, la intimidación o la agresión psicológica sistemática hacia otra persona. Esta figura puede ocupar diversos roles dentro de la organización, incluyendo a compañeros de trabajo, superiores jerárquicos, subordinados u otros actores del entorno laboral.

La identificación del sujeto activo es clave para intervenir eficazmente ante situaciones de acoso laboral y para implementar medidas preventivas adecuadas. Cabe destacar que, en muchos casos, la posición de poder que ocupa el agresor dentro de la estructura organizacional puede dificultar que la víctima denuncie los hechos o reciba el respaldo necesario.

Sujeto pasivo

Por su parte, Sanahuja Vidal y Conesa Ballester (2002, p. 645) señalan que las víctimas de acoso laboral pueden agruparse en distintas categorías, según ciertos patrones observados en su comportamiento o características personales. Estas clasificaciones permiten analizar cómo ciertos perfiles podrían presentar una mayor vulnerabilidad frente a estas situaciones. No obstante, es imprescindible enfatizar que cualquier persona, independientemente de su condición, puede ser víctima de acoso laboral. Las categorías mencionadas no deben interpretarse como determinantes ni utilizadas para justificar el comportamiento del agresor.

Las principales tipologías identificadas incluyen:

- a)** Personas eficaces y transformadoras: Individuos que, debido a su capacidad de generar cambios positivos o mejorar procesos, pueden ser percibidos como una amenaza para quienes buscan conservar el statu quo dentro de la organización. Esta percepción puede desencadenar conductas hostiles por parte de quienes se sienten amenazados por su posición o autoridad.
- b)** Personas destacadas y envidiables: Aquellas que sobresalen por sus habilidades, conocimientos, carisma o imagen pueden despertar sentimientos de envidia en otros. El acosador, al sentirse opacado, puede dirigir su hostilidad hacia estas personas en un intento por desestabilizarlas o deslegitimar su éxito.
- c)** Personas emocionalmente vulnerables: Individuos que presentan signos de inestabilidad emocional, ansiedad o depresión pueden ser más propensos a convertirse en blanco de acoso. En estos casos, el agresor puede aprovechar dicha vulnerabilidad para ejercer control, proyectar sus frustraciones o reforzar su sentido de poder.

En el marco del acoso laboral, el sujeto pasivo es quien sufre directamente las consecuencias de las acciones del sujeto activo. Puede tratarse de un trabajador de

cualquier nivel jerárquico, ya sea un subordinado, un colega o incluso una figura de mayor rango, en función de las dinámicas de poder presentes en la organización.

La protección del sujeto pasivo y la implementación de mecanismos de apoyo institucional resultan fundamentales para mitigar los efectos del acoso y promover un entorno laboral saludable. Es responsabilidad de las organizaciones no solo prevenir este tipo de conductas, sino también actuar de manera firme y eficaz ante su manifestación.

2.5.5 Características del *mobbing*

Arciniega (2012); González Rodríguez y González Corrales (2004); y Soljancic (2013), coinciden desde diversas perspectivas en que el comportamiento que caracteriza al acoso laboral puede manifestarse en formas emocionales, psicológicas o incluso físicas, teniendo como finalidad la creación de un entorno laboral hostil, intimidante o desagradable para la persona afectada.

Aunque las manifestaciones pueden variar según el contexto, existen ciertas características que comúnmente se presentan en los casos de *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo:

1. Carácter repetitivo y prolongado: El acoso laboral se configura a través de conductas de hostigamiento reiteradas en el tiempo, descartándose episodios aislados. Se trata de un patrón sostenido de comportamiento negativo que afecta de forma continua a la víctima.
2. Intencionalidad: Los actos constitutivos de *mobbing* son ejecutados de manera deliberada, con el propósito explícito de causar daño psicológico, humillación o sufrimiento a la persona agredida. El agresor actúa con una motivación claramente maliciosa.

3. Hostilidad y agresión: El acoso incluye comportamientos abiertamente hostiles o agresivos, tales como burlas, críticas constantes, difusión de rumores, exclusión social, entre otros, que vulneran la integridad de la víctima.
4. Desbalance de poder: En la mayoría de los casos, el acosador ocupa una posición de poder formal o informal sobre la víctima, lo que dificulta que esta última pueda defenderse o reaccionar sin temor a represalias.
5. Consecuencias psicológicas: El *mobbing* puede provocar serios trastornos psicológicos y emocionales, incluyendo ansiedad, depresión, síntomas de estrés postraumático y otros padecimientos que comprometen la salud mental de la persona afectada.
6. Aislamiento social: El agresor frecuentemente busca aislar a la víctima de su entorno laboral, generando una sensación de soledad, rechazo y desarraigo, lo cual agrava el impacto emocional.
7. Deterioro a la reputación: Es común que el acosador difunda información falsa o malintencionada con el objetivo de dañar la imagen pública o profesional de la víctima, socavando su credibilidad ante colegas y superiores.
8. Afectación del desempeño laboral: El entorno hostil generado por el acoso puede traducirse en dificultades para concentrarse, reducción en la productividad, desmotivación y errores frecuentes, como consecuencia directa del estrés y la presión psicológica.
9. Indiferencia institucional: En ciertos casos, la organización no reconoce la gravedad de la situación, minimiza las denuncias o adopta una actitud pasiva frente al problema, lo que contribuye a su perpetuación.

10. Escalada progresiva: Si no se interviene oportunamente, las conductas de acoso tienden a intensificarse con el tiempo, generando un deterioro creciente en la situación laboral de la víctima y agravando su estado emocional.
11. Repercusión en la vida personal: Los efectos del *mobbing* trascienden el espacio laboral y pueden impactar negativamente en las relaciones familiares, sociales y en la calidad de vida general de la persona afectada.
12. Posibilidad de implicancias legales: En determinadas circunstancias, el acoso psicológico laboral puede constituir una vulneración de la legislación vigente, dando lugar a procedimientos judiciales o sanciones administrativas a favor de la víctima.

En síntesis, el *mobbing* representa una problemática compleja con consecuencias profundas y duraderas tanto para las personas directamente afectadas como para el clima organizacional. Por ello, resulta esencial que las instituciones promuevan políticas de prevención, intervención efectiva y promoción de un ambiente de trabajo seguro, respetuoso y libre de violencia.

2.5.6 Dimensiones de *mobbing*

Por otra parte, el *mobbing* o acoso laboral puede manifestarse en diversas dimensiones, las cuales reflejan las múltiples formas en que se expresan los comportamientos hostiles y abusivos dentro del entorno de trabajo. Estas dimensiones permiten comprender la variedad de efectos que este fenómeno puede generar en las víctimas, facilitando su identificación, análisis e intervención.

En este sentido, Mansilla Izquierdo (2003), junto con González de Rivera Revuelta y Rodríguez Abuín (2005), proponen un modelo de análisis basado en el **Inventario de Acoso Laboral de Leymann (LIPT-60)**. Este instrumento ha sido utilizado para estudiar

la violencia psicológica en el ámbito laboral, especialmente en los distintos niveles de la estructura organizacional. Los autores vinculan el acoso laboral con el estrés laboral, conceptualizándolo como un síndrome y distinguiendo las siguientes dimensiones fundamentales:

- **Desprestigio laboral.**

Comprende las acciones orientadas a dañar la reputación o credibilidad de una persona en su entorno profesional. Estas conductas pueden incluir la propagación de rumores, críticas sin fundamento, distorsión de hechos, y manipulación de información, con el objetivo de socavar la imagen pública del trabajador, limitar su ascenso profesional o generar un ambiente de desconfianza. Conceptos clave asociados a esta dimensión son:

- Reputación: valoración social basada en el comportamiento o los logros individuales.
- Credibilidad: percepción de confiabilidad y veracidad que una persona genera en su entorno.
- Rumores: informaciones no verificadas que circulan entre colegas y que pueden dañar la imagen del afectado.
- Marginación: exclusión sistemática de actividades o espacios relevantes.
- Manipulación: distorsión intencional de situaciones o información con fines perjudiciales.

- **Entorpecimiento del progreso**

Se refiere a las prácticas que obstaculizan el desarrollo profesional, el cumplimiento de metas o la proyección laboral del individuo. Estas barreras pueden incluir desde falta de acceso a recursos, asignación injusta de tareas, trabas administrativas, hasta bloqueos deliberados a oportunidades de promoción o liderazgo.

- **Incomunicación o bloqueo de la comunicación**

Implica la restricción consciente del flujo de información entre personas o áreas dentro de la organización, dificultando la cooperación y la eficiencia. Este fenómeno puede presentarse mediante la exclusión de reuniones importantes, omisión deliberada de datos clave, uso inadecuado de canales comunicativos o falta de transparencia en la toma de decisiones.

- **Intimidación encubierta**

Constituye un conjunto de conductas indirectas o sutiles orientadas a generar inseguridad, temor o desconfianza en la víctima, sin recurrir a amenazas explícitas. Estas manifestaciones incluyen comentarios sarcásticos, críticas disfrazadas de sugerencias, gestos de desaprobación, o exclusión simbólica de espacios de diálogo.

- **Intimidación manifestada**

Se refiere a formas de coacción explícita, mediante las cuales el agresor intenta ejercer presión sobre el trabajador para que cumpla determinadas expectativas, bajo la amenaza de consecuencias negativas. Estas pueden consistir en advertencias de despido, sanciones, pérdida de responsabilidades, o afectación de su imagen profesional. Este tipo de intimidación contribuye a crear un entorno laboral hostil y profundamente desmotivador.

- **Desprestigio personal**

Implica una estrategia de desacreditación que trasciende el plano laboral e invade la esfera privada del trabajador. En esta dimensión se incluyen ataques dirigidos a la forma de ser, pensar o vivir del individuo, a través de burlas, insultos, comentarios irónicos, difamación y críticas personales, con el propósito de deteriorar su autoestima, dignidad y relaciones interpersonales dentro del entorno de trabajo.

Estas dimensiones no siempre se presentan de manera aislada; en muchos casos, pueden solaparse e intensificarse mutuamente, dependiendo del contexto organizacional y de las características de los implicados. Comprender y reconocer estas manifestaciones del *mobbing* es esencial para que las organizaciones implementen estrategias efectivas de prevención e intervención, asegurando un ambiente laboral saludable, seguro y respetuoso para todos sus integrantes.

2.6 Clima laboral

En la actualidad, muchas organizaciones enfrentan dificultades internas vinculadas al desarrollo de las actividades cotidianas de sus trabajadores. Estas problemáticas evidencian la necesidad de reconocer la importancia de las relaciones interpersonales y del comportamiento organizacional de los colaboradores como elementos fundamentales para el adecuado funcionamiento institucional. A pesar de los avances en la gestión de recursos humanos, aún persisten estudios que buscan establecer consensos en torno a la formalización conceptual y metodológica de aspectos asociados al clima laboral.

Asimismo, se observa una diversidad terminológica en el uso de expresiones como *clima laboral*, *clima organizativo* y *clima organizacional*, todas referidas a variables que interactúan en el contexto interno de una organización. En términos amplios, estos conceptos aluden a la conducta colectiva de los colaboradores en el entorno laboral, así como a la forma en que ejecutan conjuntamente sus funciones dentro de una institución.

Según Varela et ál. (2013) , el clima laboral se define como el conjunto de condiciones psicológicas, emocionales y sociales que configuran el ambiente de trabajo. Este concepto representa la percepción compartida que los empleados tienen respecto a diversos factores organizacionales, tales como las relaciones interpersonales, la cultura corporativa, las políticas internas y el estilo de liderazgo predominante. El clima laboral, por tanto, influye significativamente en la satisfacción, el compromiso, la productividad y

el bienestar integral de los trabajadores. Se trata de una construcción que combina elementos tangibles e intangibles que afectan directamente la experiencia laboral.

En este marco, Varela y colaboradores identifican una serie de factores clave para el desarrollo de un clima organizacional favorable, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Interacciones laborales:** La calidad de las relaciones entre colegas, supervisores y subordinados resulta determinante para generar un ambiente de respeto, cooperación y comunicación honesta.
- **Comunicación:** Un entorno saludable fomenta la comunicación efectiva en todos los niveles jerárquicos, tanto de forma descendente como ascendente, fortaleciendo la transparencia y la confianza.
- **Liderazgo:** El estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios y altos influye de forma directa en el clima organizacional. Líderes participativos, empáticos y que valoran a sus equipos propician un entorno positivo.
- **Oportunidades de desarrollo:** La percepción de posibilidades de crecimiento profesional y desarrollo de competencias motiva a los empleados y mejora el clima interno.
- **Reconocimiento y recompensas:** El reconocimiento del desempeño individual y colectivo contribuye a incrementar la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad del personal.
- **Equilibrio entre vida personal y laboral:** Un clima laboral favorable considera las necesidades de los trabajadores fuera del ámbito profesional, promoviendo el bienestar integral y la lealtad hacia la organización.
- **Carga de trabajo:** La distribución equitativa y razonable de las tareas influye en la percepción del ambiente laboral, evitando niveles elevados de estrés.

- **Políticas organizacionales:** La existencia de políticas claras, justas e inclusivas, en particular aquellas vinculadas a la gestión de recursos humanos, diversidad y equidad, tienen un impacto relevante en el clima organizacional.
- **Participación y autonomía:** Brindar a los empleados la oportunidad de involucrarse en la toma de decisiones y expresar sus ideas favorece una cultura organizacional abierta y colaborativa.
- **Seguridad laboral:** La percepción de estabilidad y protección tanto física como emocional resulta esencial para el bienestar y la confianza en el entorno de trabajo.

En conclusión, un clima laboral positivo constituye un factor clave para mejorar la retención de talento, fortalecer el compromiso organizacional, elevar los niveles de productividad y consolidar la reputación institucional. Por ello, muchas organizaciones implementan estudios diagnósticos sobre clima laboral y adoptan medidas estratégicas basadas en dichos resultados, con el propósito de optimizar las condiciones internas y mejorar la experiencia general de sus colaboradores.

2.6.1 Conceptos

Villafuerte et ál. (2021) conceptualizan el clima laboral como el resultado de la interacción entre la organización y sus colaboradores. Esta interacción se expresa, fundamentalmente, en la generación de una cultura institucional orientada al bienestar, la satisfacción y el confort de los trabajadores. En este sentido, el clima organizacional se ve influido por diversos factores de índole psicológica, tales como el desgaste emocional, el ausentismo, la rotación de personal, la baja productividad, la desvinculación afectiva con la institución y la insatisfacción laboral.

Asimismo, los autores señalan que un clima laboral favorable contribuye significativamente a incrementar el rendimiento y la productividad, promover una

comunicación efectiva, reducir los conflictos internos y fortalecer el compromiso institucional. De este modo, el clima organizacional no solo influye en el bienestar de los colaboradores, sino también en la eficacia general de la institución.

Por su parte, Chirinos Araque et ál. (2018) sostienen que un clima organizacional positivo se percibe a través de las experiencias, expectativas y valoraciones que los trabajadores hacen sobre su entorno laboral. Estas percepciones están asociadas a relaciones interpersonales armónicas y a un ambiente institucional propicio para el desarrollo profesional. Un comportamiento laboral alineado con los valores organizacionales favorece la consolidación de un clima laboral saludable, el cual impacta directamente en el ambiente de trabajo, en la productividad de los equipos y en las actitudes emocionales de los trabajadores. En consecuencia, un entorno favorable permite alcanzar los objetivos institucionales de manera más eficiente y sostenible.

2.6.2 Dimensiones de clima laboral

Desde la perspectiva de Mercado Salgado y Toro Álvarez (2008), en su estudio proponen un modelo de análisis compuesto por diez dimensiones fundamentales para lograr un clima laboral favorable, el cual contribuye significativamente al incremento del rendimiento de los trabajadores. Según los autores, es indispensable que las organizaciones implementen medidas que garanticen condiciones laborales adecuadas, respetando las normativas internas y favoreciendo el desempeño organizacional. Las dimensiones propuestas son las siguientes:

- **Trato interpersonal:** Se refiere al nivel de percepción que tienen los trabajadores respecto a las relaciones interpersonales dentro de la organización, valorando el respeto mutuo, la cortesía y la cooperación entre los miembros del equipo.

- **Apoyo del jefe:** Implica el respaldo brindado por los superiores jerárquicos, así como su disposición para facilitar la participación activa de los colaboradores en los procesos institucionales.
- **Sentido de pertenencia:** Hace alusión al grado de compromiso que los trabajadores sienten hacia la organización, así como su responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos y planes institucionales.
- **Retribución:** Se relaciona con la percepción de los trabajadores respecto a la equidad en la compensación económica y los beneficios laborales que reciben por su desempeño.
- **Disponibilidad de recursos:** Refleja la evaluación que hacen los empleados sobre la existencia y accesibilidad de los recursos materiales, tecnológicos y logísticos necesarios para ejecutar adecuadamente sus funciones.
- **Estabilidad laboral:** Expresa la percepción de seguridad que tienen los trabajadores respecto a su permanencia en la organización, así como la equidad en los procesos de retención o desvinculación.
- **Claridad organizacional:** Se refiere a la información clara y oportuna que reciben los colaboradores sobre sus funciones, responsabilidades y sobre los lineamientos generales de la institución.
- **Coherencia institucional:** Considera la correspondencia entre las acciones de los trabajadores y las directrices de la organización, alineadas con los propósitos institucionales y el marco normativo vigente.
- **Trabajo en equipo:** Hace referencia a la organización del trabajo de forma colaborativa, donde las tareas se distribuyen de manera eficiente, favoreciendo la sinergia entre los miembros del equipo y el logro de objetivos comunes.

- **Valores colectivos:** Representa la percepción compartida de principios éticos y organizacionales que rigen la conducta dentro del entorno institucional.

Por su parte, destacan que el clima laboral se configura a partir de variables clave como la confianza, la justicia y la creatividad, entre otras. Estos elementos resultan esenciales para la gestión del talento humano, al influir directamente en las relaciones interpersonales y en el funcionamiento integral de la organización. En su estudio, los autores identifican las siguientes dimensiones:

- **Autonomía:** Se refiere a la capacidad de los empleados para gestionar con eficacia sus responsabilidades, tomando decisiones con independencia dentro de su ámbito de competencia, lo que resulta clave para el logro de los objetivos institucionales.
- **Cohesión:** Hace alusión a las relaciones armónicas entre los trabajadores, que generan un ambiente favorable y contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales.
- **Confianza:** Se vincula con el manejo adecuado de información sensible dentro de la organización, estableciendo vínculos de confidencialidad y transparencia entre los miembros del equipo.
- **Presión:** En este contexto, se interpreta como el respeto mutuo y la responsabilidad compartida en el cumplimiento de las tareas, lo que refuerza un clima laboral saludable.
- **Apoyo:** Hace referencia a la asistencia mutua entre colaboradores, así como al respaldo por parte de los superiores, evitando represalias ante errores y promoviendo un entorno de aprendizaje y mejora continua.

- **Reconocimiento:** Se refiere a la valoración y recompensa por parte de la organización hacia los trabajadores que demuestran un desempeño destacado o contribuyen positivamente al logro de los objetivos institucionales.
- **Equidad:** Implica la aplicación justa y proporcional de normas y beneficios dentro de la organización, promoviendo un trato igualitario entre todos los miembros del equipo.
- **Innovación:** Denota la capacidad y apertura de la organización para fomentar la creatividad, permitiendo a los trabajadores proponer y ejecutar nuevas ideas que contribuyan al desarrollo institucional.

Tabla 2*Dimensiones de clima laboral*

Autor	Dimensiones	Campo de aplicación
Mercado Salgado y Toro Álvarez (2008),	Dimensión de trato interpersonal Dimensión de apoyo del jefe. Dimensión sentido de pertenencia. Dimensión de retribución. Dimensión de disponibilidad de recursos. Dimensión de estabilidad. Dimensión de claridad en la organización. Dimensión de coherencia. Dimensión de trabajo en equipo. Dimensión de valores colectivos.	Aplicación de las dimensiones en administración pública en México.
Chiang Vega et ál. (2008)	Dimensión de autonomía. Dimensión de cohesión. Dimensión de confianza. Dimensión de presión. Dimensión de apoyo. Dimensión de reconocimiento. Dimensión de equidad. Dimensión de innovación.	Propuesto aplicado en las instituciones públicas
Villafuerte et ál. (2021), Palma Carrillo (2004)	Dimensión de autorrealización. Dimensión de supervisión. Dimensión de involucramiento laboral. Dimensión de condiciones laborales. Dimensión de comunicación..	Aplicación de la dimensión en ejecución de proyectos.

Nota. Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

En síntesis, el presente estudio ha considerado como eje central el análisis del clima laboral, abordado a partir de las dimensiones más representativas propuestas por

diversos investigadores. En ese sentido, Palma Carrillo (2004), docente investigadora de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú), desarrolló un instrumento de medición basado en la escala Likert, conformado por 50 ítems que evalúan distintas dimensiones del clima laboral.

Por su parte, Villafuerte et ál. (2021), plantean un enfoque multidimensional que incluye componentes como la autorrealización, la supervisión, el involucramiento laboral, las condiciones laborales y la comunicación. Estas dimensiones permiten comprender cómo se configura el entorno organizacional a partir de las relaciones interpersonales y del desempeño de los trabajadores, constituyéndose en factores determinantes del rendimiento laboral dentro de una institución.

a) Autorrealización

La autorrealización en el contexto laboral hace referencia a la capacidad del individuo para desarrollar plenamente su potencial, alcanzar sus metas personales y profesionales, y experimentar un sentido de propósito en su trabajo. Esta dimensión representa el nivel más alto de satisfacción dentro del entorno organizacional, en el cual el trabajador se siente motivado, valorado y alineado con sus propios valores y objetivos. Entre sus características destacan: la consecución de metas significativas, el reconocimiento institucional, la autonomía en la ejecución de tareas, el desarrollo continuo de habilidades y la conexión con un propósito trascendente.

b) Involucramiento laboral

Esta dimensión se refiere al grado de compromiso, identificación y conexión emocional que el trabajador mantiene con su labor y con la organización. Implica una disposición activa para participar en los procesos institucionales, así como una actitud positiva hacia los objetivos organizacionales.

El involucramiento laboral está estrechamente relacionado con factores como la satisfacción, la motivación, la lealtad, la innovación, el sentido de pertenencia y la intención de permanencia en la organización. Las instituciones que promueven un alto nivel de involucramiento tienden a alcanzar mejores índices de productividad, retención del talento y desempeño organizacional sostenible.

c) Supervisión

La supervisión comprende las acciones orientadas al acompañamiento, dirección, evaluación y retroalimentación por parte de los líderes o supervisores hacia los trabajadores. Una supervisión eficaz se caracteriza por guiar el desempeño, identificar áreas de mejora, resolver conflictos y fomentar el crecimiento profesional.

Además, este proceso permite que los colaboradores se sientan respaldados, valorados y orientados en sus funciones, lo que redundará en un ambiente laboral más estructurado y satisfactorio. La supervisión, en suma, es un mecanismo esencial para fortalecer el rendimiento y la eficacia de los equipos de trabajo.

d) Comunicación

La comunicación organizacional se define como el proceso mediante el cual se intercambia información, ideas, emociones y directrices dentro del entorno institucional. Una comunicación efectiva es indispensable para la coordinación de actividades, la resolución de conflictos, el trabajo colaborativo y el fortalecimiento del clima organizacional.

Esta dimensión implica no solo el flujo adecuado de información entre los diferentes niveles jerárquicos, sino también la implementación de canales y prácticas que promuevan la transparencia, la escucha activa y la retroalimentación constructiva. Las

organizaciones deben fomentar una cultura comunicacional abierta y horizontal para consolidar entornos laborales saludables y productivos.

e) Condiciones laborales

Las condiciones laborales comprenden el conjunto de factores físicos, sociales, organizacionales y ambientales que inciden directamente en el bienestar, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Estos factores incluyen aspectos como la seguridad y salud ocupacional, la carga y horario de trabajo, el acceso a recursos, la remuneración, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo profesional, entre otros.

Una adecuada gestión de estas condiciones es clave para prevenir riesgos laborales, promover la motivación del personal, reducir el ausentismo y fortalecer la productividad. Las organizaciones deben garantizar un entorno de trabajo digno y equitativo que favorezca tanto el bienestar individual como el logro de objetivos colectivos.

2.7 Marco conceptual

2.7.1 Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal se define como el proceso mediante el cual las personas intercambian información, ideas y emociones en un entorno compartido. Este intercambio facilita la organización de la convivencia y permite establecer relaciones funcionales en diversos contextos, como el hogar o el ámbito laboral (Cárdenas Cutiño, 2004).

2.7.2 Compromiso de trabajo

El compromiso laboral alude al grado de involucramiento, responsabilidad y dedicación que un trabajador demuestra hacia su función y hacia la organización. Implica una actitud positiva y proactiva hacia las metas institucionales y las tareas asignadas (Blas Jiménez, 2014).

2.7.3 Comunicación interna

La comunicación interna constituye el canal permanente de interacción entre los niveles directivos y el personal. A través de este proceso se difunden los valores, principios y objetivos institucionales, fomentando redes de conocimiento, motivación y sentido de pertenencia entre los miembros de la organización (Madrigal, 2006, p.12).

2.7.4 Comportamiento organizacional

Hace referencia al estudio de las interacciones entre los individuos y los grupos dentro de una organización. Este comportamiento considera elementos como valores, expectativas, capacidades y percepciones, los cuales influyen en las dinámicas laborales y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Robbins S. 2004).

2.7.5 Clima organizacional

El clima organizacional representa un conjunto de percepciones compartidas sobre el ambiente laboral, que puede influir positiva o negativamente en el desempeño de los colaboradores. Actúa como un factor clave que condiciona la conducta de los miembros de la organización (Solano Gadea, 2018).

2.7.6 Compromiso organizacional

Hace alusión al nivel de identificación y adhesión que un trabajador tiene con la misión, visión y objetivos de la organización. Se manifiesta en la voluntad del individuo de formar parte activa y contribuir al logro de los fines institucionales.

2.7.7 Cultura organizacional

La cultura organizacional se compone de un conjunto de creencias, valores, actitudes, normas, costumbres y prácticas compartidas que orientan la conducta de los miembros de una organización. Su cohesión facilita la implementación de estrategias

institucionales, mientras que su desarticulación puede generar obstáculos en los procesos organizativos (Solano Gadea, 2018).

2.7.8 Competencia personal

Se entiende como la capacidad individual para adquirir, aplicar y actualizar conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para un desempeño eficiente en el entorno laboral (Chiavenato, 2017, p. 227).

2.7.9 Comunicación institucional

Consiste en la difusión sistemática de información de interés público sobre la institución, orientada a informar a los diversos públicos sobre sus acciones, políticas, programas y objetivos estratégicos.

2.7.10 Competencias

Son el conjunto de características observables en el comportamiento de una persona, que se vinculan a un desempeño exitoso en una determinada función, puesto o contexto laboral. Incluyen habilidades, conocimientos, actitudes y capacidades integradas.

2.7.11 Identidad organizacional

Se refiere al grado en que los colaboradores se sienten parte de la organización, identificando sus propios objetivos personales con los de la institución. Este sentido de pertenencia fortalece el compromiso y la cohesión del equipo (Solano Gadea, 2018).

2.7.12 Compromiso

Es el acuerdo tácito entre el colaborador y la organización, que se traduce en una disposición emocional y racional para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales de manera sostenida.

2.7.13 Relaciones laborales

Las relaciones laborales comprenden el vínculo entre empleadores y trabajadores en el marco del proceso productivo. El empleador, como titular del capital, puede ser una persona natural o jurídica, mientras que el trabajador, quien aporta la fuerza laboral, siempre es una persona física (Cárdenas Cutiño, 2004).

2.7.14 Empatía

Es la capacidad de una persona para ponerse en el lugar del otro, comprendiendo sus sentimientos, emociones y perspectivas, lo cual permite establecer relaciones interpersonales más humanas y respetuosas.

2.7.15 Involucramiento en el trabajo

Hace referencia al grado en que un trabajador se identifica con su labor, participa activamente en sus funciones y percibe su rol como significativo y valioso para el logro de los objetivos organizacionales.

2.7.16 Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades que permiten a un individuo influir positivamente en otras personas dentro del entorno organizacional, guiándolas hacia el cumplimiento de metas comunes. Un líder efectivo genera confianza, empatía y dirección estratégica dentro del grupo.

2.7.17 Proactividad

Se refiere a la capacidad de anticiparse a los cambios y actuar con iniciativa propia, especialmente en entornos laborales dinámicos y con alto grado de incertidumbre. La persona proactiva propone mejoras y adapta sus acciones de manera autónoma.

2.7.18 Responsabilidad

Es la disposición consciente del individuo para asumir las consecuencias de sus actos y cumplir con los compromisos adquiridos. La responsabilidad es una cualidad esencial que refleja madurez, ética profesional y compromiso social.

2.7.19 Política

Se refiere al conjunto de directrices institucionales que orientan la toma de decisiones y la ejecución de acciones dentro de la organización. Las políticas establecen los principios y normas que rigen el funcionamiento organizacional y aseguran la coherencia en la gestión.

2.8 Marco institucional

2.8.1 Reseña histórica

La Municipalidad Distrital de Santiago, ubicada en la ciudad del Cusco, fue oficialmente constituida mediante la Ley N.º 12336, promulgada el 10 de junio de 1955. No obstante, sus antecedentes históricos se remontan al periodo prehispánico, cuando el territorio estaba ocupado por los ayllus de Ch'aquillchaka, Cayoacachi y Q'oripata. Durante la etapa virreinal, se conformó la parroquia de Santiago, la cual abarcaba, entre otros, a los ayllus de Chocco y Cachona, cuyas poblaciones se dedicaban principalmente a actividades agrícolas. El proceso de consolidación del distrito se dio a partir del desarrollo progresivo de estos barrios y comunidades. Con la presencia española, se edificaron importantes templos como las iglesias de Santiago, Belén y la Almudena, que contribuyeron al crecimiento urbano y cultural de la zona.

2.8.2 *Direccionamiento estratégico*

a) Misión

“Somos un gobierno local autónomo, eficiente con sistemas administrativos transversales que presta servicios públicos de calidad y calidez para el bienestar y desarrollo de la población Santiaguina, promoviendo la dignidad de las personas, el ejercicio de los derechos humanos y ciudadanos con igualdad de género, priorizando la población vulnerable; que garantiza el Estado de derecho y la seguridad ciudadana”.

b) Visión institucional

“Santiago, es un distrito seguro, ordenado limpio, inclusivo, en el que sus pobladores acceden a una cobertura de servicios de educación, salud, saneamiento básico, vivienda y empleo de calidad, fortaleciendo su identidad y cultura”.

“La economía se ha diversificado en base a la actividad artesanal, el turismo, la producción agropecuaria y el fomento a la pequeña y mediana empresa. El precio de los bienes inmuebles se ha valorado”.

“Las personas viven en un entorno saludable, gracias a un gobierno local moderno, transparente y eficiente que promueve la participación, el control y la vigilancia ciudadana integrando a los espacios urbanos y rurales a la gestión del distrito”.

2.8.3 *Evolución de gasto público en la municipalidad*

La evolución del gasto público en la Municipalidad Distrital de Santiago, correspondiente al año 2024, puede ser analizada a partir del presupuesto institucional aprobado, su nivel de ejecución y el desarrollo del proceso de Presupuesto Participativo, mediante el cual se establecen las prioridades del gasto público.

Presupuesto y ejecución presupuestal:

- El presupuesto público correspondiente al ejercicio fiscal 2024, asignado a la Municipalidad Distrital de Santiago como parte integrante del Gobierno Regional del Cusco, se encuentra disponible para su consulta en la plataforma de transparencia de dicha región.
- La ejecución presupuestal puede ser verificada a través de los informes trimestrales difundidos en la misma plataforma, los cuales incluyen datos desagregados según tipo de gasto y fuente de financiamiento.
- Durante el primer trimestre de 2024, el Gobierno Regional del Cusco, que abarca a la Municipalidad de Santiago, registró un 62.75% de ejecución certificada y un 21.13% de ejecución devengada.
- El proceso de Presupuesto Participativo constituye un componente esencial en la gestión municipal, ya que permite definir las prioridades de inversión con la participación activa de la sociedad civil organizada.

Proceso de Presupuesto Participativo:

- El Presupuesto Participativo es un mecanismo de gobernanza que tiene como objetivo fortalecer el vínculo entre el Estado y la ciudadanía, mediante la inclusión de actores sociales en la identificación y priorización de proyectos de inversión pública a nivel distrital.
- Dicho proceso contempla la participación de organizaciones representativas de la sociedad civil y promueve la generación de compromisos entre los distintos actores involucrados.
- La implementación del Presupuesto Participativo se realiza conforme a lo estipulado en el Reglamento del Presupuesto Participativo 2024–2026, el cual establece las normas y procedimientos que rigen su ejecución.

Información complementaria:

- La Municipalidad Distrital de Santiago dispone de un portal de transparencia institucional en el que se puede acceder a información detallada sobre su presupuesto aprobado, la ejecución presupuestal, procesos de selección de contrataciones públicas y demás datos relevantes.
- El Reglamento del Presupuesto Participativo 2024–2026 está disponible para su revisión en el portal institucional de la municipalidad.
- Para obtener un análisis más exhaustivo sobre la ejecución del gasto público en la jurisdicción distrital, se recomienda revisar los informes trimestrales y anuales disponibles en la plataforma de transparencia del Gobierno Regional del Cusco.

En síntesis, el análisis de la evolución del gasto público en la Municipalidad Distrital de Santiago durante el año 2024 requiere la revisión de los informes de ejecución presupuestal publicados en la plataforma de transparencia regional, así como una comprensión del proceso de Presupuesto Participativo, que permite identificar las prioridades de inversión definidas con participación ciudadana.

2.8.4 Lista de funcionarios

En la siguiente tabla presento la lista de funcionario de la Municipalidad Distrital de Santiago:

Tabla 3

Lista de funcionarios de la municipalidad

Nombre	Cargo	Correo Electrónico
Mgt. Sergio Sullca Condori	Alcalde	alcaldia@munisantiago.gob.pe
Salome Paucar Martínez	Regidora	spaucar@munisantiago.gob.pe
Libio Tarraga Huallpa	Regidor	ltarraga@munisantiago.gob.pe
Magdalena Isabel Chinchero Gómez	Regidora	mchinchero@munisantiago.gob.pe
Johan Hugo Loaiza Román	Regidor	jloaiza@munisantiago.gob.pe
Wilfredo Apaza Rumuacja	Regidor	wapaza@munisantiago.gob.pe
Clorinda Ccallaccasi Gómez	Regidora	cccallaccasi@munisantiago.gob.pe
Juan Carlos Paucar Sánchez	Regidor	jpaucar@munisantiago.gob.pe

Nota. Elaboración propia en base a los datos de la municipalidad.

Listado de Funcionarios

Gerencia Municipal.

Oficina General de Administración y Finanzas.

Oficina General de Administración Tributaria.

Gerencia de Desarrollo Social y Cultura.

Gerencia de Servicios Municipales.

Gerencia de Desarrollo Económico Local.

Gerencia de Infraestructura.

Oficina General de Planeamiento, Presupuesto e Inversión.

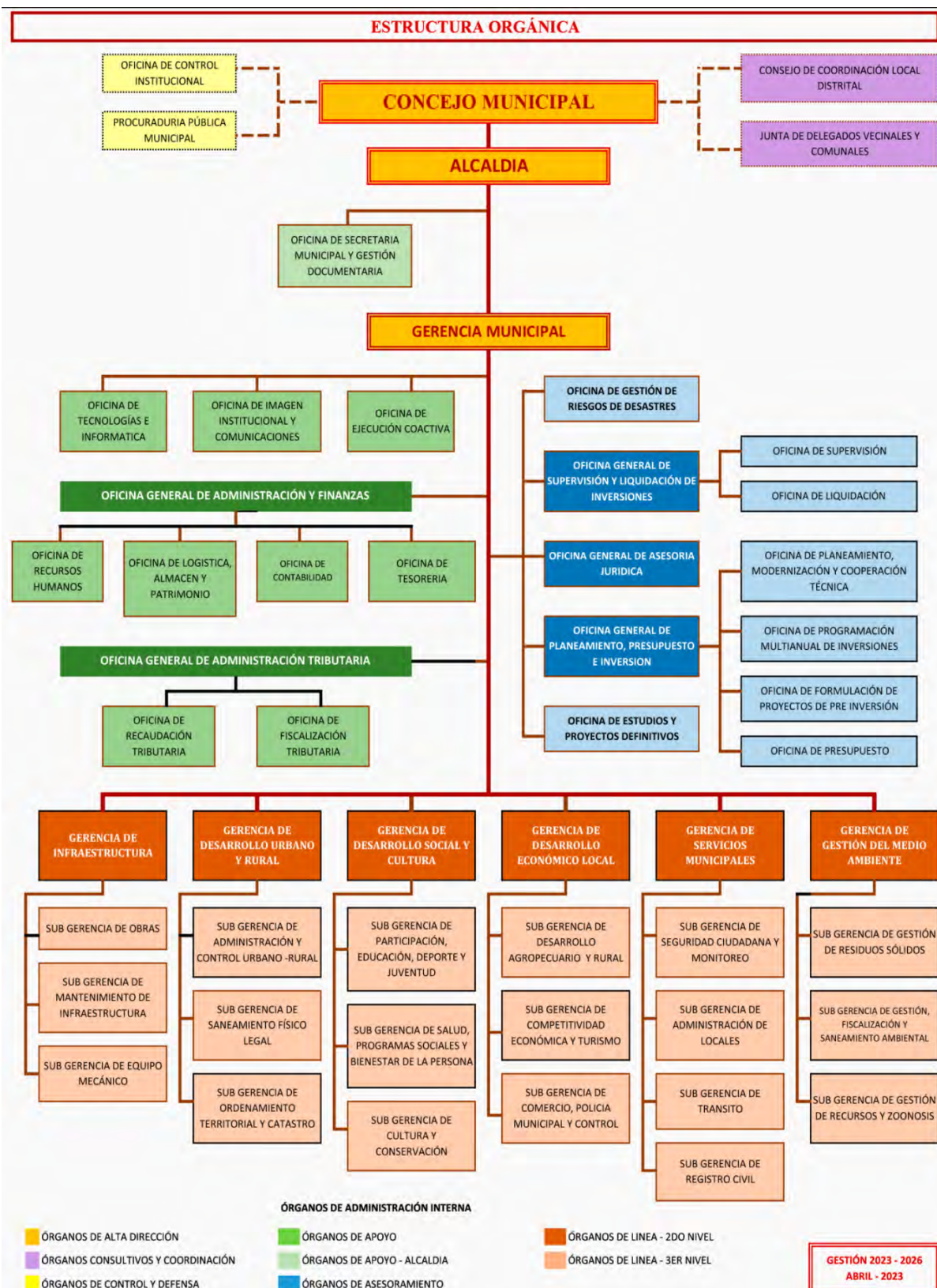
Gerencia de Gestión del Medio Ambiente.

Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural.

2.8.5 *Diseño organizacional*

Figura 3

Organigrama funcional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco



Nota. Tomado de <https://www.gob.pe/institucion/munisantiago-cusco/organizacion>.

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1 Formulación de hipótesis

3.1.1 *Hipótesis general*

Mobbing incide de manera directa y significativa en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

3.1.2 *Hipótesis específicas*

- H.E.1** La dimensión de desprestigio laboral incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- H.E.2** La dimensión de entorpecimiento del trabajo incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- H.E.3** La dimensión de incomunicación o bloqueo de la comunicación incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- H.E.4** La dimensión de intimidación encubierta incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- H.E.5** La dimensión de intimidación manifestada incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

H.E.6 La dimensión de desprestigio personal incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

H.E.7 La implementación de la propuesta de estrategias contribuirá a la prevención y reducción del *Mobbing* favoreciendo la mejora del clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

3.2 Identificación de las variables e indicadores

a) Variable de estudio:

Variable independiente: *Mobbing*.

Variable dependiente: Clima laboral.

3.3 Operacionalización de las variables

Tabla 4

Operacionalización de la variable mobbing

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<i>Mobbing</i>	Según Peralta (2004, p. 112) el concepto de hostigamiento laboral o <i>mobbing</i> se refiere a intimidar, forzar a alguien, perjudicar, atacar en grupo o acosar, y también se le asocia con el término "terror". Según Trujillo Flores et al. (2007, p. 72), el <i>mobbing</i> es un concepto técnico que se refiere a una conducta, ya sea individual o grupal, en la que se crean dinámicas de acoso y hostigamiento entre dos o más miembros de un equipo laboral. Esta forma de agresión genera un ambiente de trabajo que perjudica el desempeño adecuado de la organización.	“El hostigamiento laboral, también denominado <i>mobbing</i> , se refiere a un conjunto de conductas sistemáticas ejercidas de forma colectiva, cuyo propósito es intimidar, coaccionar, perjudicar, agredir o someter a una persona en el entorno laboral. Este fenómeno también ha sido conceptualizado como una forma de <i>terror psicológico</i> en el ámbito del trabajo”.	Desprestigio laboral	• Reputación profesional • Credibilidad profesional • Rumores
			Entorpecimiento del trabajo	• Acciones • Actitudes • Decisiones
			Incomunicación o bloqueo de la comunicación	• Flujo de comunicación
			Intimidación encubierta	• Conductas sutiles intimidantes
			Intimidación manifestada	• Advertencias explícitas
			Desprestigio personal	• Reputación personal • Rumores

Nota. Elaboración propia adaptada basándose en Trujillo Flores et al. (2007, p. 72).

Tabla 5*Operacionalización de la variable clima laboral*

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Clima laboral	Villafuerte et ál. (2021) quienes conceptualizan que interactúa entre la organización y los colaboradores de la institución; es decir, los componentes principales es que propicie una cultura amigable, confort y una satisfacción laboral de los trabajadores de la institución.	El clima laboral se medirá a través de la propuesta de Sonia Palma, que consta de 50 preguntas.	Autorrealización	• Cumplimiento de metas personales y profesionales • Reconocimiento y valor • Autonomía • Desarrollo de habilidades • Conexión con el propósito
			Involucramiento laboral	• Compromiso con las tareas • Identificación con la organización • Proactividad • Emoción positiva hacia el trabajo • Colaboración
			Supervisión	• Comunicación clara • Seguimiento continuo • Apoyo o guía • Equidad y respeto • Estilo de liderazgo.
			Comunicación	• Claridad • Bidireccionalidad • Transparencia • Empatía • Formal e informal
			Condiciones laborales	• Condiciones físicas • Condiciones económicas • Condiciones organizacionales • Condiciones psicosociales

Nota. Elaboración propia adaptada basándose en Villafuerte et ál. (2021).

Capítulo IV

Metodología

4.1 **Ámbito de estudio: Localización política y geográfica**

4.1.1 *Localización política*

La provincia del Cusco se ubica en la zona central del departamento homónimo, a una altitud de 3,399 metros sobre el nivel del mar. La ciudad del Cusco se ha desarrollado en torno a esta área, siguiendo una configuración geomorfológica influida por el curso del río Huatanay, que atraviesa la provincia.

Límites: La provincia de Cusco se dispone en la región sur oriental peruano, entre las sistematizadas, de la siguiente manera:

- Por el Norte : Con las provincias de Calca y Urubamba.
- Por el Este : Con la provincia de Quispicanchis.
- Por el Sur : Con la provincia de Paruro.
- Por el Oeste : Con la provincia de Anta.

4.1.2 *Localización geográfica*

La provincia del Cusco presenta una altitud que oscila entre los 3,138 metros sobre el nivel del mar, en el distrito de Saylla, y los 3,635 metros sobre el nivel del mar, en el distrito de Ccorcca. En cuanto a la ciudad del Cusco, esta se sitúa en un valle interandino, con elevaciones que varían desde los 3,244 m.s.n.m., en el distrito de San Jerónimo, hasta los 3,700 m.s.n.m., en la zona del Arco de Tica-Tica.

La provincia comprende una superficie total de 61,700 hectáreas y está conformada por ocho distritos. El distrito con mayor extensión territorial es Ccorcca, con 18,856 hectáreas, seguido por el distrito de Cusco, con 11,622 hectáreas, y San Jerónimo, con 10,334 hectáreas. En contraste, los distritos con menor superficie son San Sebastián (8,944

hectáreas), Saylla (2,837 hectáreas), Poroy (1,496 hectáreas) y Wanchaq, que representa el área más reducida con 639 hectáreas.

Figura 4

Ubicación geográfica de la provincia del Cusco



Nota. Tomado de https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cc/Provincia_Cusco.jpg

4.2 Tipo y nivel de investigación

En cuanto tipo de investigación:

De acuerdo con Arias Gonzáles y Covinos Gallardo (2021), el presente estudio corresponde a un enfoque **aplicado**, el cual se nutre de los fundamentos del tipo de estudio, en tanto se apoya en el desarrollo teórico para abordar y resolver problemáticas prácticas. Este tipo de investigación se sustenta en los hallazgos, descubrimientos y soluciones vinculados a los objetivos planteados en el estudio (p. 68). En este marco, la investigación se orienta a resolver problemas prácticos relacionados con el fenómeno del *mobbing* y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, mediante el análisis de las fases del *mobbing*, con el propósito de

contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales a partir del fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Asimismo, el estudio incluye una propuesta como parte del “aporte de la investigación”, cuyo propósito es plantear una alternativa de solución a la problemática identificada, tal como lo sugieren (Hernández Sampieri, et ál., 2014).

Por su parte, Murillo Hernández (2008) clasifica este tipo de investigación como **aplicada**, también denominada “investigación práctica o empírica”. En este sentido, la indagación empírica se fundamenta en la experiencia directa y en la aplicación de teorías con el objetivo de resolver dificultades concretas y generar conocimiento útil, favoreciendo así una comprensión más profunda y contextualizada de los fenómenos objeto de estudio.

Según el enfoque de investigación

El presente estudio adopta un **enfoque mixto**, dado que se sustenta tanto en teorías como en preguntas previamente formuladas que orientan el desarrollo de la investigación. En una primera etapa, se aplicaron métodos cuantitativos, utilizando técnicas estadísticas para analizar e interpretar los datos recolectados. Posteriormente, se incorporó la recolección de información cualitativa a través de la interacción directa con diversos funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, permitiendo así una comprensión más amplia y contextualizada del fenómeno estudiado.

Desde la perspectiva cuantitativa, la investigación se apoya en teorías y preguntas de investigación preestablecidas. Inicialmente, se procedió a la recopilación sistemática de datos en la mencionada municipalidad. Las variables consideradas reflejan diversas condiciones y niveles, y se utilizó la escala de Likert como instrumento de medición, lo cual facilitó un abordaje estructurado y numérico del problema. A partir de las preguntas iniciales se formularon hipótesis que fueron sometidas a pruebas estadísticas inferenciales,

con el propósito de alcanzar los objetivos del estudio. Cabe destacar que este enfoque permite medir un contexto específico, analizar los datos obtenidos de manera objetiva y formular conclusiones sustentadas empíricamente (Hernández Sampiere *et al.*, 2014).

Asimismo, el enfoque cuantitativo permitió poner a prueba las hipótesis planteadas mediante procedimientos de verificación numérica y análisis detallado, lo cual contribuyó a la construcción de modelos explicativos del comportamiento observado en el fenómeno investigado.

En esta misma línea metodológica, Valderrama Mendoza (2015, p. 106) también optó por un enfoque cuantitativo en su investigación, empleando la recolección de datos como base para responder a la problemática formulada, y utilizando herramientas estadísticas para evaluar empíricamente las hipótesis propuestas.

Según el nivel de investigación

De acuerdo con Hernández Sampieri *et al.* (2014), los niveles de investigación cuantitativa comprenden las categorías explicativas (p. 96). En el presente estudio se adopta el **nivel explicativo**, cuyo propósito es identificar relaciones causales entre las variables analizadas. En este caso, se busca determinar el efecto del *mobbing* (variable independiente) sobre el clima laboral (variable dependiente) del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Este nivel de investigación permite un análisis riguroso y sistemático, mediante la aplicación de herramientas estadísticas que permiten evaluar el grado de incidencia entre las variables. La hipótesis formulada tiene como objetivo establecer una relación de causalidad, sustentada en evidencias empíricas, entre el fenómeno del *mobbing* y las condiciones del clima laboral. En este sentido, se emplearon pruebas estadísticas inferenciales que permitieron comprobar las hipótesis planteadas, siguiendo el enfoque de investigación explicativa. Tal como señalan Fuentes Doria *et al.* (2020), este tipo de

estudio permite explorar, con mayor profundidad, las relaciones entre variables y sus implicancias en contextos organizacionales específicos.

Método de investigación

La selección metodológica aplicada en este estudio responde a la necesidad de partir de situaciones generales para arribar a conclusiones específicas en torno a los problemas vinculados al *mobbing* y al clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. En este marco, se recurrió al **método hipotético-deductivo**, complementado con el **método estadístico**, por su pertinencia en el tratamiento riguroso y sistemático de los datos.

De acuerdo con Gutiérrez Andrade (2008, p. 16), el método hipotético-deductivo se emplea en investigaciones que se inician con la observación objetiva e imparcial de los hechos, libre de cualquier sesgo, y se caracteriza por el uso de reglas de inferencia lógica, propias del razonamiento deductivo. Este enfoque permite formular hipótesis a partir de conocimientos teóricos previos y someterlas a verificación empírica mediante el análisis de los datos recogidos.

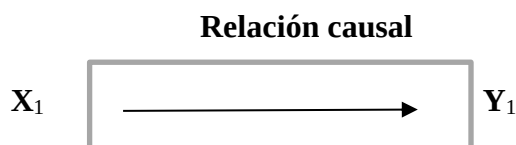
Por otro lado, el método estadístico fue aplicado en diversas fases del estudio, tales como la recolección, procesamiento, tabulación, presentación y análisis de la información. Según Reynaga Obregón (2002, p. 41), este método se enmarca dentro del paradigma cuantitativo y cumple funciones esenciales como: la recopilación de datos pertinentes, la cuantificación de frecuencias, la sistematización y representación de la información numérica, así como el análisis e interpretación de los resultados. Su aplicación permitió sustentar empíricamente las conclusiones del estudio, garantizando la validez y la fiabilidad del proceso investigativo.

En cuanto al diseño de investigación

El presente estudio adopta un **diseño no experimental de tipo transeccional o transversal**, el cual se caracteriza por observar y analizar las variables tal como se manifiestan en su contexto natural, sin manipulación alguna por parte del investigador (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). Este tipo de diseño permite describir y examinar fenómenos en un momento determinado, lo que resulta particularmente útil para investigaciones que buscan comprender el comportamiento o la interacción de variables sin alterarlas.

En este marco, las variables de estudio —*mobbing* y clima laboral— fueron observadas en un punto específico del tiempo, con el objetivo de evaluar su nivel, estado y posible interrelación. Este enfoque es coherente con los lineamientos del paradigma cuantitativo, ya que permite recolectar datos medibles que facilitan el análisis estadístico sin interferir en las condiciones naturales del fenómeno. La aplicación de este diseño resulta pertinente para identificar patrones, relaciones y características inherentes a las variables, aportando una comprensión contextualizada de su impacto dentro del ámbito institucional.

Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023, p. 182), los diseños transeccionales o transversales constituyen herramientas metodológicas adecuadas para identificar relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento específico. Estos diseños también posibilitan la exploración de vínculos correlacionales y el análisis de potenciales relaciones causales, ofreciendo una visión integral, actualizada y precisa de las variables en estudio, sin mediar intervención alguna:

Figura 5*Relación causal de la investigación*

Nota: Adaptación de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023, p. 182).

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación está constituida por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, e incluye tanto a los trabajadores nombrados como al personal contratado que desempeña funciones administrativas dentro de la institución.

4.4 Población de estudio

De acuerdo con Vara Horna (2010), la población se concibe como el conjunto de individuos, objetos o entidades que conforman el objeto central de una investigación. Esta puede estar compuesta por personas, documentos, datos, eventos, organizaciones, situaciones u otros elementos relevantes, es decir, abarca todos los componentes que se desean analizar dentro del marco del estudio. Es decir, está compuesto por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Por otro lado, los funcionarios de la municipalidad.

4.4.1 Población del personal administrativo

La población objeto de estudio está conformada por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Con el propósito de optimizar el proceso investigativo y facilitar el análisis de los datos, se ha optado por segmentar dicha población en dos grupos, conforme se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 6*Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco*

Oficina	Sexo		Total	Porcentaje
	F	M		
ALBERGUE MUNICIPAL		1	1	0,20%
ASESORÍA LEGAL – GDESM	2	1	3	0,60%
BIBLIOTECA MUNICIPAL		1	1	0,20%
CASA DE LA CULTURA		1	1	0,20%
CENTRO DE CONVENCIONES		1	1	0,20%
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE FAMILIA	2		2	0,40%
CENTRO MEDICO MUNICIPAL	2		2	0,40%
CONCEJO MUNICIPAL		1	1	0,20%
DIVISIÓN DE LAS DIFERENTES GERENCIAS	4	3	7	1,40%
GDHS PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL	1		1	0,20%
GDUR ÁREA FISCALIZACIÓN	1		1	0,20%
GERENCIA MUNICIPAL	94	37	131	26,25%
INSTITUTO VIAL PROVINCIAL CUSCO	1	4	5	1,00%
OFICINA DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	1	4	5	1,00%
OFICINAS GENERALES DE LAS UNIDADES	60	132	192	38,48%
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	1	2	3	0,60%
PROCURADURIA PUBLICA MUNICIPAL	3	2	5	1,00%
PROYECTO CONTROL Y REGULACIÓN DE TRANSPORTE	1		1	0,20%
PROYECTO DE LA VALORACIÓN PATRIMONIAL E IDENTIDAD CULTURAL	1		1	0,20%
PROYECTO DE LUCHA CONTRA LA DESNUTRICIÓN INFANTIL		1	1	0,20%
PROYECTO MEJORAMIENTO DE LA NUTRICIÓN Y SALUD PREVENTIVA EN NIÑOS DE 5 AÑOS	1		1	0,20%
PROYECTO SEGURIDAD CIUDADANA		1	1	0,20%
ÓRGANOS DE APOYO	15	32	47	9,42%
DIVISION DE ADMINISTRACION DE INFRACCIONES Y	5	1	6	1,20%
GDUR ÁREA FISCALIZACIÓN	2	3	5	1,00%
GDUR DIVISIÓN DE EDIFICACIONES		1	1	0,20%
GDUR GERENCIA DE DESARROLLO URBANO RURAL	1	1	2	0,40%
GERENCIA DE DESARR ECON Y SERV MUNICIPALES		3	3	0,60%
GERENCIA DE TRANSITO, VIALIDAD Y TRANSPORTE		2	2	0,40%
GERENCIA MUNICIPAL	1		1	0,20%
OFICINA DE ORGANOS DE LINEA	14	41	55	11,02%
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL		1	1	0,20%
SUBGERENCIA DE COMERCIO		2	2	0,40%
SUBGERENCIA REGULACIÓN TRANSPORTE		2	2	0,40%
UNIDAD DE CONTROL PATRIMONIAL	3	1	4	0,80%
UNIDAD DE TRÁMITE DOCUMENTARIO - RENTAS		1	1	0,20%
Total general	216	283	499	100%

Nota. Adaptación de la Unidad de Personal /CAP de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, año 2022.

El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco está conformado por un total de 499 trabajadores que laboran en la institución.

4.4.2 Población de funcionarios de la municipalidad

La segunda población objeto de estudio está conformada por el alcalde, los regidores y los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, otorgando especial atención a quienes desempeñan funciones en las diferentes gerencias de la entidad, por su participación directa en los procesos de gestión institucional.

La distribución numérica de los integrantes de esta población, conformada por el alcalde, los regidores y los funcionarios, se presenta en la *Tabla 7*, la cual permite apreciar de manera clara y detallada la composición de esta segunda población considerada en el estudio.

Tabla 7

Número de Alcalde, regidores y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco

No.	Nombre	Cargo	Correo Electrónico	Total	%
1	Mgt. Sergio Sullca Condori	Alcalde	alcaldia@munisantiago.gob.pe	1	5.56 %
2	Salome Paucar Martínez	Regidora	spaucar@munisantiago.gob.pe	1	5.56 %
3	Libio Tarraga Huallpa	Regidor	ltarraga@munisantiago.gob.pe	1	5.56 %
4	Magdalena Isabel Chinchero Gómez	Regidora	mchinchero@munisantiago.gob.pe	1	5.56 %
5	Johan Hugo Loaiza Román	Regidor	jloaiza@munisantiago.gob.pe	1	5.56 %
6	Wilfredo Apaza Rumuacja	Regidor	wapaza@munisantiago.gob.pe	1	5.56 %
7	Clorinda Ccallaccasi Gómez	Regidora	cccallaccasi@munisantiago.gob.pe	1	5.56 %
8	Juan Carlos Paucar Sánchez	Regidor	jpaucar@munisantiago.gob.pe	1	5.56 %
Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco					
9	Gerencia Municipal			1	5.56 %
10	Oficina General de Administración y Finanzas			1	5.56 %
11	Oficina General de Administración Tributaria			1	5.56 %
12	Gerencia de Desarrollo Social y Cultura			1	5.56 %
13	Gerencia de Servicios Municipales			1	5.56 %
14	Gerencia de Desarrollo Económico Local			1	5.56 %
15	Gerencia de Infraestructura			1	5.56 %
16	Oficina General de Planeamiento, Presupuesto e Inversión			1	5.56 %
17	Gerencia de Gestión del Medio Ambiente			1	5.56 %
18	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural			1	5.56 %
Total				18	100.00%

Nota. Adaptación de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, año 2023.

La segunda población de estudio está conformada por 18 participantes, entre ellos el alcalde, los regidores y los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, quienes desempeñan funciones estratégicas y administrativas en el ámbito de la gestión institucional.

4.5 Tamaño de muestra

La muestra constituye una fracción representativa de la población, de la cual se obtiene la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación (Valderrama Mendoza, 2015, p. 184). Su selección se realizó mediante la aplicación de

procedimientos de muestreo tanto probabilísticos como no probabilísticos, de acuerdo con las características metodológicas y los requerimientos específicos del estudio. Esta estrategia permitió recopilar información pertinente mediante los instrumentos de recolección de datos diseñados para la investigación, considerando únicamente a aquellos participantes que cumplieran con los criterios establecidos y resultaban relevantes para el análisis.

a) Tamaño de muestra del personal administrativo

El tamaño de la muestra correspondiente al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco se determinó a partir de una población integrada por 499 trabajadores del área administrativa. Para el desarrollo de la presente investigación, se consideró únicamente a aquellos colaboradores que, debido a las funciones que desempeñan y a su conocimiento del contexto institucional, se encontraban en condiciones de percibir las variables objeto de estudio y aportar información relevante para el análisis. En ese sentido, la muestra quedó constituida por 220 trabajadores administrativos que participaron en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Asimismo, se precisa que todos los integrantes de la población que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos tuvieron la posibilidad de ser seleccionados como parte de la muestra.

Se calculó el tamaño de la muestra empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (0.5)

q = 1 –p (en este caso 1-0.5 = 0.5)

$e =$ precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50) \times 499}{0.05^2 \times (449 - 1) + 1.96^2 (0.50 \times 0.50)}$$

$$n = \frac{479.2396}{52.2054}$$

$n = 217.302802$ aproximando

$n=220$

El diseño muestral del estudio contempló la participación de 220 trabajadores administrativos adscritos a la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, determinada bajo parámetros estadísticos con un nivel de significancia del 95%. La unidad de análisis se define como el personal administrativo que ejecuta actividades laborales en la estructura organizacional de la entidad municipal. El proceso de selección muestral se ejecutó mediante técnicas probabilísticas, considerando variables demográficas y organizacionales relevantes, tales como área de desempeño, nivel jerárquico y modalidad contractual, con el propósito de garantizar la heterogeneidad y representatividad de la muestra en relación con la población total de estudio.

Esta muestra se conformó exclusivamente con el personal administrativo, tanto permanente como contratado, de la institución, partiendo de una población de 220 personas. Finalmente, se incluyeron aquellos que manifestaron su disposición a participar, conformando así la muestra representativa del estudio.

$$n_1 = 220$$

Criterios de inclusión

Forman parte de la muestra las personas que cumplen con los siguientes criterios:

- Personal administrativo nombrado o contratado que desempeñe funciones en la institución.

- Individuos que acepten voluntariamente brindar la información requerida para la investigación.

Criterios de exclusión

No se incluirán en la muestra a los participantes que:

- Participantes que no completen el cuestionario (instrumentos con datos incompletos)
- Personas que se nieguen a proporcionar la información solicitada.
- Trabajadores ausentes por razones de salud o licencia médica.
- Servidores que se encuentren en uso de permisos o licencias oficiales.

b) Tamaño de muestra del alcalde, regidores y funcionarios de la municipalidad

En cuanto a la segunda muestra, esta se encuentra compuesta por autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, cuya población total asciende a 18 personas. A partir de este grupo, y considerando la naturaleza específica de los cargos, se seleccionó una muestra integrada por 4 participantes clave, entre ellos el alcalde, regidores y funcionarios de áreas estratégicas:

$$n_2 = 04$$

4.6 Técnicas de selección de muestras

a) Técnica de selección del personal administrativo de la municipalidad

Para la selección de los participantes pertenecientes al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, se empleó un **muestreo no probabilístico de tipo dirigido o intencional**, mediante el cual los sujetos fueron seleccionados de forma no aleatoria, con el objetivo de asegurar una representación pertinente de los trabajadores que cumplen con los criterios establecidos para el estudio. En este contexto, se aplicó la técnica

de **muestreo por conveniencia**, lo que permitió incluir a los participantes en función de su disponibilidad y accesibilidad.

- **Objetivo principal:** Identificar y delimitar con precisión la población administrativa que participará en la investigación.
- **Procedimiento:** Se utilizó como base el registro oficial del personal administrativo de la municipalidad. La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo en diferentes días, con el fin de garantizar una cobertura adecuada y una participación voluntaria.

Como resultado, se obtuvo una muestra representativa conformada por trabajadores del área administrativa, estructurada de acuerdo con la información disponible. En total, se distribuyeron **220 encuestas** de un universo de **499 empleados administrativos**. Para el análisis, únicamente se consideraron aquellas encuestas que fueron completadas en su totalidad y que provenían de personas con conocimiento suficiente sobre la situación institucional, garantizando así la calidad y pertinencia de los datos recopilados:

$$n = 220.00$$

b) Técnica de selección de la muestra al alcalde, regidores, y los funcionarios de las municipalidad

En cuanto a la muestra correspondiente al alcalde, regidores y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, se utilizó un **muestreo no probabilístico de tipo intencional o dirigido**. Esta técnica se basa en la selección no aleatoria de los participantes, determinada por criterios de accesibilidad, conocimiento del tema y disposición para participar.

La selección de los informantes clave se realizó con base en su nivel de responsabilidad institucional, experiencia en la gestión pública y capacidad para aportar información relevante al estudio. Su inclusión respondió al criterio del investigador,

priorizando a quienes cumplían con los requisitos establecidos para el análisis de la problemática. En consecuencia, la información obtenida proporcionó una representación cualitativa válida, permitiendo comprender el fenómeno desde la perspectiva de los actores estratégicos de la gestión municipal.

4.7 Técnica e instrumento de recolección de información

4.7.1 Técnicas

De acuerdo con Sabino (2007a), las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos sistemáticos que permiten al investigador recolectar datos relevantes para el estudio, constituyéndose en herramientas fundamentales para el desarrollo del trabajo empírico.

Las técnicas empleadas en la presente investigación fueron las siguientes:

- **Encuestas:** Se elaboró una encuesta estructurada con el propósito de recopilar información pertinente del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, orientada al análisis de las variables de estudio.
- **Entrevista:** Se consideró la aplicación de entrevistas dirigidas al alcalde, regidores y funcionarios clave de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, con el objetivo de profundizar en aspectos cualitativos relacionados con la problemática investigada.

4.7.2 Instrumentos

Según Sánchez Carlessi y Reyes Meza (2015, p. 167), los instrumentos de recolección de datos son los medios que utiliza el investigador para medir, registrar y evaluar el comportamiento o las características de las variables involucradas en el estudio.

En este sentido, los instrumentos aplicados fueron los siguientes:

- **Cuestionario de encuesta:** Instrumento estructurado diseñado específicamente para el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, cuyo objetivo fue medir y evaluar las variables consideradas en la investigación.
- **Guía de entrevista:** Documento orientador aplicado al alcalde, regidores y funcionarios seleccionados, que permitió obtener información cualitativa complementaria a los datos cuantitativos.

4.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información

Para el tratamiento de los datos cuantitativos obtenidos mediante los cuestionarios estructurados, se aplicarán técnicas estadísticas orientadas a evaluar las relaciones entre variables. En particular, se utilizará el análisis bivariado de correlación, con el fin de examinar la relación causal entre el *mobbing* y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

La validación de las hipótesis se efectuará a través del procesamiento de los datos en el software estadístico SPSS versión 25, el cual permitirá generar tablas y gráficos explicativos. Estos elementos facilitarán la interpretación de los resultados y contribuirán al análisis detallado de cada dimensión de estudio.

Asimismo, se llevará a cabo un análisis cualitativo de la información obtenida en las entrevistas dirigidas al alcalde, regidores y funcionarios, lo que permitirá identificar sugerencias orientadas a la mejora de las condiciones laborales. Finalmente, la investigación concluirá con la exposición de las respectivas conclusiones y recomendaciones, en coherencia con los hallazgos obtenidos.

Para la presentación estructurada del análisis de resultados, se han considerado las siguientes fases:

a) **Recolección de información en campo:**

Consistió en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, de manera directa al personal administrativo y a los funcionarios de la Municipalidad.

b) Análisis descriptivo:

Se procedió a realizar un análisis estadístico descriptivo, que incluyó la elaboración de tablas de frecuencia, figuras y medidas de tendencia central, organizadas conforme a las dimensiones e indicadores de cada variable en estudio.

c) Análisis bivariado e inferencial:

Posteriormente, se desarrolló un análisis bivariado para identificar correlaciones entre las variables principales (*mobbing* y clima laboral). Asimismo, se aplicaron técnicas de análisis inferencial, tales como regresión lineal y ANOVA, con el propósito de verificar la significancia estadística de los resultados y alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

4.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis

En primer lugar, se presenta una descripción detallada del proceso de baremización de las variables consideradas en esta investigación, lo cual permite una interpretación más precisa de los resultados obtenidos mediante el análisis descriptivo. Este análisis inicial facilita la comprensión del impacto del *mobbing* sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Para la validación de las hipótesis planteadas, se aplicarán técnicas de análisis estadístico inferencial. Previo a la selección de las pruebas estadísticas adecuadas, se realizará una prueba de normalidad de los datos recolectados. Dado que la muestra supera los 50 participantes, se utilizará la prueba de Kolmogórov-Smirnov para verificar si la distribución de los datos se ajusta a una curva normal. En función de los resultados

obtenidos, se determinará el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas apropiadas, lo que permitirá contrastar de forma rigurosa las hipótesis de investigación.

El empleo de la estadística inferencial se fundamenta en la necesidad de contrastar las hipótesis de investigación y establecer la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre las variables objeto de estudio. En este contexto, el análisis de regresión permite estimar la dirección y magnitud de la influencia del mobbing sobre el clima laboral, cuantificando el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente y evaluando su capacidad explicativa.

De manera complementaria, el Análisis de Varianza (ANOVA) se utiliza para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en los niveles del clima laboral entre los distintos grupos definidos según los niveles de percepción del mobbing o de sus dimensiones. Esta técnica permite comparar las medias de dos o más grupos y establecer si las variaciones observadas responden al efecto de la variable independiente y no al azar. Asimismo, el ANOVA constituye un procedimiento apropiado para validar los modelos de regresión, ya que evalúa la significancia global del modelo mediante la prueba F, verificando si la variabilidad explicada por las variables predictoras es significativamente mayor que la variabilidad residual.

En conjunto, la aplicación de estas técnicas estadísticas fortalece el rigor metodológico de la investigación, al proporcionar evidencia objetiva sobre la incidencia del mobbing en el clima laboral, facilitar la generalización de los resultados a la población de estudio dentro del nivel de confianza establecido y sustentar la formulación de conclusiones y recomendaciones basadas en evidencia empírica.

El análisis de regresión lineal fue desarrollado utilizando un modelo matemático que representa la relación entre una variable dependiente (Y) y una o más variables

independientes (X_i), incorporando un término de error aleatorio, tal como lo expone (Triola, 2018).

La fórmula general del modelo de regresión lineal múltiple es la siguiente:

$$Y_0 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n + \varepsilon_i$$

Donde:

X_1 = *Mobbing* (variable independiente)

Y = *Clima laboral* (variable dependiente)

β_0 y β_1 = Coeficientes del modelo

ε = Término de error aleatorio

Los resultados obtenidos a partir de este modelo indican que el nivel de significancia estadística se encuentra por debajo del umbral establecido, lo que confirma que el *mobbing* ejerce una incidencia directa y estadísticamente significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el año 2023.

Capítulo V

Análisis de los resultados

5.1 Procesamiento, análisis, interpretación

5.1.1 Presentación del instrumento

Con el propósito de facilitar la interpretación de los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección, se procedió a aplicar el procedimiento estadístico conocido como **baremación** a cada una de las variables y sus respectivas dimensiones. Este proceso permitió la categorización de los resultados, brindando una comprensión más clara y estructurada de la información recolectada.

En ese sentido:

- a) El procedimiento seguido para establecer los baremos correspondientes a la variable *mobbing* fue el siguiente:

Tabla 8

Baremo para la variable mobbing

Categorías	Rango	Descripción
Nunca	[1,00 - 1,80]	Este nivel refleja que ninguno de los trabajadores encuestados reportó haber estado expuesto a condiciones laborales que impliquen conductas hostiles o perjudiciales. Esto sugiere la existencia de un entorno organizacional caracterizado por relaciones laborales saludables y la ausencia de prácticas de acoso o maltrato.
Rara vez	[1,81 - 2,60]	Este nivel indica que una parte del personal manifestó haber experimentado situaciones de hostigamiento o acoso laboral de manera muy esporádica. Si bien se reportaron algunas conductas negativas, estas ocurrieron con escasa frecuencia y no constituyen un patrón sistemático dentro del contexto institucional.
Algunas veces	[2,61 - 3,40]	Este nivel señala la presencia de situaciones de acoso laboral con una frecuencia moderada. Los trabajadores percibieron algunos episodios de hostigamiento, aunque no se evidencia una recurrencia significativa de dichas prácticas en el entorno laboral.
A menudo	[3,41 - 4,20]	Este nivel evidencia que los encuestados estuvieron expuestos a situaciones frecuentes de acoso u hostigamiento laboral. Ello sugiere que las conductas perjudiciales se manifestaron de manera reiterada, generando un ambiente organizacional potencialmente adverso para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
Siempre	[4,21 - 5,00]	Este nivel representa la exposición constante a episodios de acoso laboral. En este caso, los trabajadores experimentaron de forma sostenida conductas intimidatorias, despectivas o agresivas, lo cual puede tener consecuencias negativas en su salud emocional, en la motivación para el trabajo y en su desempeño general dentro de la institución.

Nota. Elaboración propia.

- b) El procedimiento seguido para establecer los baremos correspondientes a la variable clima laboral fue el siguiente:

Tabla 9

Baremo para la variable clima laboral

Categorías	Rango	Descripción
Nunca	[1,00 - 1,80]	Este nivel de respuestas evidencia que el personal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco enfrentó condiciones laborales inadecuadas para el cumplimiento de sus funciones, lo cual denota la ausencia de un entorno propicio que favorezca el desempeño eficiente y el bienestar de los trabajadores.
Rara vez	[1,81 - 2,60]	Esta categoría sugiere que las condiciones adecuadas para el desarrollo de las funciones laborales estuvieron presentes solo de forma esporádica. En consecuencia, el clima organizacional fue, en general, poco favorable, lo que habría generado limitaciones que impactaron negativamente en el rendimiento y la satisfacción del personal. Aunque existieron momentos de condiciones apropiadas, estos fueron excepcionales y no representaron una constante institucional.
Algunas veces	[2,61 - 3,40]	Este nivel refleja que los servidores públicos percibieron, en términos generales, un entorno de trabajo adecuado, aunque intermitente. Si bien la mayoría del tiempo se dispuso de condiciones favorables, en determinadas ocasiones se registraron dificultades que afectaron el desarrollo óptimo de las funciones, generando cierta variabilidad en la percepción del clima laboral.
A menudo	[3,41 - 4,20]	Esta categoría indica que, en la mayoría de las ocasiones, los trabajadores contaron con un ambiente laboral apropiado para el ejercicio de sus funciones, aunque con la presencia ocasional de situaciones adversas. Esto denota una percepción predominantemente positiva del entorno institucional, con escasas interrupciones en la calidad de las condiciones laborales.
Siempre	[4,21 - 5,00]	Este nivel de respuesta denota que los servidores experimentaron de forma constante un clima laboral favorable, con condiciones plenamente adecuadas para el desarrollo de sus funciones. La continuidad de este entorno positivo permite un desempeño eficiente, sin obstáculos significativos, contribuyendo al bienestar y la satisfacción general de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Nota. Elaboración propia.

5.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición

Cuando se aborda la medición de un aspecto tan delicado como el mobbing (acoso laboral), existe la posibilidad de que los participantes encuestados respondan atendiendo a criterios de "corrección política" o bien opten por ocultar información veraz debido a sentimientos de temor o vergüenza, fenómeno conocido como deseabilidad social. Esta situación puede introducir sesgos en los resultados obtenidos. Frente a ello, para el desarrollo del trabajo de campo se elaboró y aplicó un instrumento de medición dirigido a

evaluar el mobbing y su repercusión en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, correspondiente al periodo 2023.

La confiabilidad de los instrumentos empleados para la recolección de datos representa un elemento fundamental para asegurar la calidad, exactitud y coherencia de la información recabada. Por consiguiente, en el proceso de diseño y construcción de los instrumentos utilizados en la presente investigación se atendieron los criterios metodológicos esenciales que garantizan dicha fiabilidad. Con este fin, se procederá a la ejecución de una prueba piloto, aplicada a una submuestra representativa de los sujetos participantes en el estudio, cuyos resultados permitirán calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, a fin de determinar la consistencia interna del instrumento.

5.2.1 Validez de los instrumentos de medición

La validez de contenido de los instrumentos fue establecida a través del juicio de tres especialistas en la materia, quienes determinaron que dichos instrumentos resultaban adecuados y pertinentes para su empleo en el trabajo de campo.

Con el fin de llevar a cabo este proceso de validación, se hizo entrega a cada uno de los expertos de un expediente conformado por los siguientes documentos: carta de presentación, definición conceptual de las variables, tabla de operacionalización, matriz de consistencia, instrumentos de medición, ficha de validación y constancia de evaluación experta.

Seguidamente, se expone un resumen de los especialistas que emitieron una valoración favorable respecto a la validez de los instrumentos:

Tabla 10*Juicio de los expertos en la validación de los instrumentos*

No	Nombre y Apellidos	Grado académico	Universidad	Evaluación
1	Kely Jasmina Bohorquez Zuñiga	Maestro en Administración mención Gestión Pública y Desarrollo Empresarial	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	Suficiente
2	Gabriel Suyo Cruz	Doctor en Dirección de Empresas	Universidad Santiago de Compostela - España	Suficiente
4	Arturo Soncco Acurio	Maestro en Administración mención Gestión Pública y Desarrollo Empresarial	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	Suficiente

Nota: Elaboración propia.**5.2.2 Confiabilidad de los instrumentos**

Con el propósito de asegurar que los datos recabados posean precisión y permitan arribar a conclusiones válidas, se procedió a evaluar la confiabilidad de los instrumentos a través del coeficiente Alfa de Cronbach (α), el cual permite medir la consistencia interna de cuestionarios o escalas. Esta técnica, propuesta por Lee Cronbach en el año 1951, tiene como finalidad evaluar el grado de correlación existente entre los ítems que conforman un instrumento, así como su capacidad para medir de manera adecuada un constructo determinado.

De acuerdo con lo señalado por Ruíz (2013), los niveles de interpretación correspondientes al coeficiente Alfa de Cronbach se establecen de la siguiente manera:

- Se considera una confiabilidad muy alta cuando el valor se ubica en el rango de 0,81 a 1,00.
- Se considera una confiabilidad alta cuando el valor oscila entre 0,61 y 0,80.
- Se considera una confiabilidad moderada cuando el valor se encuentra entre 0,41 y 0,60.
- Se considera una confiabilidad baja cuando el valor varía entre 0,21 y 0,40.

- Se considera una confiabilidad muy baja cuando el valor se sitúa entre 0,01 y 0,20.

Tomando como referencia los resultados obtenidos mediante el programa estadístico IBM SPSS, se presenta a continuación lo siguiente:

a) Evaluación de la fiabilidad del cuestionario de mobbing

Tabla 11

Índice de consistencia interna para la variable “Mobbing”

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,762	29

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido ($\alpha = 0,762$), al situarse dentro del intervalo comprendido entre 0,61 y 0,80, pone de manifiesto que el instrumento empleado para la medición de la variable mobbing presenta un nivel de fiabilidad alto. Ello evidencia que los ítems que componen el cuestionario guardan una correlación considerable entre sí y logran medir de forma consistente el constructo de mobbing, lo que garantiza la exactitud y estabilidad de los datos recabados. En virtud de lo anterior, se concluye que el cuestionario constituye un instrumento apropiado para la evaluación confiable de dicha variable dentro del contexto de la presente investigación.

b) Evaluación de la fiabilidad del cuestionario “Clima laboral”

Tabla 12

Índice de coherencia interna para la variable “Clima laboral”

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,754	25

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

El valor del coeficiente Alfa de Cronbach obtenido ($\alpha = 0,754$) pone de manifiesto que el instrumento empleado para la medición de la variable clima laboral cuenta con un nivel de fiabilidad alto. Este resultado evidencia que los ítems que integran el cuestionario

mantienen una correlación estrecha entre sí y logran medir de manera coherente y precisa el constructo en cuestión. La consistencia interna alcanzada asegura que los datos obtenidos a través de este instrumento resultan confiables, lo cual respalda la validez de las conclusiones que se derivan del análisis de dicha variable. En consecuencia, es posible afirmar que el instrumento resulta apropiado para la evaluación de esta variable, en la medida que proporciona información precisa y fiable que sustenta el análisis y la toma de decisiones en el marco de la presente investigación.

5.3 Presentación de resultados descriptivos

Los resultados descriptivos que se presentan a continuación corresponden al comportamiento observado de las variables de estudio y sus respectivas dimensiones. Estos han sido organizados en tablas y representados gráficamente mediante diagramas de barras agrupadas, con el objetivo de facilitar su interpretación y análisis.

5.3.1 Resultados descriptivos del mobbing y sus dimensiones

A. Desprestigio laboral

Tabla 13

Resultados de la pregunta: Dimensión de desprestigio laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	20	9,1	9,1	9,1
	Algunas veces	180	81,8	81,8	90,9
	A menudo	20	9,1	9,1	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 6

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de desprestigio laboral



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La distribución de los resultados evidencia que la percepción predominante entre los trabajadores administrativos se concentra en la categoría "algunas veces", lo que indica que las conductas asociadas al desprestigio laboral no constituyen una práctica permanente dentro de la institución, pero sí se presentan con una frecuencia suficiente para ser percibidas por una proporción significativa del personal. Este comportamiento sugiere la existencia de manifestaciones ocasionales de descalificación profesional, cuestionamiento injustificado de las capacidades, difusión de comentarios negativos o acciones que afectan la imagen y reputación laboral de los trabajadores.

Asimismo, el hecho de que un 9,1% de los encuestados manifieste experimentar estas situaciones a menudo constituye un indicador relevante, ya que revela la presencia de un grupo de colaboradores expuesto de manera recurrente a prácticas de desprestigio laboral, las cuales pueden generar efectos adversos sobre su bienestar psicológico, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño en el trabajo. En

contraste, únicamente el 9,1% considera que estas conductas ocurren rara vez, lo que evidencia que la percepción de ausencia de este tipo de comportamientos es reducida dentro de la organización.

En conjunto, los resultados permiten inferir que el desprestigio laboral representa una problemática de intensidad moderada en la institución estudiada. Aunque no se manifiesta de manera sistemática para la mayoría de los trabajadores, su presencia recurrente en una proporción considerable de la población evidencia la necesidad de fortalecer mecanismos institucionales orientados a promover relaciones laborales basadas en el respeto, la comunicación efectiva, la valoración del desempeño y la prevención de conductas que puedan afectar la dignidad y reputación profesional de los servidores administrativos. Estos hallazgos constituyen un insumo importante para el diseño de estrategias de intervención dirigidas a mejorar el clima organizacional y prevenir situaciones de acoso psicológico en el ámbito laboral.

Tabla 14

Resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen profesional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	23	10,5	10,5	10,5
	Algunas veces	111	50,5	50,5	60,9
	A menudo	73	33,2	33,2	94,1
	Siempre	13	5,9	5,9	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 7

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen profesional?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta: “¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen profesional?”, dirigida al personal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, evidencian preocupaciones respecto a la calidad de la retroalimentación en el entorno organizacional. Del total de encuestados, el 10,45 % manifestó que esta situación ocurre rara vez, el 50,45 % indicó que sucede algunas veces, el 33,18 % afirmó que ocurre con frecuencia, y el 5,91 % señaló que se presenta de manera constante.

Estos resultados reflejan que un 89,54 % del personal ha experimentado en algún grado la emisión de comentarios negativos por parte de sus superiores, los cuales podrían haber afectado su imagen profesional. Este hallazgo sugiere la existencia de una dinámica comunicacional que podría incidir negativamente en la percepción del clima laboral, así como en la motivación, autoestima y confianza de los servidores públicos en relación con sus superiores jerárquicos.

Ante esta situación, se hace imprescindible el diseño e implementación de estrategias institucionales orientadas a fomentar una cultura de retroalimentación constructiva, respetuosa y orientada al desarrollo profesional. Tales medidas contribuirían a fortalecer el bienestar emocional del personal, mejorar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral y favorecer un ambiente organizacional saludable y productivo.

Tabla 15

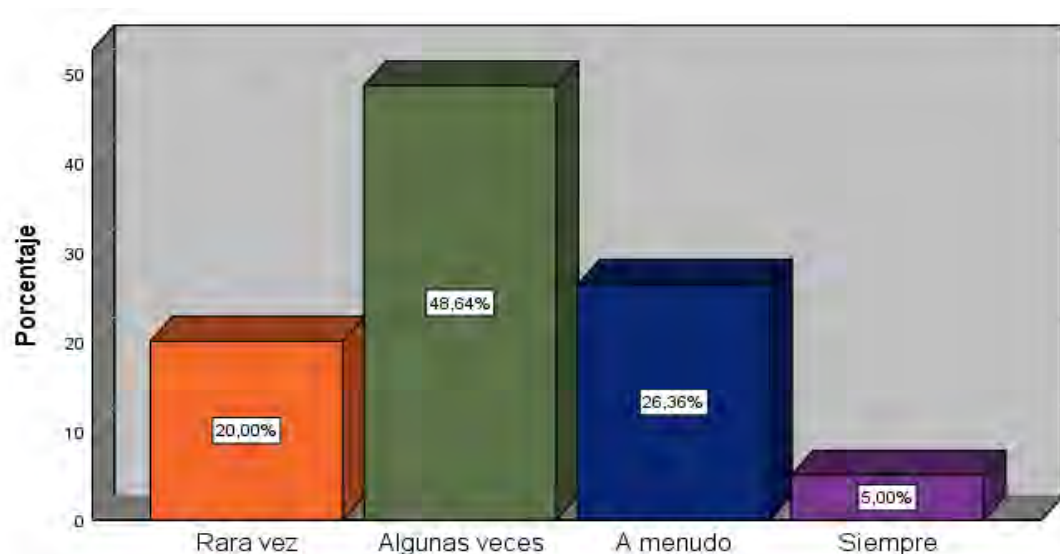
Resultados de la pregunta: ¿Considera que su imagen profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	44	20,0	20,0	20,0
	Algunas veces	107	48,6	48,6	68,6
	A menudo	58	26,4	26,4	95,0
	Siempre	11	5,0	5,0	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 8

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Considera que su imagen profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos respecto a la interrogante: “¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen profesional?”, dirigida al personal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, evidencian una preocupación relacionada con las prácticas de retroalimentación en el ámbito laboral. Del total de participantes, el 10,45 % señaló que esta situación ocurre rara vez, el 50,45 % indicó que sucede algunas veces, el 33,18 % manifestó que se presenta frecuentemente, y el 5,91 % afirmó que ocurre de forma constante.

Estos datos revelan que un 89,54 % de los encuestados ha estado expuesto, en distintos grados, a comentarios negativos por parte de sus superiores que podrían haber afectado su imagen profesional. Este escenario podría generar consecuencias adversas sobre el clima laboral, así como en la motivación individual y en la calidad de las relaciones jerárquicas dentro de la institución.

En este contexto, se hace necesario implementar mecanismos institucionales que favorezcan una cultura de comunicación asertiva, basada en la retroalimentación constructiva y el respeto mutuo. Tales acciones no solo contribuirían a preservar la integridad emocional de los trabajadores, sino también a fortalecer el compromiso organizacional y la eficiencia en el desempeño de funciones.

Tabla 16

Resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios positivos de parte de sus superiores que afecten su credibilidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	1,8	1,8	1,8
Rara vez	42	19,1	19,1	20,9
Válido Algunas veces	136	61,8	61,8	82,7
A menudo	38	17,3	17,3	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 9

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios positivos de parte de sus superiores que afecten su credibilidad?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta: “¿Ha recibido comentarios positivos de parte de sus superiores que afecten su credibilidad?”, dirigida al personal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, reflejan una percepción limitada respecto al reconocimiento institucional proveniente de los niveles jerárquicos. En detalle, el 1,82 % de los encuestados indicó que nunca ha recibido este tipo de comentarios, un 19,09 % señaló que los ha recibido rara vez, mientras que el 61,82 % manifestó que esta retroalimentación ocurre algunas veces, y únicamente el 17,27 % afirmó recibirla frecuentemente.

Este conjunto de datos sugiere que, si bien existe cierta presencia de retroalimentación positiva, su ocurrencia no es sistemática ni ampliamente difundida entre el personal. Esta limitada manifestación de reconocimiento podría impactar negativamente en aspectos clave como la motivación, el compromiso y la confianza organizacional.

Frente a este panorama, se evidencia la necesidad de implementar políticas institucionales orientadas a fortalecer el reconocimiento laboral mediante mecanismos de

retroalimentación positiva, oportuna y auténtica. Dichas estrategias no solo contribuirían al desarrollo del capital humano, sino que también consolidar una cultura organizacional basada en el aprecio y la valoración del desempeño profesional.

Tabla 17

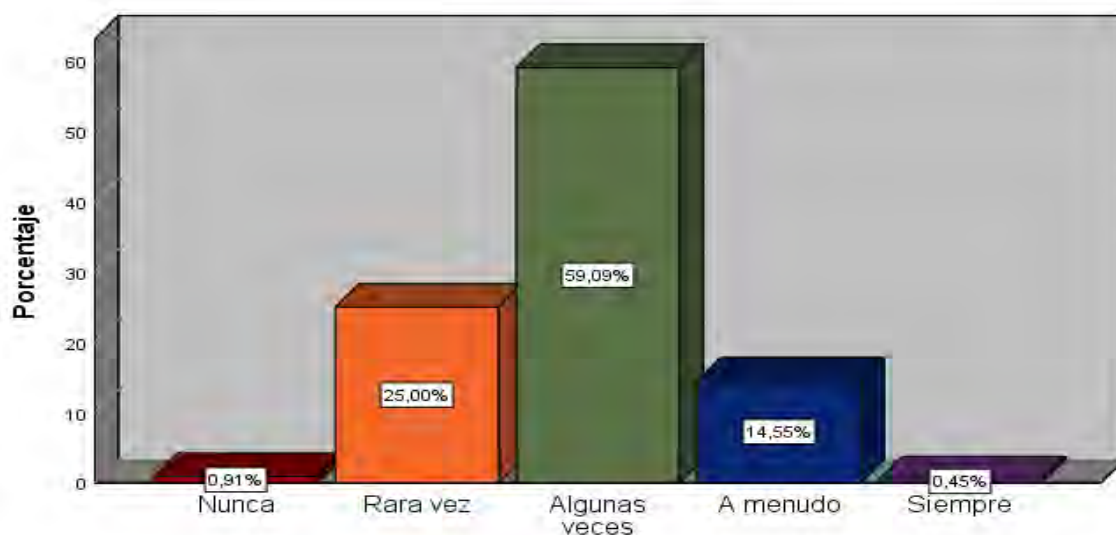
Resultados de la pregunta: ¿Considera que su credibilidad profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	,9	,9	,9
Rara vez	55	25,0	25,0	25,9
Algunas veces	130	59,1	59,1	85,0
A menudo	32	14,5	14,5	99,5
Siempre	1	,5	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 10

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Considera que su credibilidad profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos permiten identificar que la percepción de afectación a la credibilidad profesional por parte de los superiores, entre los servidores de la

Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, se encuentra en un nivel moderado, con una clara tendencia hacia respuestas de frecuencia intermedia. En este sentido, el 59,09 % de los encuestados manifestó que dicha situación ocurre *algunas veces*, lo que sugiere una presencia ocasional pero no marginal del problema. Asimismo, un 25,00 % indicó que esto sucede *rara vez*, reflejando una percepción más favorable por parte de una cuarta parte de los participantes.

En contraposición, un 14,55 % señaló que la afectación a su credibilidad profesional ocurre *frecuentemente*, porcentaje que, si bien es menor, resulta significativo por su implicancia en el clima organizacional. Por otro lado, las respuestas en los extremos del rango, *nunca* (0,91 %) y *siempre* (0,45 %), son mínimas, lo que indica que la mayoría de los trabajadores ha experimentado estas situaciones de manera esporádica y no extrema.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales que promuevan la confianza profesional, la valoración del desempeño y la comunicación respetuosa en la relación jerárquica. Atender estos factores contribuiría a mejorar la percepción del ambiente laboral y a prevenir impactos negativos en la motivación y el bienestar del personal.

Tabla 18

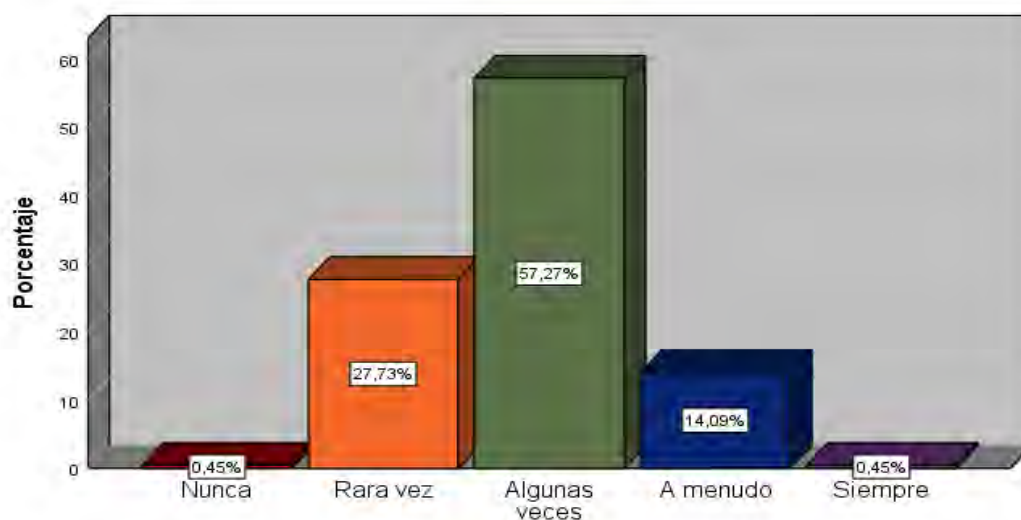
Resultados de la pregunta: ¿Ha experimentado rumores o chismes que perjudiquen su reputación entre sus colegas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,5	,5
	Rara vez	61	27,7	28,2
	Algunas veces	126	57,3	85,5
	A menudo	31	14,1	99,5
	Siempre	1	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 11

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha experimentado rumores o chismes que perjudiquen su reputación entre sus colegas?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos evidencian que la circulación de rumores o comentarios malintencionados que afectan la reputación constituye una experiencia común entre los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, aunque con variaciones en cuanto a su frecuencia. En particular, el 57,27 % de los encuestados manifestó haber sido objeto de esta situación *algunas veces*, lo que indica una presencia significativa del fenómeno en el entorno laboral. Asimismo, un 14,09 % señaló que estos hechos ocurren *con frecuencia*, reflejando que, para un grupo importante, se trata de un problema reiterativo y potencialmente perjudicial.

En contraste, el 27,73 % indicó que estos incidentes se presentan *rara vez*, mientras que sólo un 0,45 % afirmó que suceden *nunca* o *siempre*, lo cual pone de manifiesto que los extremos son poco representativos en la percepción general.

En síntesis, los datos sugieren que, aunque no se trata de una conducta sistemática para la totalidad de los trabajadores, los rumores y chismes constituyen un factor

perturbador que afecta las relaciones interpersonales y la armonía en el clima organizacional. Por tanto, se hace necesario fortalecer una cultura institucional orientada al respeto mutuo, la transparencia comunicativa y la consolidación de vínculos laborales positivos que desincentivan estas prácticas nocivas.

Tabla 19

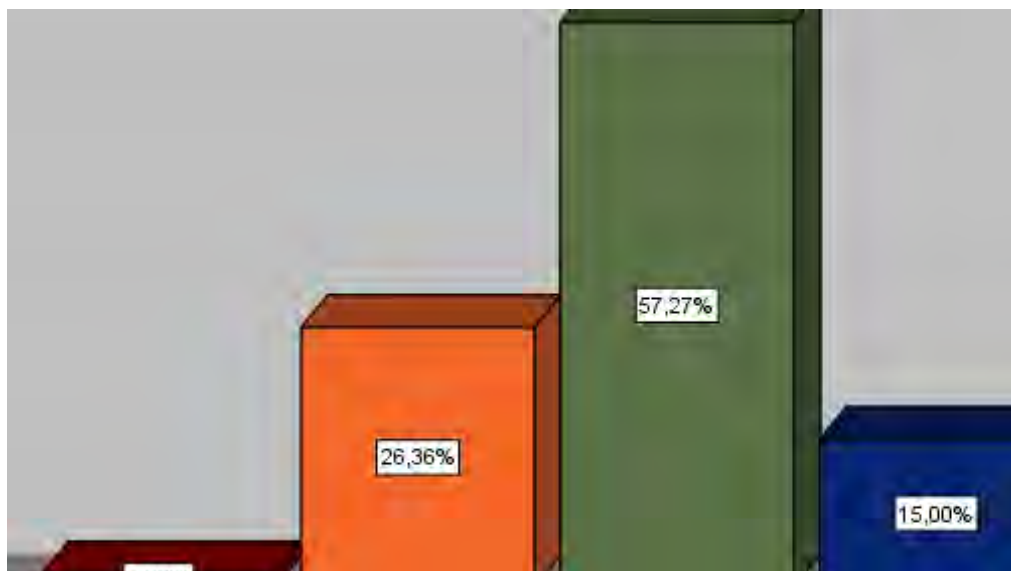
Resultados de la pregunta: ¿Ha tenido dificultades para obtener apoyo o colaboración de sus colegas debido a rumores o comentarios dañinos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	1,4	1,4	1,4
	Rara vez	58	26,4	26,4	27,7
	Algunas veces	126	57,3	57,3	85,0
	A menudo	33	15,0	15,0	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 12

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha tenido dificultades para obtener apoyo o colaboración de sus colegas debido a rumores o comentarios dañinos?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos revelan que una proporción considerable del personal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha enfrentado dificultades para recibir

apoyo o colaboración por parte de sus compañeros, como consecuencia de rumores o comentarios negativos. Específicamente, el 57,27 % de los encuestados manifestó que estas situaciones se presentan *algunas veces*, lo cual pone en evidencia que más de la mitad de los trabajadores ha experimentado barreras en las relaciones laborales asociadas a factores interpersonales.

Asimismo, un 15,00 % indicó que este tipo de problemáticas ocurre *frecuentemente*, lo que sugiere una afectación persistente para un sector importante del personal. En contraste, un 26,36 % señaló que estas situaciones se producen *rara vez*, y únicamente un 1,36 % afirmó que *nunca* ha enfrentado tales dificultades, evidenciando que los extremos en la percepción son marginales.

En conjunto, estos hallazgos subrayan la importancia de implementar estrategias institucionales orientadas a fortalecer el clima organizacional, promoviendo la cooperación, el respeto y la confianza mutua. Tales medidas contribuirían a reducir el impacto negativo de los rumores en la dinámica colaborativa y a mejorar el desempeño y bienestar del equipo de trabajo.

B. Entorpecimiento del trabajo

Tabla 20

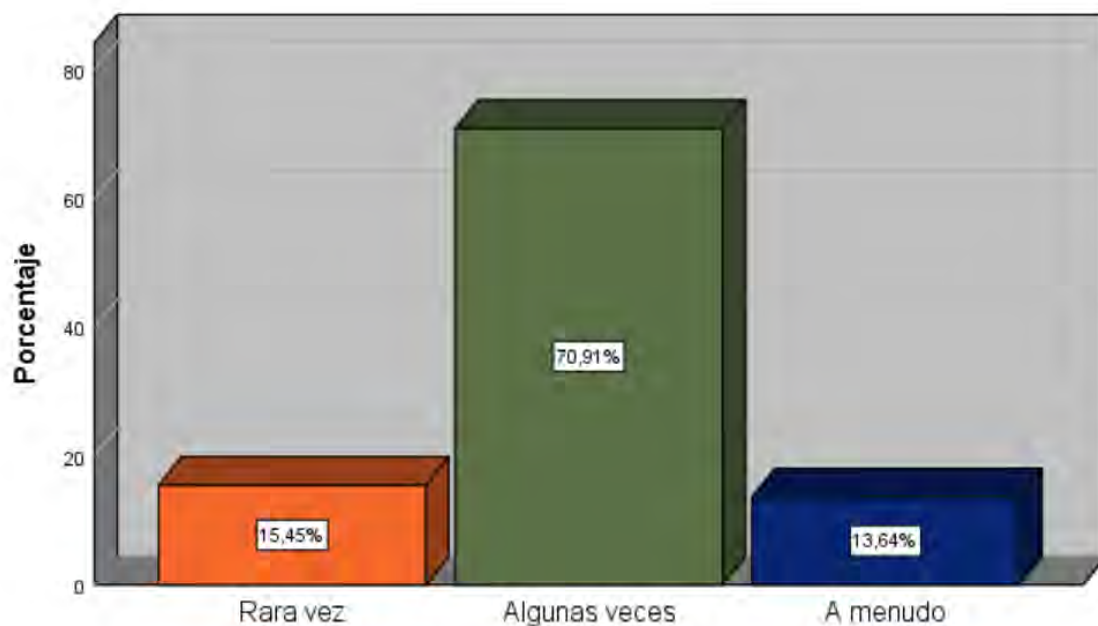
Resultados de la pregunta: Dimensión de entorpecimiento del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	20	9,1	9,1	9,1
	Algunas veces	180	81,8	81,8	90,9
	A menudo	20	9,1	9,1	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 13

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de entorpecimiento del trabajo



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

De acuerdo con los resultados presentados en la *Tabla 20*, correspondientes a la dimensión entorpecimiento del trabajo, de un total de 220 trabajadores administrativos encuestados, el 81,8% (180 participantes) manifestó que estas situaciones se presentan algunas veces, mientras que el 9,1% (20 participantes) indicó que ocurren rara vez y un porcentaje similar, equivalente al 9,1% (20 participantes), señaló que se presentan a menudo.

La predominancia de la categoría “algunas veces” evidencia que las acciones orientadas a obstaculizar el desempeño laboral se manifiestan de manera ocasional, aunque con una frecuencia suficiente para ser percibidas por la mayoría de los trabajadores. Estas conductas pueden incluir la asignación inadecuada de tareas, la retención de información necesaria para el cumplimiento de funciones, la generación de obstáculos administrativos,

la limitación de recursos o cualquier acción que dificulte el desarrollo eficiente de las actividades laborales.

Asimismo, el hecho de que un 9,1% de los participantes señale que estas prácticas ocurren a menudo constituye un aspecto relevante, debido a que revela la existencia de un grupo de trabajadores que enfrenta de manera recurrente situaciones que afectan su productividad y desempeño. Este tipo de experiencias puede generar consecuencias negativas en la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el bienestar psicológico de los colaboradores, repercutiendo además en la eficiencia institucional.

Por otro lado, el reducido porcentaje de trabajadores que perciben estas conductas como poco frecuentes (9,1%) sugiere que el entorpecimiento del trabajo no es una situación aislada dentro de la organización. En conjunto, los resultados permiten inferir que esta dimensión representa una problemática de intensidad moderada, cuya presencia demanda el fortalecimiento de mecanismos de coordinación, comunicación interna, distribución adecuada de funciones y políticas institucionales orientadas a prevenir prácticas que obstaculicen el normal desarrollo de las actividades laborales.

En consecuencia, resulta necesario promover un entorno organizacional basado en la cooperación, el respeto y la transparencia en los procesos de trabajo, a fin de garantizar condiciones laborales favorables que contribuyan al desempeño eficiente del personal y al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 21

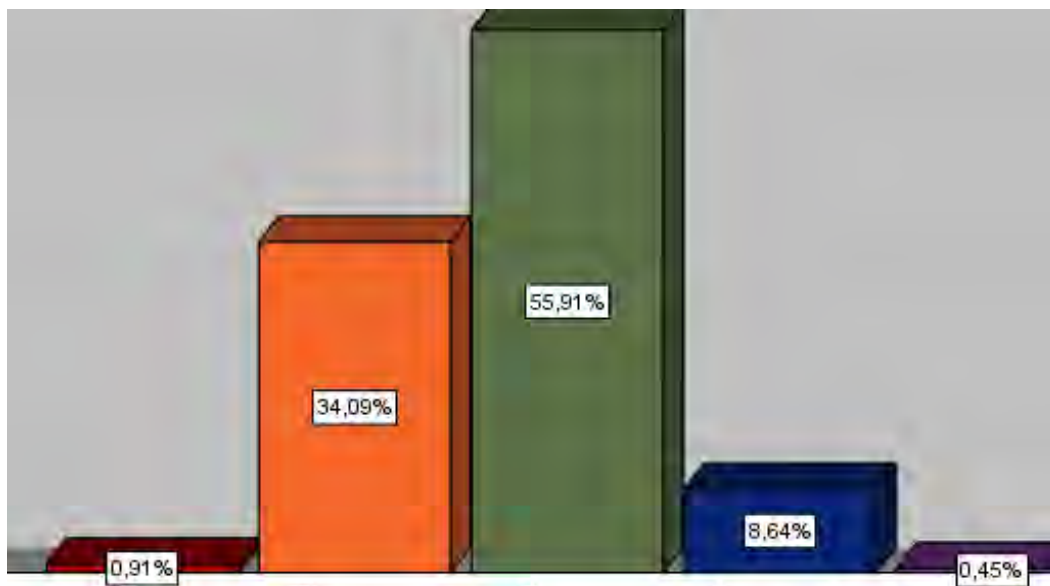
Resultados de la pregunta: ¿Ha sido excluido de reuniones o actividades laborales relevantes sin justificación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	,9	,9	,9
	Rara vez	75	34,1	34,1	35,0
	Algunas veces	123	55,9	55,9	90,9
	A menudo	19	8,6	8,6	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 14

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha sido excluido de reuniones o actividades laborales relevantes sin justificación?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos evidencian que la exclusión de reuniones o actividades laborales relevantes, sin una justificación adecuada, constituye una situación que afecta a una parte considerable del personal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. En particular, el 55,91 % de los encuestados manifestó haber experimentado esta exclusión *algunas veces*, lo que, si bien no se presenta de manera sistemática, ocurre con una frecuencia suficiente para generar preocupación.

Adicionalmente, un 8,64 % señaló que esta situación ocurre *con frecuencia*, y un 0,45 % indicó que sucede *siempre*, lo cual pone de manifiesto la existencia de casos reiterados y más graves de exclusión laboral. En contraste, un 34,09 % reportó que estas experiencias se presentan *de manera esporádica*, mientras que solo un 0,91 % afirmó *no haberlas experimentado nunca*, lo que confirma que la mayoría del personal ha sido afectada en algún grado.

Estos hallazgos subrayan la necesidad de adoptar medidas organizacionales orientadas a promover la inclusión, la equidad y la transparencia en los procesos de participación institucional. Garantizar que todos los servidores públicos tengan acceso a espacios de toma de decisiones y actividades relevantes resulta fundamental para fortalecer el clima laboral, prevenir percepciones de marginación y consolidar una cultura organizacional basada en la justicia y el respeto.

Tabla 22

Resultados de la pregunta: ¿Cree que las acciones de acoso laboral han afectado o entorpecido sus actividades del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	74	33,6	33,6	33,6
	Algunas veces	126	57,3	57,3	90,9
	A menudo	18	8,2	8,2	99,1
	Siempre	2	,9	,9	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 15

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Cree que las acciones de acoso laboral han afectado o entorpecido sus actividades del trabajo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados revelan que el acoso laboral ha influido de manera significativa en el desempeño profesional de una parte importante del personal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. En particular, el 57,27 % de los participantes indicó que ha experimentado este tipo de situaciones *algunas veces*, lo que sugiere la existencia de episodios intermitentes que han afectado, en cierta medida, su desempeño en el entorno laboral.

Asimismo, un 8,18 % manifestó que estas situaciones se presentan *con frecuencia*, mientras que un 0,91 % afirmó que ocurren *de manera constante*, evidenciando la presencia de casos más graves y persistentes que podrían incidir negativamente en el clima organizacional y en la salud emocional de los trabajadores involucrados.

En contraste, el 33,64 % de los encuestados señaló que dichas experiencias ocurren *de forma esporádica*, lo cual, aunque representa una menor incidencia, no resta importancia a la problemática identificada. Estos resultados ponen de manifiesto la

necesidad de establecer políticas institucionales firmes de prevención y atención del acoso laboral, así como de desarrollar estrategias de sensibilización y capacitación que fomenten una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad y la dignidad en el trabajo.

Tabla 23

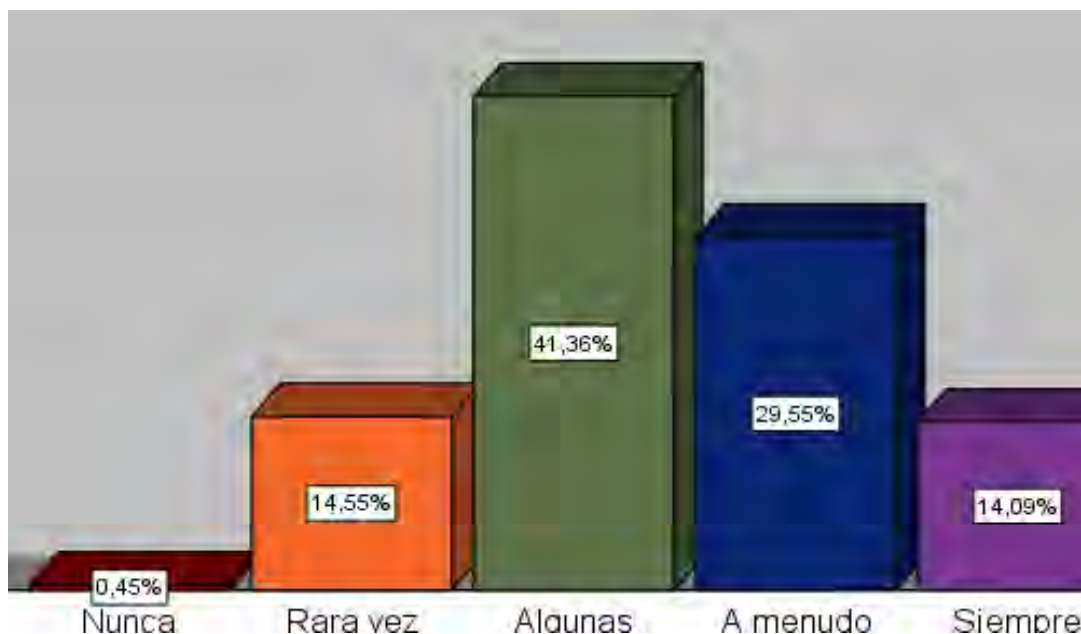
Resultados de la pregunta: ¿Ha notado cambios negativos en las actitudes de sus compañeros de trabajo cuando interactúan con usted?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,5	,5	,5
	Rara vez	32	14,5	14,5	15,0
	Algunas veces	91	41,4	41,4	56,4
	A menudo	65	29,5	29,5	85,9
	Siempre	31	14,1	14,1	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 16

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha notado cambios negativos en las actitudes de sus compañeros de trabajo cuando interactúan con usted?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción significativa de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha percibido actitudes negativas por parte de

sus compañeros durante las interacciones en el entorno laboral. En particular, el 41,36 % de los encuestados manifestó que dichas conductas se presentan *algunas veces*, lo cual indica que, si bien no constituyen una constante, tampoco se trata de situaciones esporádicas.

Adicionalmente, el 29,55 % reportó que estas actitudes ocurren *con frecuencia* y el 14,09 % señaló que se presentan *de manera continua*, lo que pone de manifiesto la presencia de un problema persistente que podría repercutir negativamente en el clima organizacional y en la calidad de las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo.

En contraste, solo el 14,55 % indicó que estas situaciones ocurren *rara vez*, y apenas el 0,45 % afirmó que *nunca* ha enfrentado estas experiencias, lo que confirma que la gran mayoría ha estado expuesta a este tipo de conductas en algún momento. Estos hallazgos resaltan la necesidad de implementar estrategias institucionales orientadas a fortalecer el respeto mutuo, la convivencia armoniosa y la cohesión entre los trabajadores, así como a identificar y abordar las causas estructurales que generan dichas manifestaciones negativas en el ámbito laboral.

Tabla 24

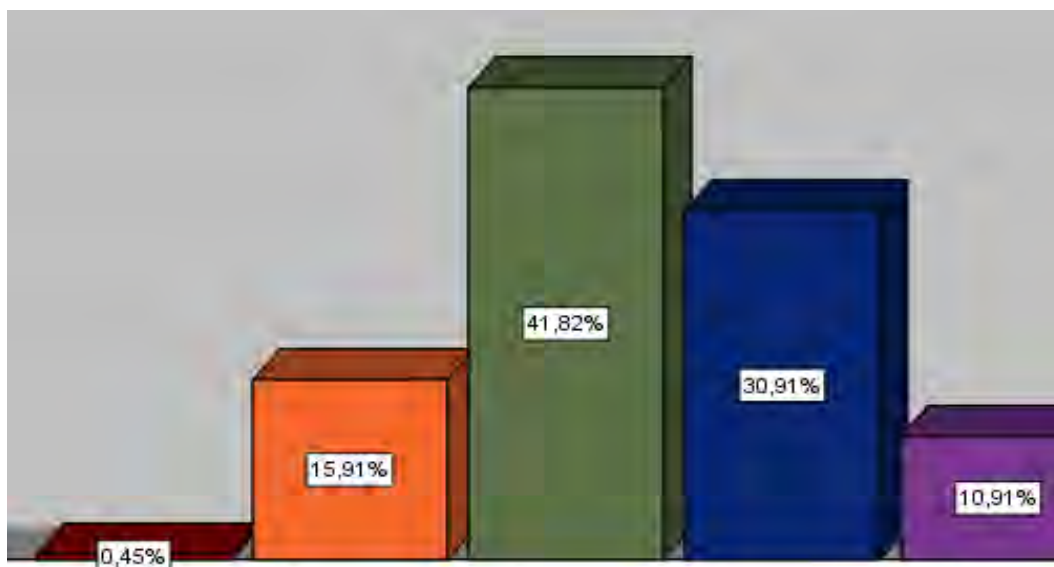
Resultados de la pregunta: ¿Cree que se han tomado decisiones que han perjudicado el desarrollo de sus actividades en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,5	,5
	Rara vez	35	15,9	16,4
	Algunas veces	92	41,8	58,2
	A menudo	68	30,9	89,1
	Siempre	24	10,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 17

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Cree que se han tomado decisiones que han perjudicado el desarrollo de sus actividades en el trabajo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción significativa del personal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco percibe que determinadas decisiones institucionales han generado un impacto negativo en el desarrollo de sus funciones laborales. En particular, el 41,82 % de los encuestados manifestó que estas situaciones se presentan *algunas veces*, lo que indica una frecuencia no constante, pero lo suficientemente recurrente como para afectar a una mayoría.

Del mismo modo, el 30,91 % reportó que dichas decisiones se producen *frecuentemente* y el 10,91 % señaló que ocurren *de forma permanente*, lo cual refleja que más del 40 % de los participantes ha experimentado afectaciones laborales con una periodicidad preocupante.

En contraste, el 15,91 % indicó que estas situaciones se presentan *rara vez*, mientras que únicamente el 0,45 % manifestó que *nunca* ha enfrentado esta problemática. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de revisar los mecanismos de toma de decisiones en

el ámbito organizacional, a fin de promover procedimientos más transparentes, inclusivos y centrados en el fortalecimiento del rendimiento laboral, así como en el bienestar integral de los trabajadores.

Tabla 25

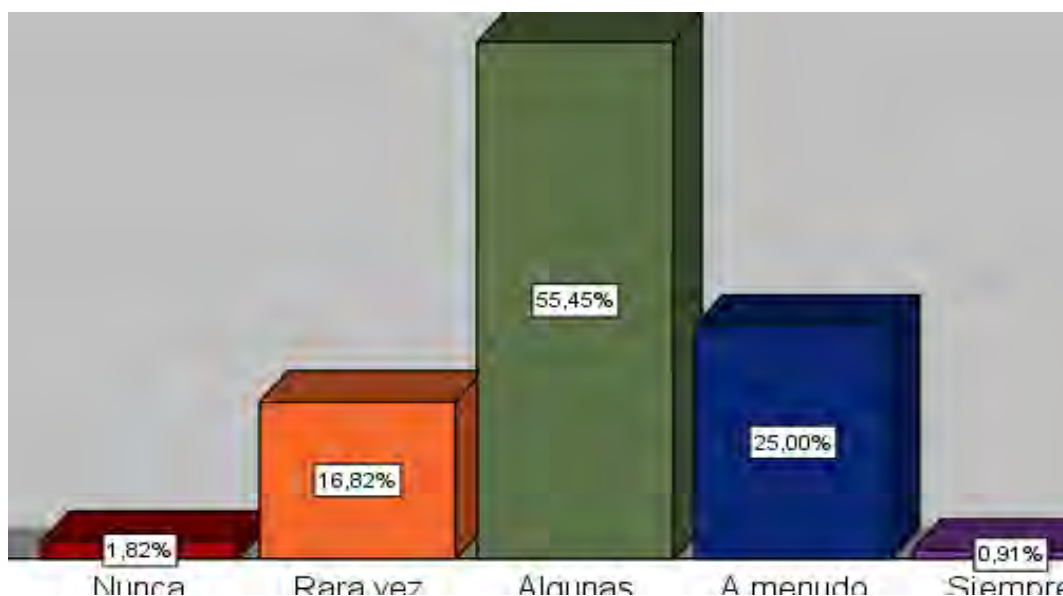
Resultados de la pregunta: ¿Se han realizado cambios repentinos en sus responsabilidades laborales sin previo aviso o justificación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	1,8	1,8	1,8
Rara vez	37	16,8	16,8	18,6
Algunas veces	122	55,5	55,5	74,1
A menudo	55	25,0	25,0	99,1
Siempre	2	,9	,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 18

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Se han realizado cambios repentinos en sus responsabilidades laborales sin previo aviso o justificación?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos evidencian que una proporción considerable de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha experimentado

modificaciones imprevistas en sus responsabilidades laborales, realizadas sin previo aviso ni justificación. En este sentido, el 55,45 % de los encuestados manifestó que estas situaciones ocurren *algunas veces*, lo que indica una recurrencia moderada, aunque no constante.

Asimismo, el 25,00 % señaló que estos cambios se presentan *con frecuencia* y el 0,91 % afirmó que ocurren *de manera permanente*, lo cual revela la existencia de casos más persistentes que podrían generar desorganización, inseguridad y dificultades en la planificación de las tareas.

En contraste, el 16,82 % indicó que tales cambios se dan *rara vez*, y únicamente el 1,82 % expresó que *nunca* ha enfrentado esta situación. Estos hallazgos ponen en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna y planificación institucional, con el propósito de garantizar una distribución clara y oportuna de las funciones, así como de preservar un entorno de trabajo predecible que favorezca la eficiencia y la estabilidad organizacional.

C. Incomunicación o bloqueo de la información

Tabla 26

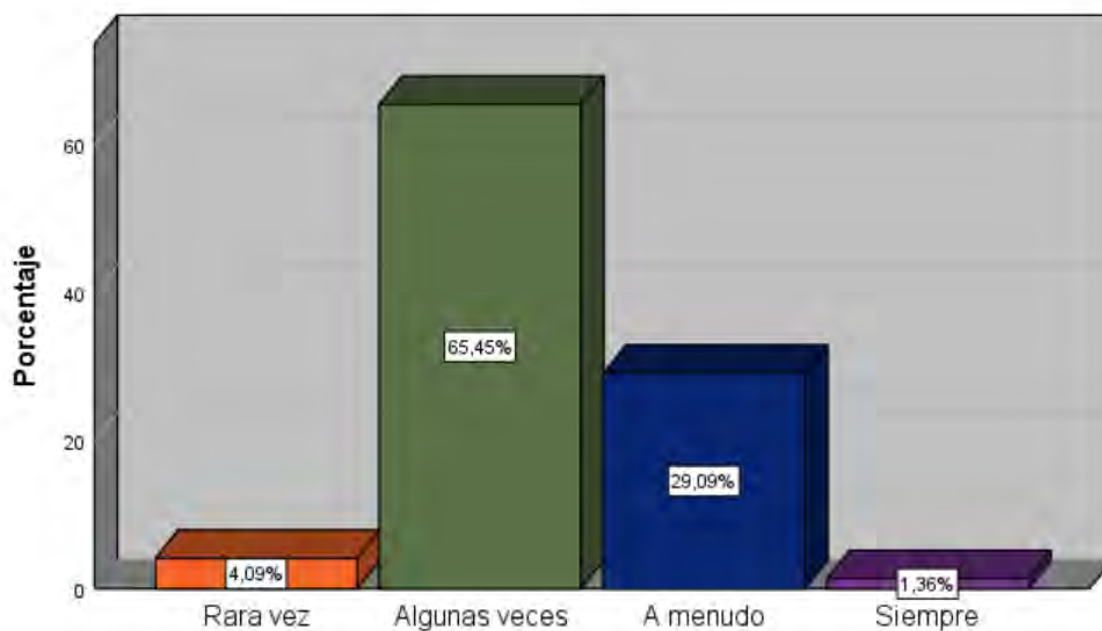
Resultados de la pregunta: Dimensión o bloqueo de la información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	9	4,1	4,1
	Algunas veces	144	65,5	69,5
Válido	A menudo	64	29,1	98,6
	Siempre	3	1,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 19

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión o bloqueo de la información



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados presentados en la *Tabla 26* evidencian que, respecto a la dimensión incomunicación o bloqueo de la información, de los 220 trabajadores administrativos encuestados, el 65,5% (144 participantes) manifestó que estas situaciones ocurren algunas veces, mientras que el 29,1% (64 participantes) señaló que se presentan a menudo. Asimismo, el 4,1% (9 participantes) indicó que estas conductas ocurren rara vez y el 1,4% (3 participantes) afirmó que se presentan siempre.

La predominancia de la categoría “algunas veces” refleja que las prácticas relacionadas con la restricción del flujo de información, la omisión de comunicaciones relevantes o la limitación del acceso a información necesaria para el desempeño laboral forman parte de la experiencia de una proporción importante de los trabajadores. Aunque estas conductas no son percibidas como permanentes por la mayoría, su frecuencia

evidencia la existencia de deficiencias en los procesos de comunicación interna que pueden afectar el normal desarrollo de las actividades institucionales.

Resulta especialmente significativo que el 30,5% de los encuestados (29,1% que respondió “a menudo” y 1,4% que respondió “siempre”) perciba que estas situaciones ocurren con alta frecuencia. Este resultado pone de manifiesto que aproximadamente uno de cada tres trabajadores experimenta de manera recurrente limitaciones en el acceso a información oportuna y pertinente, lo que puede traducirse en dificultades para la toma de decisiones, retrasos en la ejecución de tareas, incremento de errores, conflictos interpersonales y una disminución de la eficiencia organizacional. En el contexto del acoso psicológico laboral, el bloqueo deliberado de la información constituye una estrategia que favorece el aislamiento del trabajador y limita su capacidad para cumplir adecuadamente sus responsabilidades.

Por otro lado, únicamente el 4,1% de los participantes considera que estas situaciones ocurren rara vez, lo que evidencia que la percepción de una comunicación organizacional plenamente fluida es reducida dentro de la institución. En consecuencia, los resultados permiten inferir que la incomunicación o el bloqueo de la información constituye una de las dimensiones con mayor incidencia entre las manifestaciones evaluadas, revelando una problemática que requiere atención prioritaria por parte de la gestión institucional.

En este contexto, resulta indispensable fortalecer los mecanismos de comunicación interna, promover canales formales de intercambio de información, garantizar el acceso oportuno y equitativo a los recursos informativos y consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia, la colaboración y la confianza. La implementación de estas acciones contribuirá a prevenir prácticas que favorezcan el aislamiento laboral y permitirá mejorar tanto el desempeño del personal como el clima organizacional.

Tabla 27

Resultados de la pregunta: ¿Le han excluido deliberadamente de reuniones o comunicaciones importantes relacionadas con su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	46	20,9	20,9	20,9
Algunas veces	123	55,9	55,9	76,8
Válido A menudo	50	22,7	22,7	99,5
Siempre	1	,5	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 20

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Le han excluido deliberadamente de reuniones o comunicaciones importantes relacionadas con su trabajo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que la exclusión deliberada de reuniones o canales de comunicación laboral relevantes representa una problemática notable entre los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. En este contexto, el 55,91 % de los encuestados manifestó que esta situación ocurre *algunas veces*, lo cual indica una

recurrencia moderada que podría afectar negativamente la integración y participación de los trabajadores en los procesos organizacionales.

Asimismo, el 22,73 % señaló que dicha exclusión ocurre *con frecuencia*, y aunque solo el 0,45 % indicó que *siempre* enfrenta esta circunstancia, estos casos reflejan situaciones críticas de exclusión persistente.

Por otro lado, el 20,91 % manifestó que estos hechos se presentan *rara vez*, lo que sugiere una incidencia menor en un segmento reducido del personal. En conjunto, estos hallazgos subrayan la necesidad de promover prácticas de comunicación institucional transparentes e inclusivas, con el fin de asegurar que todos los colaboradores accedan de manera equitativa a la información esencial y a las oportunidades necesarias para el adecuado cumplimiento de sus funciones.

Tabla 28

Resultados de la pregunta: ¿Ha percibido que se omite información intencionadamente para afectar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	8	3,6	3,6	3,6
	Algunas veces	100	45,5	45,5	49,1
	A menudo	90	40,9	40,9	90,0
	Siempre	22	10,0	10,0	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 21

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha percibido que se omita información intencionadamente para afectar su trabajo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos evidencian que un segmento considerable del personal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco percibe la omisión intencionada de información relevante para el desempeño de sus funciones. Específicamente, el 45,45 % de los encuestados manifestó que esta situación ocurre *algunas veces*, lo cual, aunque no refleja una práctica constante, sí revela una frecuencia suficiente como para afectar el desarrollo de las labores asignadas.

Asimismo, el 40,91 % indicó que dicha omisión ocurre *con frecuencia*, y el 10,00 % afirmó que esta situación se presenta *de forma permanente*, lo que denota un patrón reiterado de exclusión informativa en una proporción significativa del personal.

En contraste, únicamente el 3,64 % señaló que estas situaciones se producen *rara vez*, lo que sugiere que, aunque la afectación no es uniforme, la mayoría ha experimentado esta problemática en algún momento. Estos hallazgos ponen en evidencia la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna, promoviendo prácticas informativas

transparentes, equitativas y oportunas que garanticen el acceso uniforme a la información esencial para el adecuado cumplimiento de las funciones institucionales y el fortalecimiento de la confianza organizacional.

Tabla 29

Resultados de la pregunta: ¿Considera que se ha usado la falta de comunicación como estrategia para generar conflictos o malentendidos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	31	14,1	14,1	14,1
	Algunas veces	106	48,2	48,2	62,3
	A menudo	67	30,5	30,5	92,7
	Siempre	16	7,3	7,3	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 22

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Considera que se ha usado la falta de comunicación como estrategia para generar conflictos o malentendidos?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los datos obtenidos evidencian que una proporción considerable de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco percibe que la ausencia de una comunicación efectiva constituye un factor generador de conflictos o malentendidos en el ámbito laboral. En particular, el 48,18 % de los encuestados manifestó que esta situación

ocurre *algunas veces*, lo que indica que, si bien no es una práctica constante, sí se presenta con una frecuencia que no puede ser desestimada.

Asimismo, el 30,45 % de los participantes señaló que la falta de comunicación se presenta *a menudo*, y el 7,27 % indicó que ocurre *siempre*, lo que revela una problemática persistente que afecta a un sector significativo del personal.

En contraste, solo el 14,09 % afirmó que esta situación ocurre *rara vez*, lo cual sugiere que la percepción de esta problemática varía entre los trabajadores. Estos hallazgos ponen de manifiesto la urgencia de fortalecer los mecanismos y canales de comunicación interna, con el propósito de reducir los malentendidos, prevenir conflictos interpersonales y promover un entorno organizacional más transparente, cooperativo y funcional.

Tabla 30

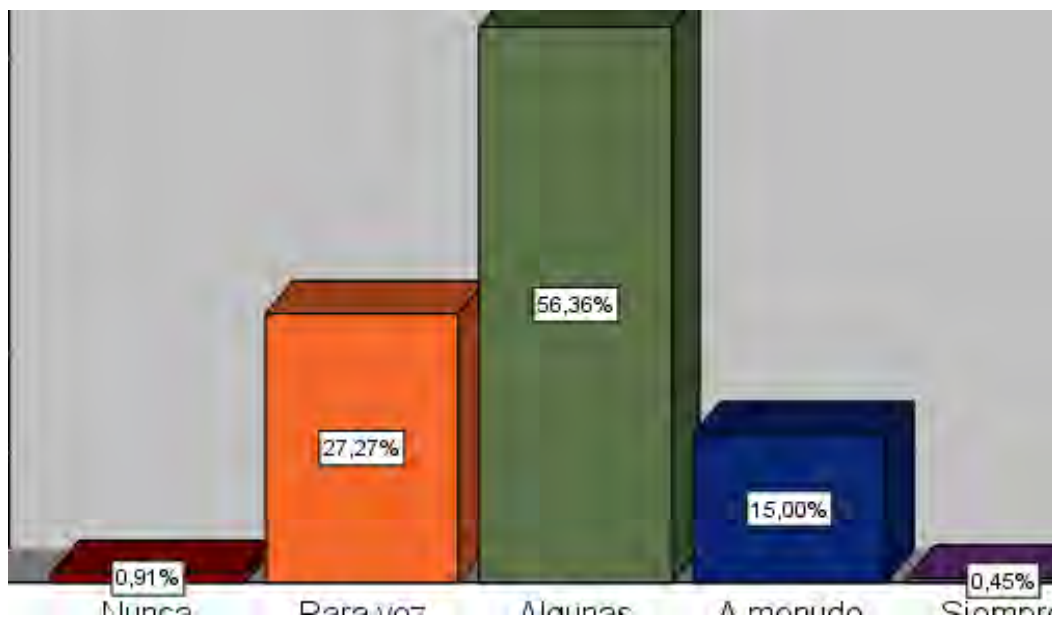
Resultados de la pregunta: ¿Siente que la falta de comunicación ha sido intencional para afectar su reputación o desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	,9	,9	,9
	Rara vez	60	27,3	27,3	28,2
	Algunas veces	124	56,4	56,4	84,5
	A menudo	33	15,0	15,0	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 23

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que la falta de comunicación ha sido intencional para afectar su reputación o desempeño?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción mayoritaria de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco percibe que la deficiencia en los procesos de comunicación ha influido negativamente en su reputación o desempeño laboral, aunque con distinta frecuencia. En efecto, el 56,36 % de los encuestados manifestó que esta situación ocurre *algunas veces*, lo cual indica que, si bien no se trata de una práctica sistemática, sí es un fenómeno recurrente en el contexto institucional.

Asimismo, el 15,00 % reportó que dicha problemática se presenta *a menudo*, y el 0,45 % señaló que ocurre *siempre*, reflejando la presencia de casos más persistentes. En contraste, el 27,27 % indicó que esta situación ocurre *rara vez*, mientras que apenas el 0,91 % afirmó que *nunca* la ha experimentado, lo cual demuestra que, si bien existe una minoría que no ha sido afectada, la mayoría sí ha percibido sus consecuencias en algún momento.

Estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna en la organización, promoviendo mecanismos eficaces de intercambio de información, claridad en los mensajes y una cultura de transparencia institucional. Tales mejoras contribuirán significativamente a prevenir afectaciones en el rendimiento y la percepción profesional de los trabajadores.

D. Intimidación encubierta

Tabla 31

Resultados de la pregunta: Dimensión de intimidación encubierta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	55	25,0	25,0	25,0
	Algunas veces	152	69,1	69,1	94,1
	A menudo	13	5,9	5,9	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 24

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de intimidación encubierta



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados consignados en la *Tabla 31* muestran que, en relación con la dimensión intimidación encubierta, de los 220 trabajadores administrativos encuestados, el 69,1% (152 participantes) manifestó que estas situaciones se presentan algunas veces, el 25,0% (55 participantes) indicó que ocurren rara vez y el 5,9% (13 participantes) señaló que se presentan a menudo.

La predominancia de la categoría “algunas veces” evidencia que las conductas de intimidación encubierta están presentes de manera ocasional en el entorno laboral, siendo percibidas por una proporción significativa de los trabajadores. Estas conductas pueden manifestarse mediante acciones sutiles de presión psicológica, amenazas implícitas, actitudes hostiles, gestos intimidatorios, exclusión indirecta o comportamientos que generan inseguridad en el trabajador sin recurrir a agresiones abiertas. Aunque su ocurrencia no es constante, su reiteración puede afectar progresivamente la percepción de seguridad y confianza dentro del ambiente organizacional.

Asimismo, el 5,9% de los participantes manifestó que estas situaciones se presentan a menudo, lo que evidencia la existencia de un grupo de trabajadores que experimenta de forma recurrente este tipo de conductas. Si bien este porcentaje es inferior al observado en otras dimensiones del acoso laboral evaluadas, su presencia resulta relevante debido a las consecuencias que la intimidación psicológica puede generar sobre la salud emocional, la motivación, la autoestima, el compromiso organizacional y el desempeño laboral de quienes la padecen.

Por otra parte, el 25,0% de los encuestados indicó que estas conductas ocurren rara vez, porcentaje superior al registrado en otras dimensiones analizadas. Este resultado sugiere que una cuarta parte de los trabajadores percibe un ambiente laboral donde las prácticas de intimidación encubierta son poco frecuentes, lo que constituye un indicador relativamente favorable respecto a esta forma específica de acoso psicológico.

En términos generales, los resultados permiten inferir que la intimidación encubierta presenta una incidencia moderada dentro de la organización, predominando una percepción de ocurrencia ocasional más que sistemática. No obstante, la presencia de trabajadores que experimentan estas conductas con frecuencia pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las estrategias institucionales orientadas a la prevención del acoso laboral, promoviendo una cultura organizacional basada en el respeto mutuo, la comunicación asertiva, la confianza y la resolución oportuna de conflictos. Estas acciones contribuirán a consolidar un entorno de trabajo seguro, favoreciendo el bienestar de los colaboradores y el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

Tabla 32

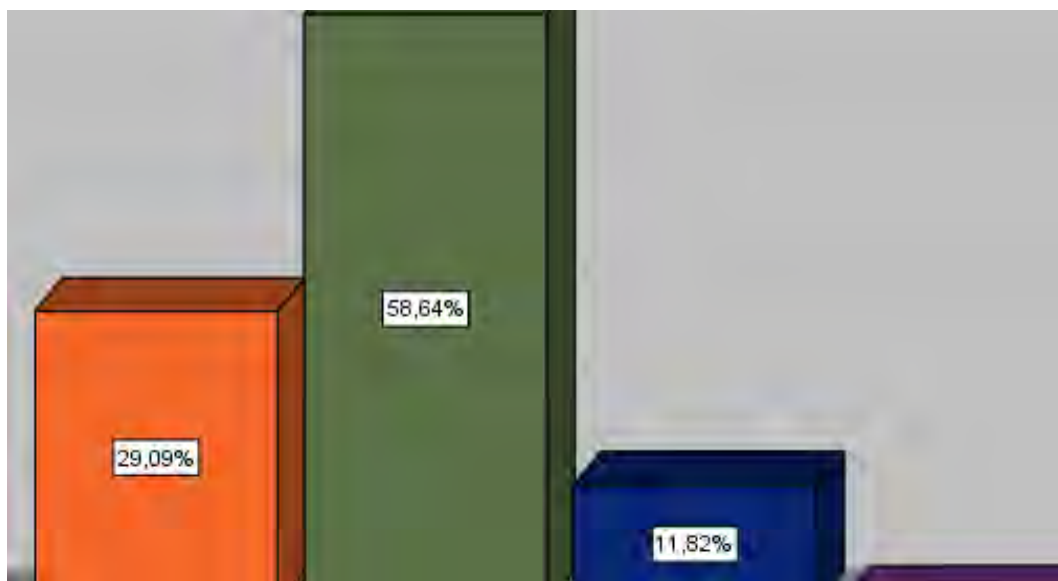
Resultados de la pregunta: ¿Siente que se hacen comentarios sarcásticos o irónicos dirigidos a usted para menospreciarlo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	64	29,1	29,1	29,1
	Algunas veces	129	58,6	58,6	87,7
	A menudo	26	11,8	11,8	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 25

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que se hacen comentarios sarcásticos o irónicos dirigidos a usted para menospreciarlo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos revelan que una proporción considerable de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha sido objeto de comentarios sarcásticos o irónicos con la intención de menospreciarlos, aunque con variaciones en la frecuencia de ocurrencia. En particular, el 58,64 % de los encuestados manifestó que estas situaciones se presentan algunas veces, lo que evidencia que, si bien no constituyen una práctica constante, ocurren con suficiente regularidad como para afectar el clima organizacional.

Adicionalmente, el 11,82 % señaló que estos comentarios se producen a menudo, lo que pone de manifiesto la existencia de casos persistentes. En contraposición, el 29,09 % indicó que esta situación ocurre rara vez, y únicamente el 0,45 % afirmó que sucede siempre, lo que sugiere que la experiencia no es uniforme entre todos los trabajadores, aunque la mayoría ha estado expuesta a este tipo de comportamientos en alguna ocasión.

Estos hallazgos enfatizan la necesidad de fortalecer una cultura institucional basada en el respeto mutuo y en la comunicación asertiva. La erradicación de expresiones sarcásticas o irónicas que menoscaben la dignidad de los trabajadores resulta fundamental para preservar un ambiente laboral saludable, fomentar relaciones interpersonales positivas y salvaguardar el bienestar emocional del personal.

Tabla 33

Resultados de la pregunta: ¿Ha notado miradas, gestos o expresiones faciales que le hagan sentir incómodo o intimidado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	67	30,5	30,5	30,5
	Algunas veces	132	60,0	60,0	90,5
	A menudo	20	9,1	9,1	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 26

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha notado miradas, gestos o expresiones faciales que le hagan sentir incómodo o intimidado?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción significativa de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha estado expuesta a miradas, gestos o expresiones faciales que generan incomodidad o resultan intimidantes, aunque con distintos niveles de frecuencia. En particular, el 60,00 % de los participantes señaló que estas conductas se presentan *algunas veces*, lo que indica que, si bien no son permanentes, ocurren con suficiente regularidad como para afectar el clima laboral.

Asimismo, el 9,09 % manifestó que dichas situaciones se experimentan *a menudo*, lo que sugiere la existencia de casos reiterativos que podrían afectar el bienestar emocional de los trabajadores involucrados. En contraposición, el 30,45 % indicó que estos comportamientos se presentan *rara vez*, mientras que sólo el 0,45 % refirió que ocurren *siempre*, lo que demuestra que, aunque no todos los empleados los enfrentan de forma continua, su presencia es perceptible en el entorno laboral.

Estos hallazgos ponen en evidencia la importancia de implementar políticas institucionales orientadas a promover un ambiente de respeto, inclusión y comunicación no verbal apropiada. Fomentar la empatía y sensibilizar al personal sobre el impacto de las actitudes no verbales contribuirá a fortalecer un entorno laboral saludable, seguro y libre de prácticas intimidatorias o perturbadoras.

Tabla 34

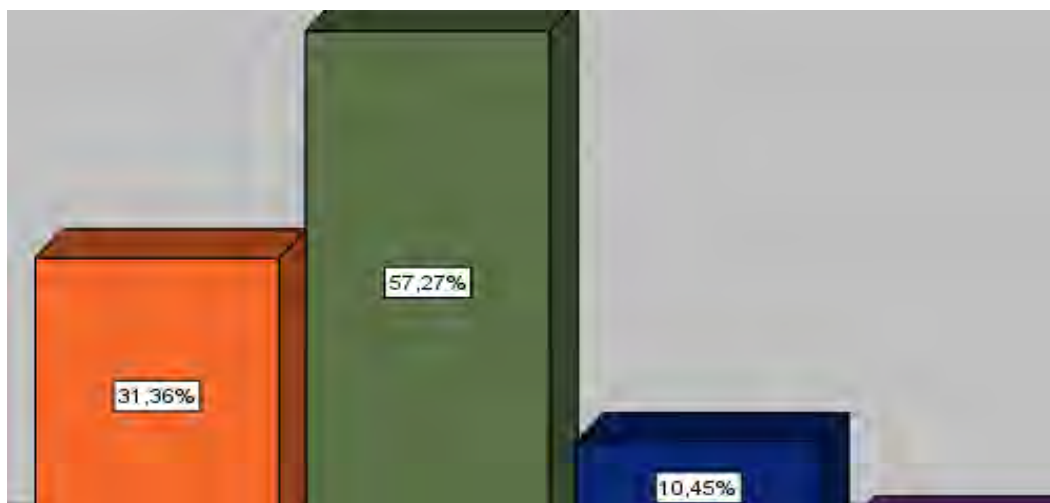
Resultados de la pregunta: ¿Se han hecho insinuaciones negativas sobre su desempeño frente a otros compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	69	31,4	31,4
	Algunas veces	126	57,3	88,6
Válido	A menudo	23	10,5	99,1
	Siempre	2	,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 27

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Se han hecho insinuaciones negativas sobre su desempeño frente a otros compañeros?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción significativa de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha sido objeto de insinuaciones despectivas respecto a su desempeño profesional, realizadas ante otros compañeros, aunque con distintos niveles de frecuencia. En particular, el 57,27 % de los encuestados manifestó que esta situación ocurre *algunas veces*, lo cual revela una recurrencia moderada pero preocupante de este tipo de conductas.

Por su parte, el 10,45 % señaló que dichas insinuaciones se presentan *a menudo*, lo que denota una incidencia reiterada y potencialmente perjudicial para la dinámica interpersonal y la percepción profesional de los afectados. En contraste, el 31,36 % indicó que este tipo de situaciones ocurre *rara vez*, mientras que únicamente el 0,91 % afirmó que sucede *siempre*, lo que evidencia que, aunque no generalizado, este comportamiento sí se encuentra presente en el entorno institucional.

Estos hallazgos ponen de relieve la necesidad urgente de fortalecer las prácticas de comunicación interna, así como de implementar mecanismos efectivos de gestión de

conflictos. Promover una cultura organizacional basada en el respeto mutuo y la valoración del desempeño contribuirá a consolidar un ambiente laboral más saludable, colaborativo y éticamente sólido.

Tabla 35

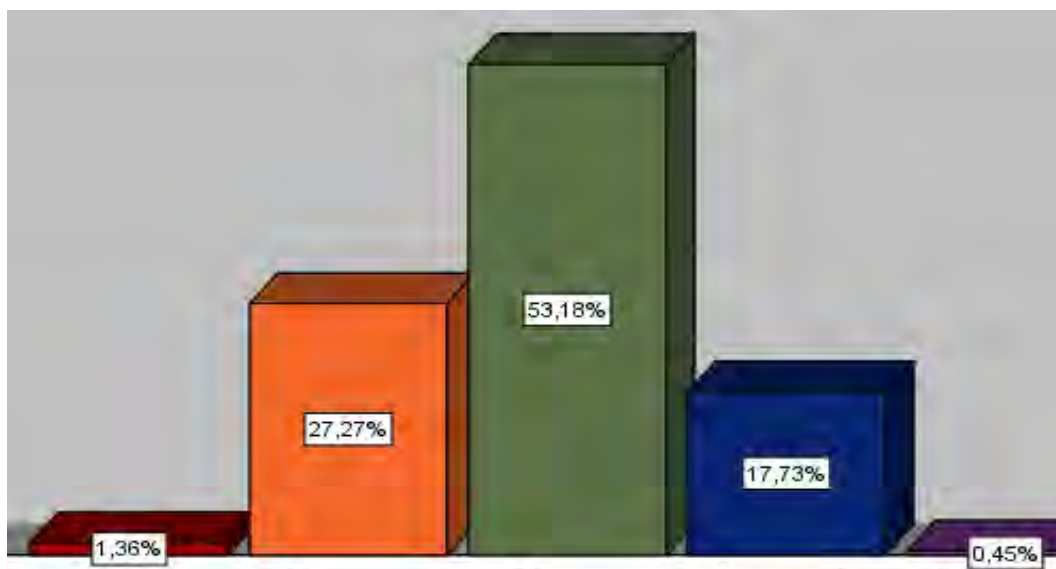
Resultados de la pregunta: ¿Ha notado que se realizan críticas veladas o indirectas hacia usted?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	1,4	1,4	1,4
	Rara vez	60	27,3	27,3	28,6
	Algunas veces	117	53,2	53,2	81,8
	A menudo	39	17,7	17,7	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 28

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha notado que se realizan críticas veladas o indirectas hacia usted?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una parte considerable de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha percibido la presencia de críticas indirectas o encubiertas dirigidas hacia ellos, aunque con variaciones en su frecuencia. En este sentido,

el 53,18 % de los encuestados indicó que este tipo de situaciones ocurre *algunas veces*, lo cual refleja una manifestación ocasional pero suficientemente frecuente como para generar incomodidad en el entorno laboral.

Asimismo, el 17,73 % señaló que tales críticas se presentan *a menudo*, y el 0,45 % manifestó que ocurren *siempre*, lo que, si bien representa un porcentaje reducido, da cuenta de casos más persistentes que podrían afectar la moral del trabajador y deteriorar el clima organizacional.

En contraste, el 27,27 % reportó que estas situaciones ocurren *rara vez*, mientras que solo el 1,36 % indicó que *nunca* ha experimentado este tipo de conducta, lo cual permite inferir que la gran mayoría de los servidores ha estado expuesta, en mayor o menor medida, a este fenómeno.

Estos hallazgos subrayan la importancia de fomentar una cultura institucional basada en el respeto, la transparencia y la comunicación asertiva. La implementación de estrategias orientadas a fortalecer las habilidades comunicativas y a prevenir la crítica pasiva-agresiva resulta fundamental para consolidar un ambiente laboral armónico y productivo.

Tabla 36

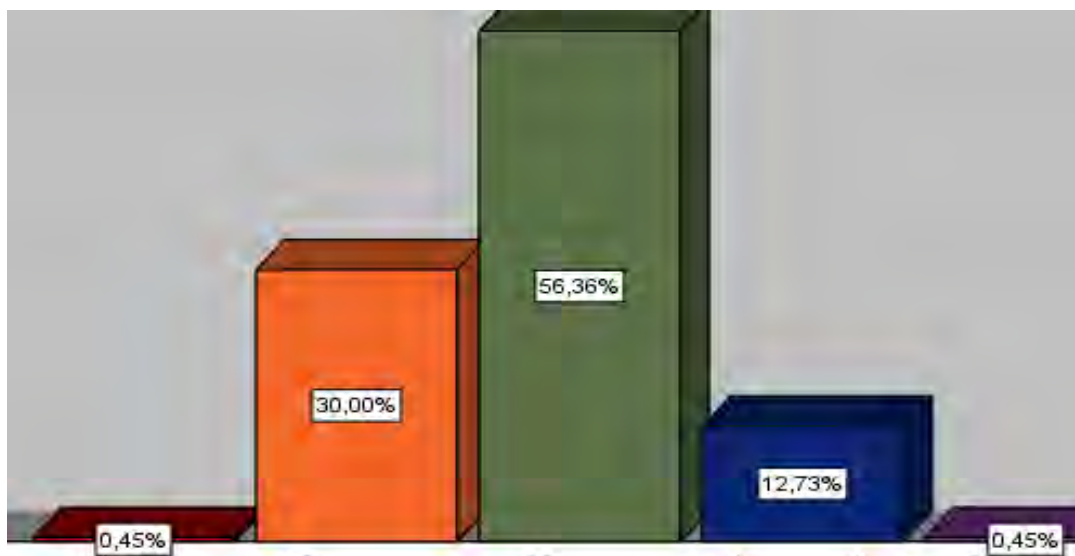
Resultados de la pregunta: ¿Siente que las personas se muestran cordiales en público pero hostiles o evasivas en privado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,5	,5	,5
	Rara vez	66	30,0	30,0	30,5
	Algunas veces	124	56,4	56,4	86,8
	A menudo	28	12,7	12,7	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 29

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que las personas se muestran cordiales en público pero hostiles o evasivas en privado?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los hallazgos revelan que un segmento significativo del personal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco percibe inconsistencias en la conducta de sus compañeros, manifestadas a través de actitudes cordiales en espacios públicos que contrastan con comportamientos evasivos o hostiles en interacciones privadas. En particular, el 56,36 % de los encuestados indicó que esta situación se presenta *algunas veces*, lo cual sugiere que dicho fenómeno es relativamente frecuente, aunque no sistemático.

Asimismo, el 12,73 % señaló que esta conducta ocurre *a menudo*, lo que evidencia una recurrencia preocupante para una proporción considerable del personal, con potencial impacto negativo en la calidad de las relaciones interpersonales y en el clima organizacional.

Por su parte, el 30,00 % manifestó que tales actitudes se presentan *rara vez*, mientras que únicamente el 0,45 % declaró que ocurren *siempre* o *nunca*, lo que indica

que, si bien no es una experiencia uniforme para todos los trabajadores, sí constituye una problemática relevante.

Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fomentar la congruencia entre la comunicación verbal y no verbal, tanto en espacios públicos como en entornos privados, promoviendo un ambiente de trabajo más auténtico, respetuoso y coherente. Esto contribuiría a fortalecer la confianza, reducir tensiones y consolidar relaciones laborales saludables dentro de la institución.

Tabla 37

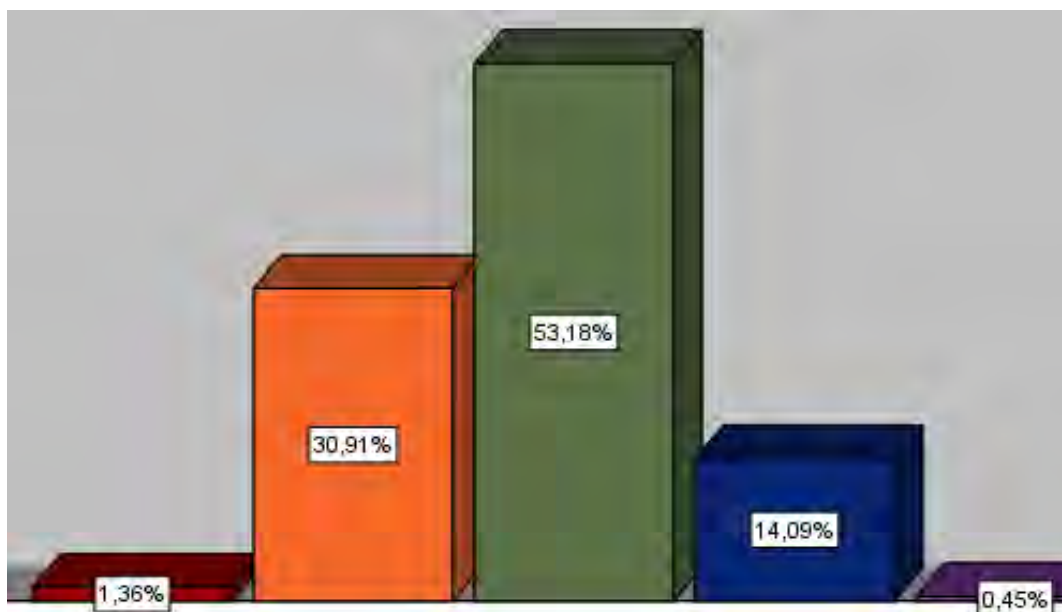
Resultados de la pregunta: ¿Percibe actitudes de hostilidad encubierta, como retrasos deliberados en responder a sus requerimientos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	1,4	1,4	1,4
	Rara vez	68	30,9	30,9	32,3
	Algunas veces	117	53,2	53,2	85,5
	A menudo	31	14,1	14,1	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 30

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Percibe actitudes de hostilidad encubierta, como retrasos deliberados en responder a sus requerimientos?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción significativa de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco percibe conductas de hostilidad pasiva, manifestadas mediante demoras deliberadas en la atención o respuesta a sus solicitudes. En este sentido, el 53,18 % de los encuestados señaló que esta situación se presenta *algunas veces*, lo cual sugiere que, si bien no es una práctica constante, ocurre con una frecuencia suficiente como para afectar el desarrollo de las funciones laborales.

Asimismo, el 14,09 % indicó que tales conductas suceden *a menudo*, lo que pone de manifiesto que un grupo considerable del personal experimenta este tipo de hostilidad de forma reiterada. En contraste, el 30,91 % refirió que estas situaciones ocurren *rara vez*, mientras que solo el 1,36 % mencionó que *nunca* las ha experimentado, y un 0,45 % afirmó que ocurren *siempre*, lo cual evidencia que, aunque no generalizada, la problemática tiene un impacto relevante.

Estos resultados subrayan la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna y cooperación entre los miembros de la institución, con el fin de eliminar prácticas que puedan interpretarse como evasivas o irrespetuosas. Fomentar un entorno organizacional basado en la responsabilidad, la eficiencia y el respeto mutuo contribuirá a mejorar el clima laboral y la eficacia institucional.

E. Intimidación manifestada

Tabla 38

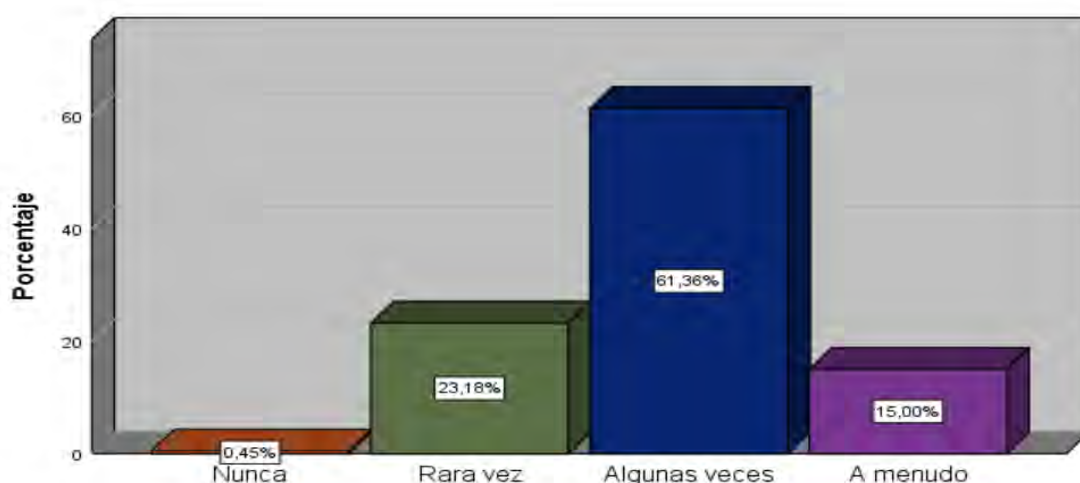
Resultados de la pregunta: Dimensión de intimidación manifestada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,5	,5	,5
Rara vez	51	23,2	23,2	23,6
Válido Algunas veces	135	61,4	61,4	85,0
A menudo	33	15,9	15,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 31

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de intimidación manifestada



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados presentados en la *Tabla 38* muestran que, respecto a la dimensión intimidación manifestada, de los 220 trabajadores administrativos encuestados, el 61,4%

(135 participantes) indicó que estas situaciones ocurren algunas veces, mientras que el 23,2% (51 participantes) manifestó que se presentan rara vez. Asimismo, el 15,9% (33 participantes) señaló que estas conductas se producen a menudo, y únicamente el 0,5% (1 participante) indicó que nunca las ha experimentado.

La predominancia de la categoría “algunas veces” evidencia que las conductas de intimidación manifiesta forman parte de la experiencia laboral de una proporción importante de los trabajadores, aunque no con carácter permanente. Estas conductas comprenden expresiones directas de hostilidad, amenazas, humillaciones, descalificaciones, trato agresivo o cualquier comportamiento intimidatorio explícito que afecte la integridad psicológica y el desempeño del trabajador dentro de la organización.

Un aspecto particularmente relevante es que el 15,9% de los encuestados manifestó que estas situaciones ocurren a menudo, porcentaje que refleja que aproximadamente uno de cada seis trabajadores percibe una exposición frecuente a manifestaciones directas de intimidación. Este hallazgo constituye un indicador de preocupación institucional, debido a que este tipo de conductas puede deteriorar significativamente el clima organizacional, afectar la salud mental, disminuir la satisfacción laboral, reducir el compromiso con la organización e incrementar la probabilidad de conflictos interpersonales, ausentismo y disminución del rendimiento laboral.

Por otra parte, el hecho de que solo el 0,5% de los trabajadores afirme no haber experimentado nunca este tipo de conductas y que el 23,2% las perciba como poco frecuentes evidencia que la intimidación manifestada no representa un fenómeno aislado, sino una situación reconocida por una parte importante del personal. En conjunto, estos resultados sugieren que esta dimensión presenta una incidencia moderada con tendencia significativa, al concentrar un porcentaje considerable de respuestas en las categorías de ocurrencia ocasional y frecuente.

En consecuencia, los hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer las políticas institucionales de prevención del acoso laboral, implementar mecanismos eficaces para la denuncia y atención de conductas intimidatorias, así como promover una cultura organizacional sustentada en el respeto, la comunicación asertiva, la convivencia laboral y la protección de la dignidad de los trabajadores. Estas acciones contribuirán a reducir las manifestaciones de intimidación y a consolidar un ambiente laboral más seguro, saludable y orientado al bienestar del personal.

Tabla 39

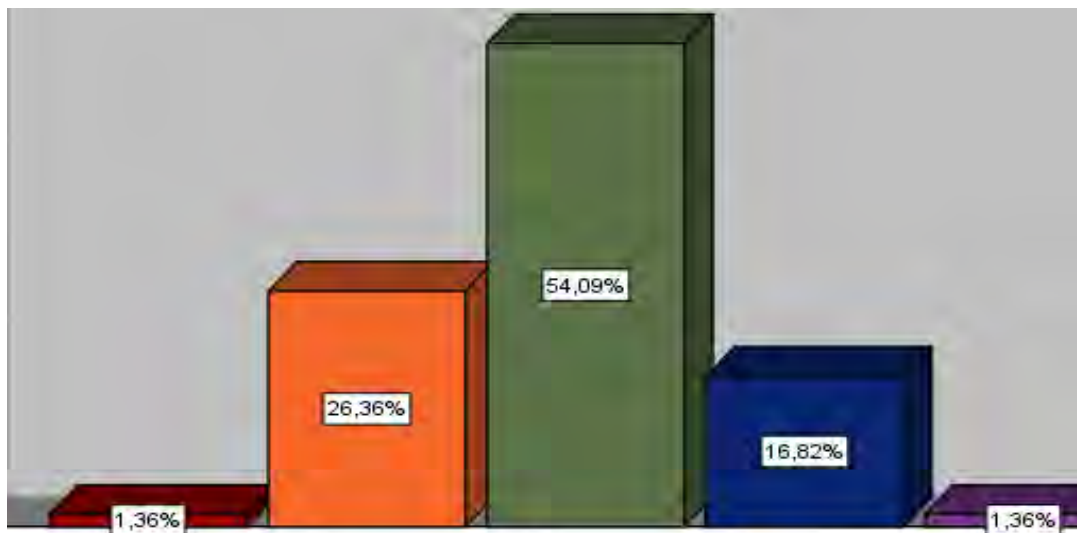
Resultados de la pregunta: ¿Ha recibido amenazas directas o indirectas sobre la posibilidad de perder su empleo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	1,4	1,4	1,4
	Rara vez	58	26,4	26,4	27,7
	Algunas veces	119	54,1	54,1	81,8
	A menudo	37	16,8	16,8	98,6
	Siempre	3	1,4	1,4	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 32

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha recibido amenazas directas o indirectas sobre la posibilidad de perder su empleo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los hallazgos obtenidos revelan que una proporción significativa de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha estado expuesta, en distintos grados, a amenazas directas o indirectas vinculadas con la posibilidad de perder su empleo. En efecto, el 54,09 % de los encuestados manifestó que estas situaciones ocurren algunas veces, lo que indica que, si bien no constituyen una constante, se presentan con una frecuencia que genera preocupación dentro del entorno laboral.

Adicionalmente, un 16,82 % señaló que tales amenazas se presentan a menudo, y un 1,36 % afirmó que se dan siempre, evidenciando la existencia de casos recurrentes que podrían afectar negativamente la estabilidad emocional y la percepción de seguridad en el empleo. En contraste, un 26,36 % indicó que esta situación ocurre rara vez, y únicamente un 1,36 % declaró que nunca ha enfrentado este tipo de amenazas, lo que sugiere que la mayoría ha experimentado, en algún momento, un nivel de presión laboral relacionado con la posibilidad de despido.

Estos resultados enfatizan la necesidad de implementar políticas institucionales que garanticen condiciones laborales estables y seguras, promoviendo un entorno en el que los trabajadores se sientan respaldados y valorados. Fortalecer la cultura organizacional mediante prácticas de gestión basadas en el respeto, la transparencia y la comunicación efectiva contribuirá significativamente al desarrollo de un clima laboral más saludable y productivo.

Tabla 40

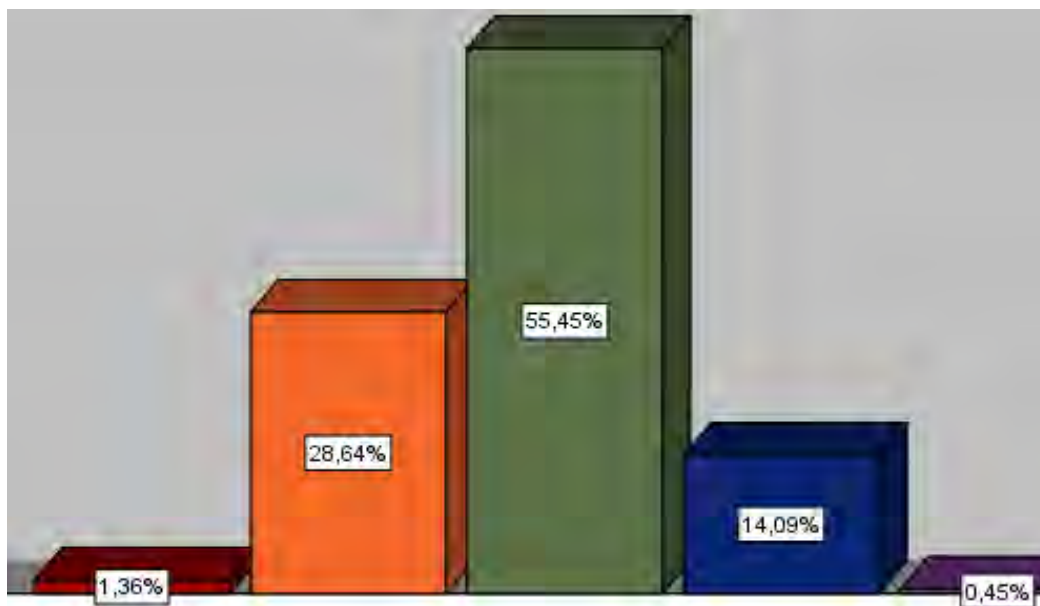
Resultados de la pregunta: ¿Se le ha advertido que podría ser trasladado a un puesto menos favorable sin justificación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	1,4	1,4	1,4
	Rara vez	63	28,6	28,6	30,0
	Algunas veces	122	55,5	55,5	85,5
	A menudo	31	14,1	14,1	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 33

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Se le ha advertido que podría ser trasladado a un puesto menos favorable sin justificación?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción considerable de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha sido objeto de advertencias relacionadas con una posible reasignación a puestos menos favorables, sin una justificación clara. En particular, el 55,45 % de los encuestados manifestó que esta situación ocurre *algunas*

veces, lo cual indica que, aunque no se trata de una práctica constante, su frecuencia es suficiente para generar percepciones de inestabilidad laboral entre los trabajadores.

Asimismo, un 14,09 % indicó que esta circunstancia se presenta *a menudo*, lo que revela la existencia de casos recurrentes que podrían afectar negativamente la motivación y el compromiso del personal. En contraste, el 28,64 % señaló que esta situación ocurre *rara vez*, y únicamente el 1,36 % afirmó que sucede *nunca o siempre*, lo cual refuerza la idea de que, si bien no afecta a la totalidad del personal, es una experiencia común entre una mayoría significativa.

Estos hallazgos subrayan la importancia de fomentar un entorno laboral caracterizado por la equidad, la transparencia y el respeto a los derechos laborales. La existencia de prácticas percibidas como arbitrarias puede debilitar la confianza en la gestión institucional. Por tanto, se recomienda fortalecer los mecanismos de comunicación interna y establecer criterios claros y justificados en los procesos de asignación de funciones, con el fin de garantizar la estabilidad y el bienestar del personal.

Tabla 41

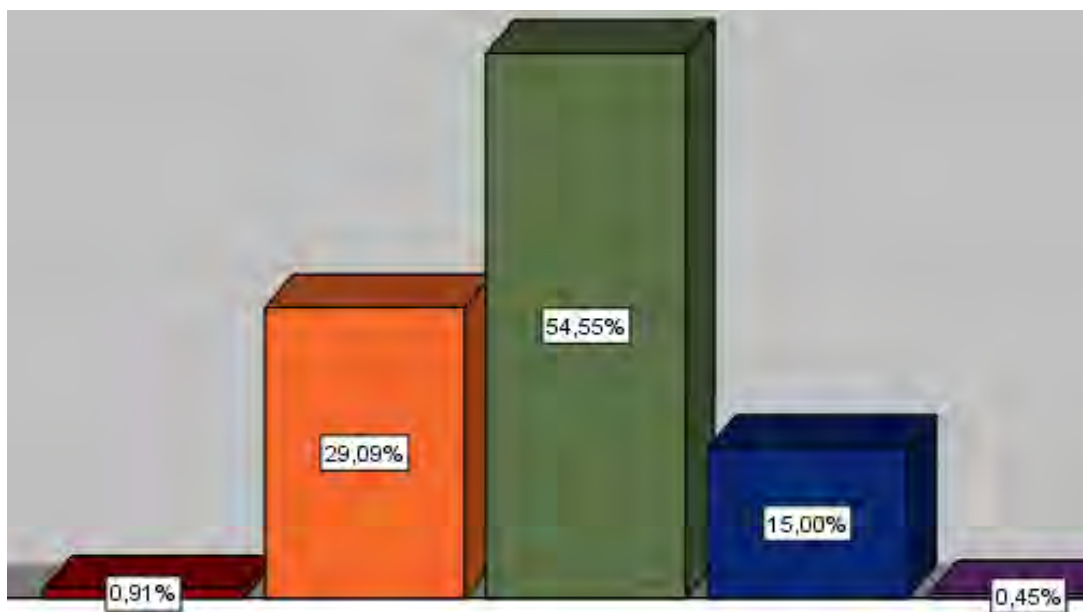
Resultados de la pregunta: ¿Se le ha mencionado que puede ser señalado públicamente por errores, aunque no sean de su responsabilidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	,9	,9
	Rara vez	64	29,1	30,0
	Algunas veces	120	54,5	84,5
	A menudo	33	15,0	99,5
	Siempre	1	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 34

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Se le ha mencionado que puede ser señalado públicamente por errores, aunque no sean de su responsabilidad?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos evidencian que una proporción significativa de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha estado expuesta a situaciones en las que se les atribuyen públicamente errores que no les corresponden. En particular, el 54,55 % de los encuestados indicó que esta situación ocurre *algunas veces*, lo que revela una frecuencia moderada pero preocupante en el entorno laboral. Asimismo, un 15 % manifestó que esto sucede *a menudo*, lo que pone de relieve que un segmento importante del personal enfrenta este tipo de atribuciones de manera recurrente.

Por otro lado, el 29,09 % señaló que estas experiencias se presentan *rara vez*, mientras que únicamente el 0,91 % respondió que *nunca* y el 0,45 % que *siempre*, lo que indica que, aunque los extremos son poco comunes, la mayoría de los trabajadores ha vivido este tipo de situaciones en algún momento.

Estos hallazgos resaltan la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación organizacional y establecer procedimientos claros y equitativos para la asignación de responsabilidades. Minimizar la imputación injusta de errores es fundamental para preservar la integridad profesional de los servidores, mejorar la confianza en los equipos de trabajo y promover un clima laboral basado en la justicia, la responsabilidad compartida y el respeto mutuo.

Tabla 42

Resultados de la pregunta: ¿Ha sentido que se le utiliza como ejemplo negativo para intimidarse frente a sus colegas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	44	20,0	20,0	20,0
Algunas veces	117	53,2	53,2	73,2
Válido A menudo	58	26,4	26,4	99,5
Siempre	1	,5	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 35

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha sentido que se le utiliza como ejemplo negativo para intimidarse frente a sus colegas?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados revelan que un porcentaje significativo de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha manifestado haber percibido situaciones en las que fueron utilizados como ejemplo negativo con el propósito de generar intimidación frente a sus compañeros. El 53,18 % de los encuestados indicó que esta experiencia ocurre *algunas veces*, lo que evidencia que, aunque no se presenta de forma constante, es lo suficientemente habitual como para considerarse un factor relevante dentro del entorno laboral. Asimismo, el 26,36 % afirmó que esta práctica ocurre *con frecuencia*, lo que indica que una parte considerable del personal se ve afectada por este tipo de comportamientos de forma reiterada.

En contraste, el 20 % señaló que esta situación se presenta *rara vez*, lo que sugiere una menor exposición por parte de este grupo. Por otro lado, el 0,45 % manifestó que este hecho ocurre *siempre*, lo que, aunque representa un porcentaje reducido, denota la presencia de casos graves de intimidación persistente.

Estos hallazgos subrayan la importancia de consolidar una cultura organizacional basada en el respeto mutuo, la empatía y la dignidad personal. Es fundamental erradicar prácticas que puedan menoscabar la autoestima o generar sentimientos de humillación, a fin de preservar el bienestar emocional de los trabajadores y fortalecer un ambiente laboral positivo y motivador.

F. Desprestigio personal

Tabla 43

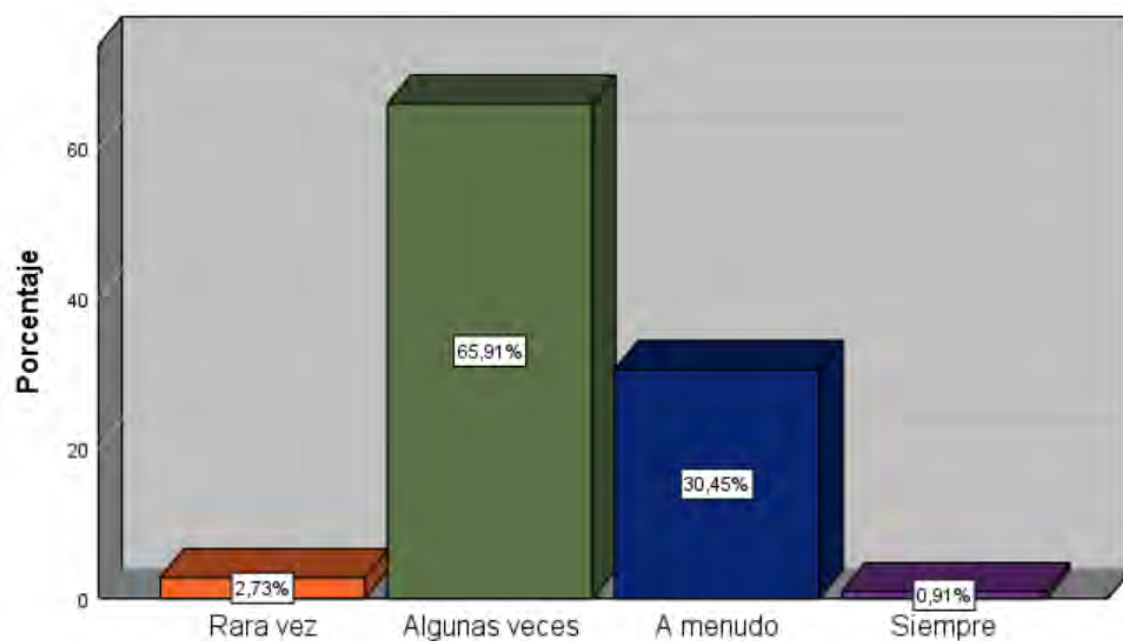
Resultados de la pregunta: Dimensión de desprestigio personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	6	2,7	2,7
	Algunas veces	145	65,9	68,6
Válido	A menudo	67	30,5	99,1
	Siempre	2	,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 36

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de desprestigio personal



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados consignados en la *Tabla 43* evidencian que, en relación con la dimensión desprestigio personal, de los 220 trabajadores administrativos encuestados, el 65,9% (145 participantes) manifestó que estas situaciones se presentan algunas veces, mientras que el 30,5% (67 participantes) indicó que ocurren a menudo. Asimismo, el 2,7%

(6 participantes) señaló que estas conductas suceden rara vez, y únicamente el 0,9% (2 participantes) manifestó que se presentan siempre.

La concentración de respuestas en la categoría “algunas veces” refleja que las conductas orientadas a afectar la imagen, la dignidad y la reputación personal de los trabajadores constituyen experiencias presentes en el entorno laboral, aunque no de manera permanente. Estas conductas pueden manifestarse mediante comentarios ofensivos, burlas, descalificaciones personales, difusión de rumores, cuestionamientos injustificados o acciones dirigidas a menoscabar la autoestima y el reconocimiento social del trabajador dentro de la organización.

Resulta particularmente relevante que el 31,4% de los encuestados (30,5% que respondió “a menudo” y 0,9% que respondió “siempre”) perciba que estas conductas ocurren con alta frecuencia. Este resultado evidencia que aproximadamente uno de cada tres trabajadores experimenta de forma recurrente situaciones que afectan directamente su dignidad y valoración personal, constituyendo uno de los indicadores más significativos de acoso psicológico laboral identificados en la investigación. La persistencia de estas prácticas puede generar consecuencias negativas sobre la salud emocional, la autoestima, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño, además de incrementar el riesgo de estrés, ansiedad, desmotivación y deterioro del clima organizacional.

Por otra parte, únicamente el 2,7% de los trabajadores considera que estas conductas ocurren rara vez, lo que demuestra que la percepción de un ambiente laboral libre de prácticas de desprestigio personal es limitada. Este hallazgo confirma que esta dimensión presenta una incidencia elevada dentro de la organización, superando a la mayoría de las dimensiones evaluadas y siendo comparable únicamente con la dimensión

de incomunicación o bloqueo de la información, que también registró una alta frecuencia de ocurrencia.

En conjunto, los resultados permiten inferir que el desprestigio personal constituye una de las manifestaciones más relevantes del acoso laboral en la institución estudiada. En consecuencia, resulta prioritario que la organización fortalezca las políticas de prevención del hostigamiento psicológico, implemente mecanismos confidenciales y eficaces para la atención de denuncias, promueva el respeto por la dignidad de las personas y fomente una cultura organizacional basada en la ética, la comunicación respetuosa y la convivencia laboral saludable. Estas medidas contribuirán a proteger el bienestar integral de los trabajadores y a fortalecer el desempeño organizacional.

Tabla 44

Resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	8	3,6	3,6	3,6
	Algunas veces	100	45,5	45,5	49,1
	A menudo	90	40,9	40,9	90,0
	Siempre	22	10,0	10,0	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 37

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen personal?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción significativa de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha recibido comentarios negativos por parte de sus superiores que han afectado su imagen personal. El 45,45 % de los encuestados manifestó que esta situación ocurre algunas veces, lo cual indica que, si bien no se trata de una práctica constante, su frecuencia es suficiente para incidir en la autopercepción de los trabajadores. Asimismo, el 40,91 % reportó que estos comentarios se presentan con frecuencia, lo que revela la existencia de un número considerable de casos en los que esta experiencia se repite de manera sostenida.

Por otro lado, el 10 % señaló que esta conducta ocurre siempre, lo que denota la presencia de dinámicas comunicacionales adversas que podrían afectar profundamente el bienestar emocional y la autoestima de los empleados. En contraste, solo el 3,64 % indicó que esta situación se presenta rara vez, lo cual confirma que la mayoría ha estado expuesta, en mayor o menor medida, a este tipo de interacciones.

Estos hallazgos ponen de relieve la necesidad de fortalecer las prácticas de retroalimentación institucional, fomentando un enfoque respetuoso y constructivo en la comunicación jerárquica. Esto resulta fundamental para preservar la dignidad, motivación y desempeño de los servidores públicos, y contribuir a un clima organizacional saludable y productivo.

Tabla 45

Resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	7	3,2	3,2	3,2
	Algunas veces	72	32,7	32,7	35,9
	A menudo	124	56,4	56,4	92,3
	Siempre	17	7,7	7,7	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 38

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen personal?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción considerable de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha sido objeto de comentarios negativos por parte de sus superiores que han afectado su imagen personal. El 56,36 % de los encuestados manifestó que esta situación ocurre *con frecuencia*, lo cual indica que se trata de una experiencia común y posiblemente reiterativa para una parte significativa del personal. Adicionalmente, el 32,73 % reportó que dichos comentarios se presentan *algunas veces*, lo que demuestra que esta práctica también afecta, de forma no permanente pero sí relevante, a un número importante de trabajadores.

Por otro lado, el 7,73 % señaló que esta situación se da *de manera constante*, lo cual evidencia la existencia de casos en los que esta forma de retroalimentación negativa se ha vuelto habitual y potencialmente perjudicial. En contraste, solo el 3,18 % indicó que estos comentarios se producen *rara vez*, lo que confirma que la mayoría de los servidores ha experimentado este tipo de trato en algún momento de su experiencia laboral.

Estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer los estilos de liderazgo y los mecanismos de comunicación dentro de la institución, promoviendo una retroalimentación basada en el respeto, la objetividad y la orientación constructiva. Esto resulta fundamental para preservar la motivación, el bienestar psicosocial y la imagen profesional de los trabajadores, así como para contribuir al desarrollo de un entorno laboral sano y productivo.

Tabla 46

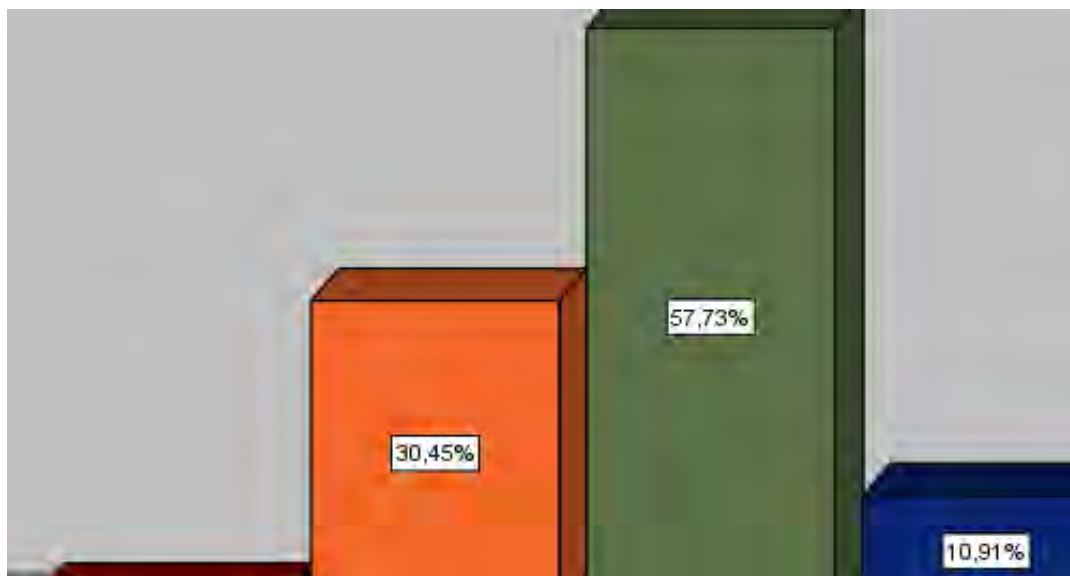
Resultados de la pregunta: ¿Le han atribuido comentarios o acciones falsas para dañar su imagen personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	,9	,9	,9
Rara vez	67	30,5	30,5	31,4
Válido Algunas veces	127	57,7	57,7	89,1
A menudo	24	10,9	10,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 39

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Le han atribuido comentarios o acciones falsas para dañar su imagen personal?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción significativa de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha estado expuesta a comentarios o acciones infundadas con la intención de perjudicar su imagen personal. El 57,73 % de los encuestados manifestó que esta situación ocurre *algunas veces*, lo que sugiere que, si bien no se presenta de manera constante, constituye una experiencia relativamente común dentro del entorno laboral. Asimismo, el 10,91 % indicó que esta práctica se produce *con*

frecuencia, lo cual refleja la presencia de casos recurrentes que afectan a una parte considerable del personal.

Por otro lado, el 30,45 % señaló que este tipo de acciones ocurre *rara vez*, mientras que sólo el 0,91 % afirmó que *nunca* ha experimentado esta situación, lo que confirma que la mayoría de los trabajadores ha estado expuesta, en mayor o menor medida, a intentos de deslegitimación personal a través de información falsa o malintencionada.

Estos hallazgos subrayan la importancia de fomentar un clima organizacional caracterizado por la ética, la transparencia y el respeto mutuo. Resulta imprescindible implementar mecanismos adecuados para la prevención y gestión de rumores o acusaciones infundadas, a fin de salvaguardar la integridad, la reputación y el bienestar psicosocial de los empleados.

Tabla 47

Resultados de la pregunta: ¿Ha notado que se difunden rumores o comentarios malintencionados sobre usted entre sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	,9	,9	,9
	Rara vez	62	28,2	28,2	29,1
	Algunas veces	133	60,5	60,5	89,5
	A menudo	23	10,5	10,5	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 40

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ha notado que se difunden rumores o comentarios malintencionados sobre usted entre sus compañeros?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción considerable de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ha percibido la circulación de rumores o comentarios malintencionados sobre su persona en el entorno laboral. El 60,45 % de los encuestados manifestó que esta situación ocurre *algunas veces*, lo cual indica que, si bien no se trata de una práctica constante, sí constituye una experiencia recurrente y potencialmente preocupante para una parte significativa del personal. Asimismo, el 10,45 % señaló que este fenómeno se presenta *con frecuencia*, lo que refleja una incidencia sostenida en ciertos casos.

Por su parte, el 28,18 % afirmó que estos episodios se producen *rara vez*, mientras que apenas el 0,91 % indicó que *nunca* ha enfrentado este tipo de situaciones, lo cual pone en evidencia que la mayoría de los servidores ha estado expuesta, en algún grado, a la circulación de información perjudicial en el entorno laboral.

Estos hallazgos resaltan la necesidad de consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, la confianza y la comunicación transparente. Es fundamental establecer mecanismos efectivos para prevenir y abordar la difusión de rumores, a fin de preservar el bienestar psicosocial de los trabajadores, fortalecer la cohesión institucional y promover un ambiente de trabajo armónico y saludable.

G. Promedio de la variable mobbing

Tabla 48

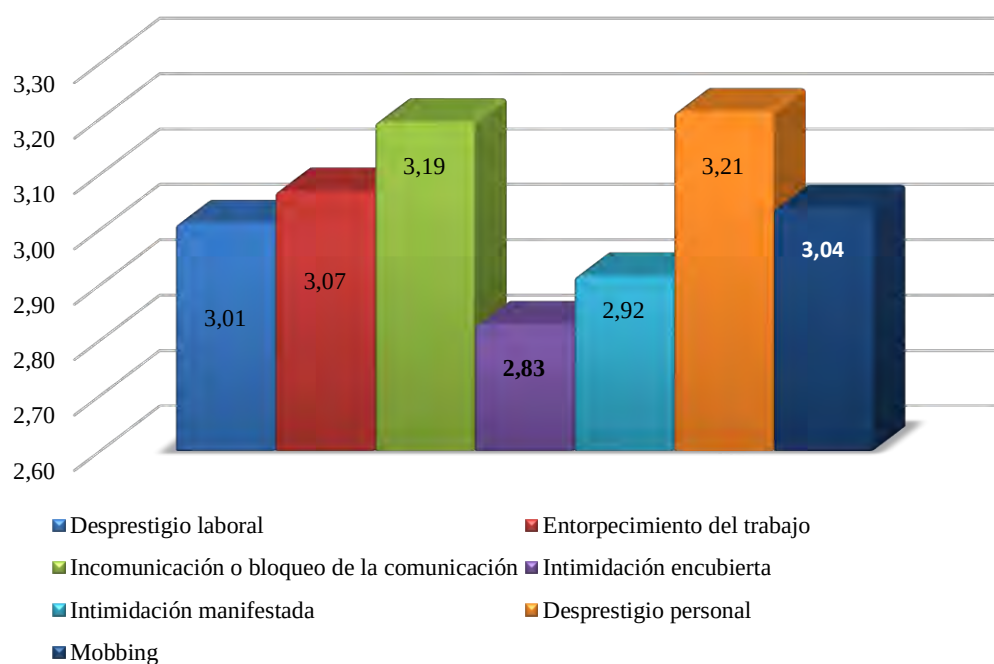
Resultados de los valores promedios de la variable mobbing

Dimensión	Valor promedio
Desprestigio laboral	3,01
Entorpecimiento del trabajo	3,07
Incomunicación o bloqueo de la comunicación	3,19
Intimidación encubierta	2,83
Intimidación manifestada	2,92
Desprestigio personal	3,21
Mobbing	3,04

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 41

Gráfico de barras de los resultados promedios de mobbing



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

En la figura precedente se exponen los valores promedio correspondientes a las distintas dimensiones de la variable *mobbing*, así como el valor global de dicha variable. De acuerdo con el análisis de los datos, la dimensión desprestigio laboral registró un valor de 3.01, mientras que la dimensión entorpecimiento del trabajo alcanzó un 3.07. Por su parte, la dimensión incomunicación o bloqueo de la comunicación obtuvo un valor de 3.19, intimidación encubierta presentó un 2.83, intimidación manifiesta un 2.92, y desprestigio personal registró el promedio más alto con 3.21. Finalmente, la variable clima laboral arrojó un valor promedio de 3.04.

Estos resultados permiten inferir que en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco se presentan situaciones de acoso o hostigamiento laboral de intensidad moderada, caracterizadas por una frecuencia intermedia. Es decir, los trabajadores han experimentado episodios de maltrato o intimidación en el entorno laboral, aunque no de manera sistemática o permanente.

Pese a su carácter no continuo, la existencia de estas situaciones podría tener repercusiones importantes en el bienestar de los empleados, afectando su motivación, desempeño y percepción del clima organizacional. Esta tendencia sugiere la presencia de comportamientos inadecuados o dinámicas relacionales problemáticas que deben ser abordadas con prontitud, a fin de prevenir su agravamiento. En consecuencia, se hace imprescindible implementar estrategias de intervención orientadas a fomentar un entorno laboral respetuoso, equitativo y saludable para todos los miembros de la organización.

5.3.2 Resultados descriptivos del clima laboral y sus dimensiones

A. Autorealización

Tabla 49

Resultados de la pregunta: Dimensión de autorealización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	60	27,3	27,3	27,3
	Algunas veces	153	69,5	69,5	96,8
	A menudo	7	3,2	3,2	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 42

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de autorealización



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados presentados en la *Tabla 49* muestran que, en relación con la dimensión autorealización, de los 220 trabajadores administrativos encuestados, el 69,5% (153 participantes) manifestó que esta condición se presenta algunas veces, mientras que el 27,3% (60 participantes) indicó que ocurre rara vez y únicamente el 3,2% (7 participantes) señaló que se presenta a menudo.

La predominancia de la categoría “algunas veces” evidencia que la percepción de oportunidades para alcanzar la autorealización laboral es moderada entre la mayoría de los trabajadores. Esto sugiere que los colaboradores experimentan de manera ocasional sentimientos de crecimiento profesional, logro de metas, reconocimiento de sus capacidades y satisfacción con las actividades que desempeñan; sin embargo, estas experiencias no son constantes ni suficientemente consolidadas dentro de la organización.

Asimismo, el hecho de que solo el 3,2% de los encuestados manifieste experimentar a menudo niveles elevados de autorealización refleja que una proporción reducida del personal percibe de manera frecuente oportunidades para desarrollar plenamente su potencial, asumir nuevos retos o alcanzar un alto grado de satisfacción con su trabajo. Esta situación puede estar asociada a limitadas oportunidades de desarrollo profesional, escaso reconocimiento al desempeño, reducidas posibilidades de participación en la toma de decisiones o restricciones para el crecimiento dentro de la institución.

Por otra parte, el 27,3% de los participantes indicó que estas experiencias ocurren rara vez, lo que evidencia que más de una cuarta parte de los trabajadores percibe pocas oportunidades para alcanzar su desarrollo personal y profesional en el ámbito laboral. Este resultado constituye un aspecto relevante, ya que la ausencia de experiencias de autorealización puede repercutir negativamente en la motivación, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores.

En conjunto, los resultados permiten inferir que la dimensión de autorealización presenta un nivel moderado, caracterizado por una percepción predominantemente ocasional de crecimiento y desarrollo laboral. En consecuencia, la institución requiere fortalecer estrategias orientadas al desarrollo del talento humano, promoviendo programas de capacitación continua, reconocimiento al desempeño, oportunidades de promoción, participación en la toma de decisiones y asignación de funciones que representen desafíos

acordes con las competencias del personal. Estas acciones contribuirán a incrementar la satisfacción laboral, favorecer el compromiso con la organización y mejorar el desempeño institucional.

Tabla 50

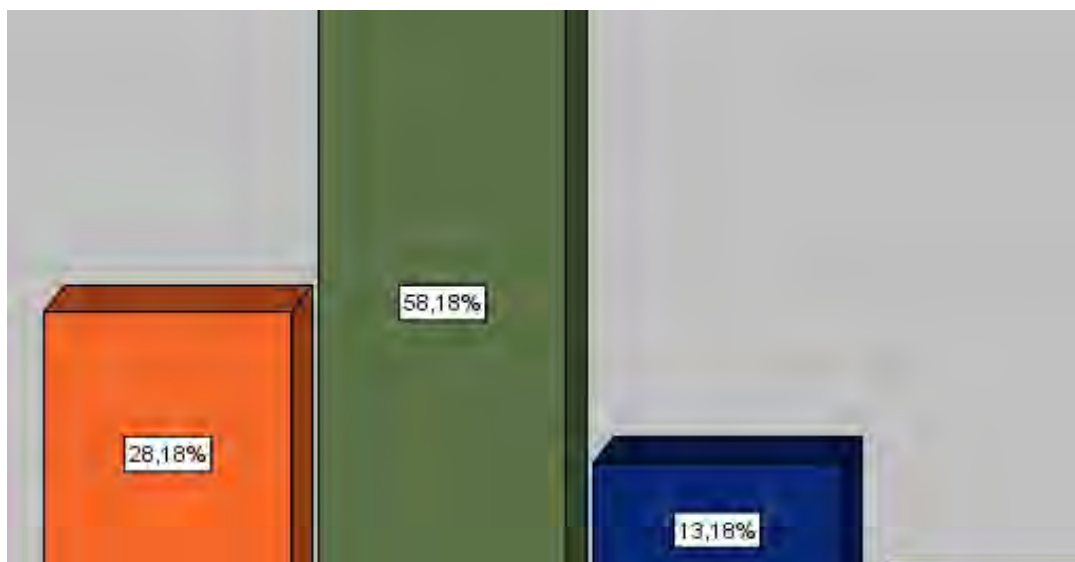
Resultados de la pregunta: ¿Siente que su trabajo le ofrece oportunidades para alcanzar sus metas profesionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	62	28,2	28,2	28,2
Algunas veces	128	58,2	58,2	86,4
Válido A menudo	29	13,2	13,2	99,5
Siempre	1	,5	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 43

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su trabajo le ofrece oportunidades para alcanzar sus metas profesionales?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción mayoritaria de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco percibe que su entorno laboral brinda ciertas oportunidades para alcanzar sus metas profesionales, aunque de forma esporádica. El

58,18% de los encuestados señaló que esta situación ocurre “algunas veces”, lo cual indica la existencia de posibilidades de desarrollo profesional, pero sin una constancia ni claridad suficientes. Asimismo, el 13,18% manifestó que dichas oportunidades se presentan “a menudo”, lo que sugiere que un grupo reducido percibe un contexto institucional más favorable para su crecimiento profesional.

Por otro lado, el 28,18% indicó que estas oportunidades se presentan “rara vez”, reflejando una percepción menos positiva respecto al apoyo institucional para el logro de objetivos profesionales. Solo el 0,45% afirmó que dichas oportunidades se dan “siempre”, lo que confirma que la mayoría de los trabajadores no visualiza su espacio laboral como un entorno consistentemente orientado al desarrollo de carrera.

En este contexto, los resultados destacan la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales de capacitación, formación continua y proyección profesional. Promover una cultura organizacional que impulse el crecimiento de los servidores públicos resulta esencial para incrementar la motivación, el compromiso y la productividad dentro de la institución.

Tabla 51

Resultados de la pregunta: ¿Siente que su trabajo es reconocido por sus superiores inmediatos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,5	,5	,5
	Rara vez	64	29,1	29,1	29,5
	Algunas veces	124	56,4	56,4	85,9
	A menudo	31	14,1	14,1	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 44

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su trabajo es reconocido por sus superiores inmediatos?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados indican que una proporción mayoritaria de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco no percibe un reconocimiento sostenido por parte de sus superiores inmediatos. El 56,36% de los encuestados manifestó que recibe reconocimiento "algunas veces", lo que sugiere que, si bien existen episodios en los que se valoran sus aportes, estos no ocurren con la frecuencia ni consistencia deseadas. Asimismo, el 14,09% indicó que esta retroalimentación se produce "a menudo", evidenciando que un grupo menor sí experimenta una valoración regular de su desempeño.

En contraste, el 29,09% reportó sentirse reconocido "rara vez", lo que evidencia que una parte significativa del personal percibe una falta de valoración adecuada respecto a su trabajo. Solo el 0,45% señaló que "nunca" ha sido reconocido, lo cual indica que, si bien la ausencia total de reconocimiento no es generalizada, sí existe una necesidad concreta de mejora en este aspecto.

Estos hallazgos ponen de relieve la importancia de fortalecer una cultura organizacional basada en el reconocimiento oportuno y genuino del rendimiento laboral. Implementar mecanismos efectivos de retroalimentación podría contribuir de manera significativa a mejorar la motivación, el compromiso y la satisfacción de los servidores públicos.

Tabla 52

Resultados de la pregunta: ¿Tiene la libertad de tomar decisiones relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos personales o profesionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	80	36,4	36,4	36,4
	Algunas veces	123	55,9	55,9	92,3
	A menudo	17	7,7	7,7	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 45

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Tiene la libertad de tomar decisiones relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos personales o profesionales?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que la mayoría de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco no percibe contar con una autonomía plena para tomar

decisiones vinculadas al cumplimiento de sus metas personales o profesionales. El 55,91% de los encuestados manifestó que dispone de esta libertad “algunas veces”, lo cual indica que, si bien ocasionalmente gozan de cierto margen de acción, esta condición no constituye una constante en su experiencia laboral. Asimismo, el 36,36% señaló que rara vez tiene esta posibilidad, lo que revela que una parte considerable del personal percibe restricciones en su capacidad de decisión dentro del entorno organizacional.

Por otro lado, solo el 7,73% indicó que cuenta con dicha libertad “a menudo”, lo que sugiere que únicamente una minoría se siente realmente facultada para tomar decisiones que inciden directamente en su desarrollo profesional. Estos hallazgos permiten inferir una posible falta de confianza institucional en la toma de decisiones por parte del personal o una estructura organizacional excesivamente centralizada, lo que podría repercutir negativamente en la motivación, el compromiso y el sentido de empoderamiento de los servidores.

Tabla 53

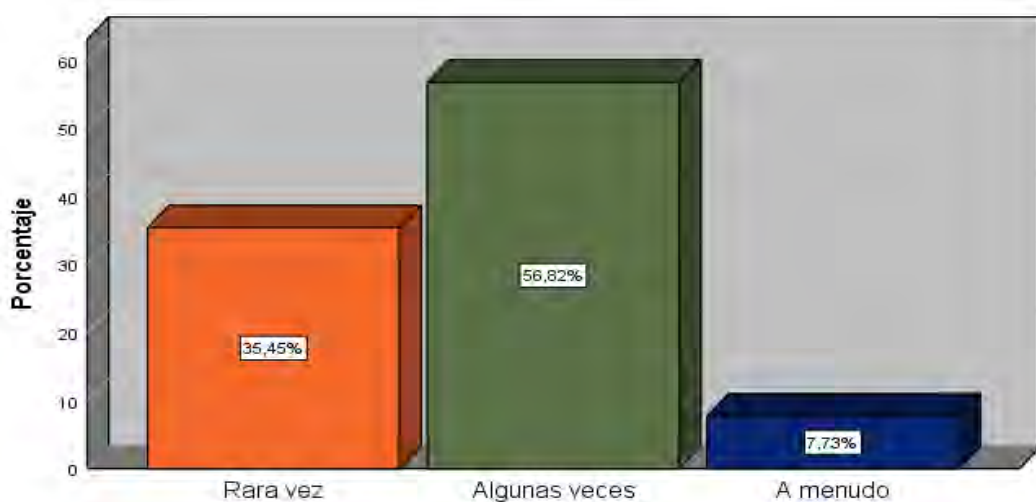
Resultados de la pregunta: ¿Tiene acceso a oportunidades de capacitación que le permitan desarrollar nuevas habilidades laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	78	35,5	35,5	35,5
	Algunas veces	125	56,8	56,8	92,3
	A menudo	17	7,7	7,7	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 46

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Tiene acceso a oportunidades de capacitación que le permitan desarrollar nuevas habilidades laborales?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que una proporción considerable de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco percibe un acceso restringido a oportunidades de capacitación orientadas al desarrollo de nuevas competencias laborales. El 56,82% de los encuestados manifestó que accede a dichas oportunidades “algunas veces”, lo cual indica que, si bien existen mecanismos formativos, estos no se presentan con la regularidad ni la suficiencia necesarias para garantizar un desarrollo profesional continuo. Asimismo, el 35,45% señaló que cuenta con acceso “rara vez”, lo que revela una percepción generalizada de escasez o dificultad para acceder a instancias de capacitación institucional.

Por otro lado, únicamente el 7,73% indicó que dispone de estas oportunidades “a menudo”, lo que sugiere que sólo una minoría tiene acceso regular a espacios de formación. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer las políticas internas de capacitación y desarrollo del talento humano, con el fin de potenciar las competencias laborales del personal, incrementar su satisfacción profesional y contribuir al mejor desempeño institucional.

Tabla 54

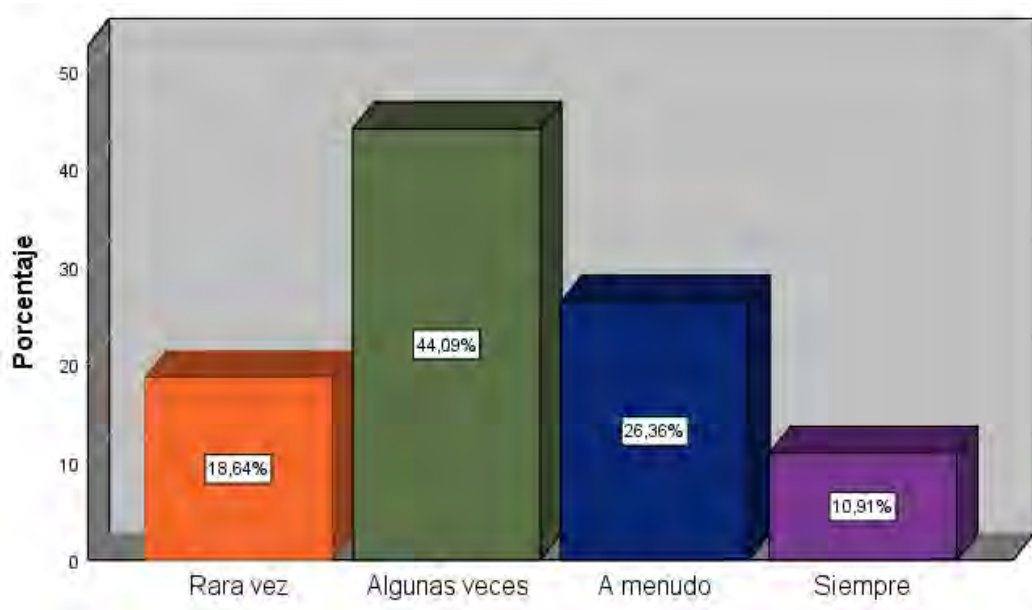
Resultados de la pregunta: ¿Siente que las metas de la institución están alineadas con sus valores personales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	41	18,6	18,6
	Algunas veces	97	44,1	62,7
Válido	A menudo	58	26,4	89,1
	Siempre	24	10,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 47

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que las metas de la institución están alineadas con sus valores personales?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que, en su mayoría, los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco perciben una falta de plena coherencia entre las metas institucionales y sus propios valores personales. El 44,09% de los encuestados manifestó que dicha alineación ocurre “algunas veces”, lo cual sugiere una correspondencia ocasional, pero no sostenida, entre los fines de la entidad y los principios individuales de los trabajadores. Asimismo, un 36,36% señaló que esta coincidencia se presenta “a

menudo”, lo que revela que un sector importante del personal percibe cierto grado de afinidad entre ambos aspectos.

En contraste, el 16,64% indicó que esta concordancia ocurre “rara vez”, lo que refleja una desconexión significativa para un grupo relevante de servidores. Solo el 10,91% manifestó que la alineación entre metas institucionales y valores personales se produce “siempre”, lo que pone en evidencia una oportunidad de mejora para fortalecer el vínculo entre la cultura organizacional y las convicciones individuales. En este sentido, los hallazgos destacan la necesidad de fomentar una cultura institucional que integre los valores del personal con los objetivos estratégicos, a fin de potenciar la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso con la misión organizacional.

B. Involucramiento laboral

Tabla 55

Resultados de la pregunta: Dimensión de involucramiento laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	46	20,9	20,9	20,9
	Algunas veces	98	44,5	44,5	65,5
	A menudo	58	26,4	26,4	91,8
	Siempre	18	8,2	8,2	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 48

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de involucramiento laboral



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados presentados en la *Tabla 55* evidencian que, respecto a la dimensión involucramiento laboral, de los 220 trabajadores administrativos encuestados, el 44,5% (98 participantes) manifestó que esta condición se presenta algunas veces, mientras que el 26,4% (58 participantes) indicó que ocurre a menudo y el 8,2% (18 participantes) señaló que se presenta siempre. Por otro lado, el 20,9% (46 participantes) expresó que el involucramiento laboral se experimenta rara vez.

La distribución de las respuestas permite observar que la mayor proporción de trabajadores percibe un nivel de involucramiento laboral de carácter ocasional; sin embargo, resulta significativo que el 34,6% de los encuestados (26,4% que respondió “a menudo” y 8,2% que respondió “siempre”) manifieste experimentar con frecuencia un elevado compromiso con su trabajo. Este resultado refleja que aproximadamente uno de cada tres colaboradores mantiene una actitud constante de identificación con los objetivos

institucionales, participación activa en el desarrollo de sus funciones y disposición para contribuir al logro de los resultados organizacionales.

No obstante, el hecho de que el 20,9% de los trabajadores indique que el involucramiento laboral ocurre rara vez evidencia la existencia de un grupo que presenta bajos niveles de identificación y compromiso con la institución. Esta situación puede estar relacionada con factores como limitadas oportunidades de participación, insuficiente reconocimiento al desempeño, deficiencias en la comunicación organizacional o condiciones laborales que reducen la motivación del personal.

En términos generales, los resultados permiten inferir que el involucramiento laboral presenta un nivel moderado con una tendencia favorable, debido a que una proporción importante de trabajadores manifiesta experimentar esta condición con frecuencia. Sin embargo, el predominio de la categoría “algunas veces” indica que dicho compromiso aún no se encuentra plenamente consolidado en toda la organización, por lo que existen oportunidades para fortalecer el sentido de pertenencia y la identificación institucional.

En consecuencia, resulta conveniente implementar estrategias orientadas a incrementar el involucramiento laboral mediante el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento al desempeño, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y el desarrollo de programas de capacitación y crecimiento profesional. Estas acciones contribuirán a consolidar un mayor compromiso organizacional, mejorar la satisfacción laboral y favorecer el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

Tabla 56

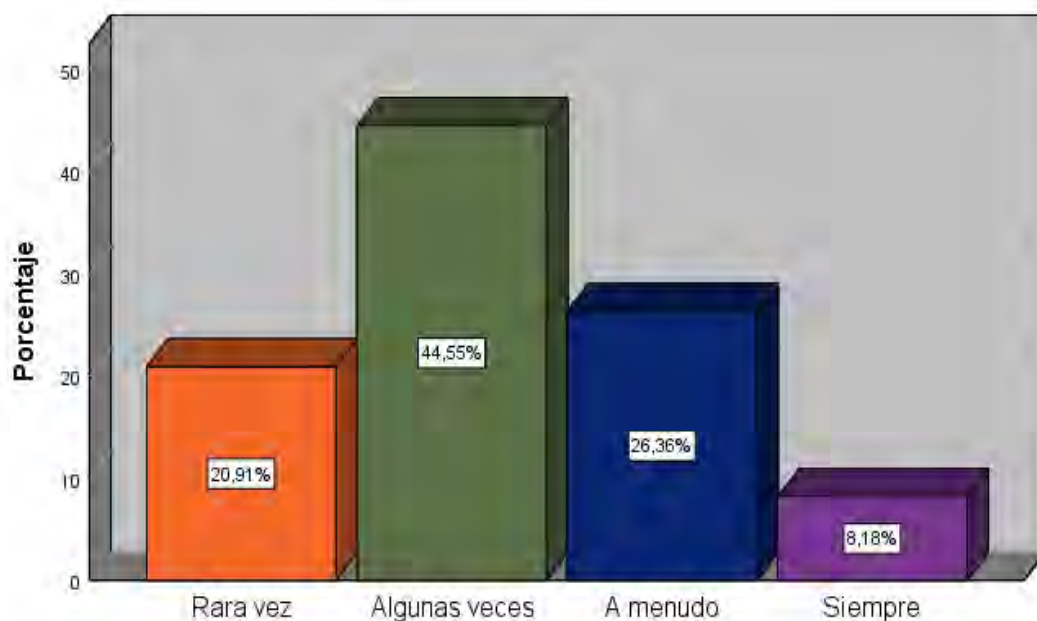
Resultados de la pregunta: ¿Cree que su compromiso con las tareas asignadas contribuye al éxito del equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	46	20,9	20,9	20,9
Algunas veces	98	44,5	44,5	65,5
Válido A menudo	58	26,4	26,4	91,8
Siempre	18	8,2	8,2	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 49

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Cree que su compromiso con las tareas asignadas contribuye al éxito del equipo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto una notable heterogeneidad en las percepciones de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco en torno a la influencia que ejerce su nivel de compromiso sobre el cumplimiento de los objetivos del equipo. Un 44,55% de los participantes encuestados indicó que su grado de involucramiento contribuye "algunas veces" al logro colectivo, lo cual denota un

reconocimiento parcial de dicho impacto, sin que este sea percibido como un factor constante o determinante. Asimismo, el 26,36% refirió que esta contribución se manifiesta "a menudo", lo que pone de relieve que una proporción considerable del personal concibe su participación como un elemento habitual y favorable dentro del desempeño del equipo.

No obstante, un 20,91% de los encuestados señaló que dicha incidencia se presenta "rara vez", lo que sugiere que un segmento significativo de los servidores no logra identificar una vinculación directa entre su esfuerzo individual y los resultados alcanzados por el grupo. Por su parte, únicamente el 8,18% sostuvo que su compromiso incide "siempre" en el éxito del equipo, cifra que evidencia que solo un reducido número de trabajadores se siente plenamente identificado con el propósito colectivo y reconoce su aporte como un elemento esencial. Estos resultados evidencian la necesidad de reforzar el sentido de pertenencia y la percepción del impacto individual al interior de los equipos de trabajo, aspecto que podría contribuir tanto al fortalecimiento de la motivación personal como a la mejora de la eficacia del desempeño organizacional.

Tabla 57

Resultados de la pregunta: ¿Siente orgullo de formar parte de esta organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	45	20,5	20,5
	Algunas veces	121	55,0	75,5
Válido	A menudo	52	23,6	99,1
	Siempre	2	,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 50

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente orgullo de formar parte de esta organización?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que, en términos generales, los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco no manifiestan un sentimiento sólido de orgullo por pertenecer a la institución. El 55,00% de los encuestados indicó que experimenta este sentimiento "algunas veces", lo cual sugiere una identificación ocasional con la organización, aunque no sostenida en el tiempo. Asimismo, el 23,64% señaló que siente orgullo "a menudo", lo que revela que una proporción relevante del personal mantiene una conexión emocional moderadamente positiva con su rol institucional.

Por otro lado, el 20,45% afirmó que este sentimiento se presenta "rara vez", evidenciando una limitada vinculación afectiva con la entidad. Solo el 0,91% de los encuestados manifestó sentir orgullo "siempre", lo cual pone de manifiesto que el nivel de compromiso emocional pleno con la institución es escaso. Estos hallazgos reflejan la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia y el

orgullo organizacional, factores clave para mejorar la motivación individual, el desempeño colectivo y la cohesión interna en el entorno laboral.

Tabla 58

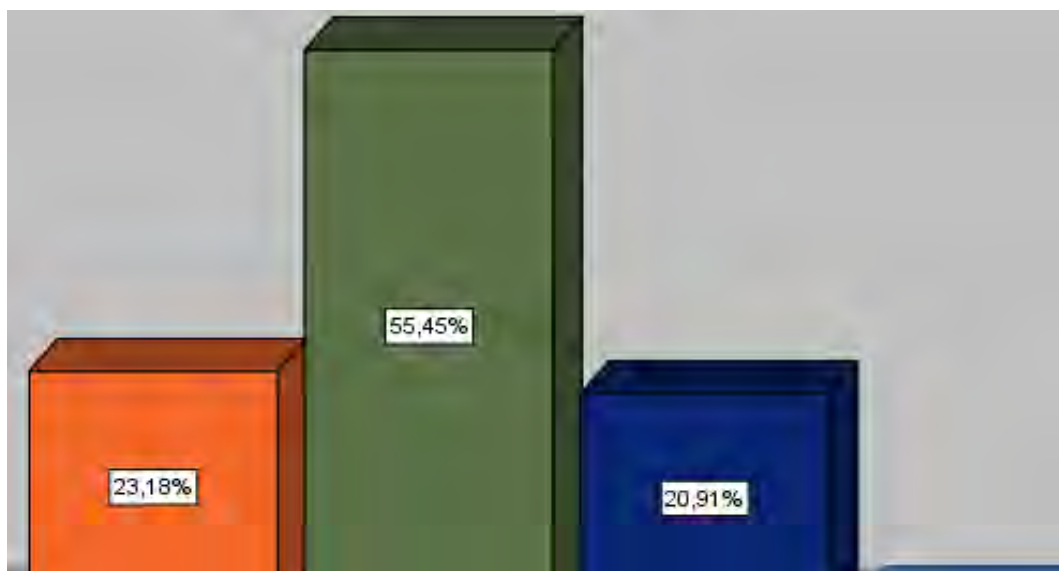
Resultados de la pregunta: ¿Propone soluciones o ideas para mejorar el cumplimiento de sus tareas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	51	23,2	23,2
	Algunas veces	122	55,5	78,6
Válido	A menudo	46	20,9	99,5
	Siempre	1	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 51

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Propone soluciones o ideas para mejorar el cumplimiento de sus tareas?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados reflejan que una proporción significativa de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco manifiesta iniciativa al proponer ideas o soluciones orientadas a mejorar el desempeño de sus funciones, aunque esta actitud no se presenta de forma constante. El 55,45% de los encuestados indicó que realiza este tipo de

aportes "algunas veces", lo que sugiere que, si bien existe una disposición a contribuir, esta se manifiesta de manera esporádica y condicionada por determinadas circunstancias.

Asimismo, el 20,91% señaló que propone mejoras "a menudo", evidenciando una actitud proactiva y un compromiso sostenido con la optimización de los procesos laborales.

En contraste, el 23,18% mencionó que lo hace "rara vez", lo cual podría estar relacionado con una percepción de limitadas oportunidades para participar o una baja confianza en que sus sugerencias serán valoradas. Solo el 0,45% manifestó que presenta propuestas "siempre", lo que denota que muy pocos servidores se sienten plenamente habilitados o motivados para contribuir de manera continua a la mejora institucional. Estos hallazgos ponen de relieve la importancia de fomentar una cultura organizacional participativa, que facilite espacios y mecanismos adecuados para la expresión de ideas, fortaleciendo así la innovación, la eficiencia operativa y el compromiso de los trabajadores con los objetivos institucionales.

Tabla 59

Resultados de la pregunta: ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	9	4,1	4,1	4,1
	Algunas veces	100	45,5	45,5	49,5
	A menudo	90	40,9	40,9	90,5
	Siempre	21	9,5	9,5	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 52

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que, en términos generales, los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco experimentan un nivel positivo de satisfacción respecto a las actividades que desarrollan en su ámbito laboral, aunque esta percepción no se presenta de forma constante en todos los casos. El 45,45% de los encuestados manifestó sentirse satisfecho “algunas veces”, lo que indica una satisfacción de carácter intermitente, posiblemente asociada a la naturaleza específica de ciertas tareas o a condiciones laborales particulares. Asimismo, el 40,91% afirmó sentirse satisfecho “a menudo”, lo que revela que una proporción significativa de los trabajadores experimenta una satisfacción recurrente con las funciones que desempeña.

Por otro lado, un 4,09% señaló que “rara vez” experimenta satisfacción en su trabajo, lo cual pone en evidencia que existe un pequeño grupo de empleados que no encuentra gratificación ni motivación en sus labores. Solo el 9,55% manifestó sentirse satisfecho “siempre”, lo que sugiere que son pocos los servidores que alcanzan una

sensación plena y constante de realización en el desempeño de sus funciones. Estos hallazgos destacan la importancia de implementar estrategias que promuevan la motivación, el reconocimiento y la adecuación de las tareas al perfil e intereses de los empleados, con el fin de elevar los niveles de satisfacción laboral y, en consecuencia, el compromiso y la productividad institucional.

Tabla 60

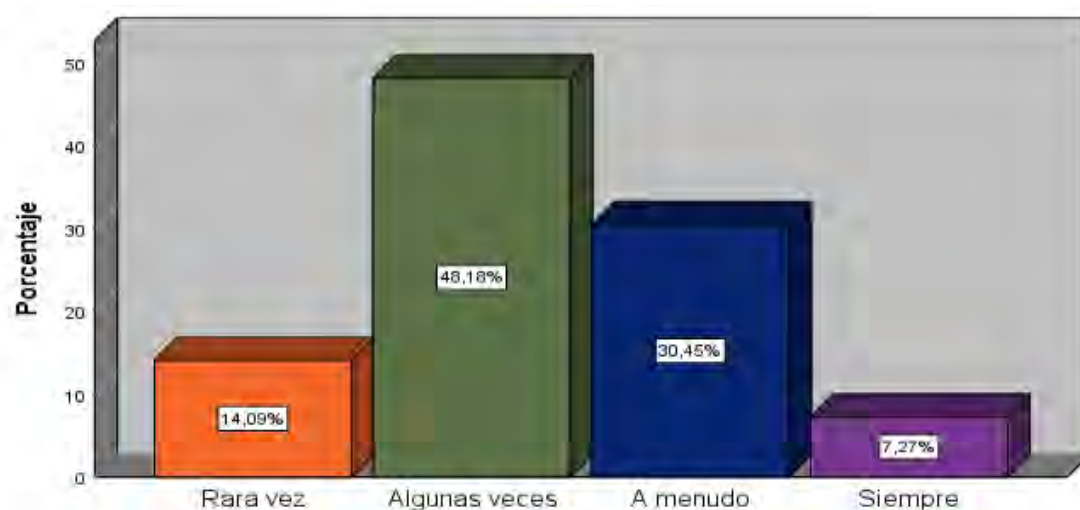
Resultados de la pregunta: ¿Ofrece ayuda a sus compañeros cuando enfrentan dificultades en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	31	14,1	14,1	14,1
Algunas veces	106	48,2	48,2	62,3
Válido A menudo	67	30,5	30,5	92,7
Siempre	16	7,3	7,3	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 53

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Ofrece ayuda a sus compañeros cuando enfrentan dificultades en su trabajo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados correspondientes a la consulta sobre el nivel de apoyo entre los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco en situaciones de dificultad

laboral evidencian una inclinación general hacia la colaboración, aunque esta no se manifiesta de manera constante. El 48,18% de los encuestados indicó que brinda apoyo a sus compañeros “algunas veces”, lo cual sugiere que, si bien existe una disposición favorable hacia la cooperación, esta depende en gran medida de factores contextuales, como la carga de trabajo o la naturaleza del problema. Por su parte, el 30,45% señaló que ofrece ayuda “a menudo”, lo que refleja la existencia de un grupo significativo de servidores que mantiene una actitud proactiva y solidaria en su entorno laboral.

Sin embargo, el 14,09% afirmó que brinda apoyo “rara vez”, lo que podría interpretarse como la presencia de limitaciones estructurales o personales tales como la falta de tiempo, recursos o incentivos que obstaculizan la posibilidad de cooperación. Solo el 7,27% manifestó que colabora “siempre”, lo que pone en evidencia que una proporción reducida de trabajadores mantiene una disposición constante para apoyar a sus colegas. En conjunto, estos hallazgos destacan la necesidad de fortalecer una cultura organizacional basada en la solidaridad y el trabajo en equipo, promoviendo iniciativas que favorezcan la ayuda mutua como elemento clave para el fortalecimiento del clima laboral.

C. Supervisión

Tabla 61

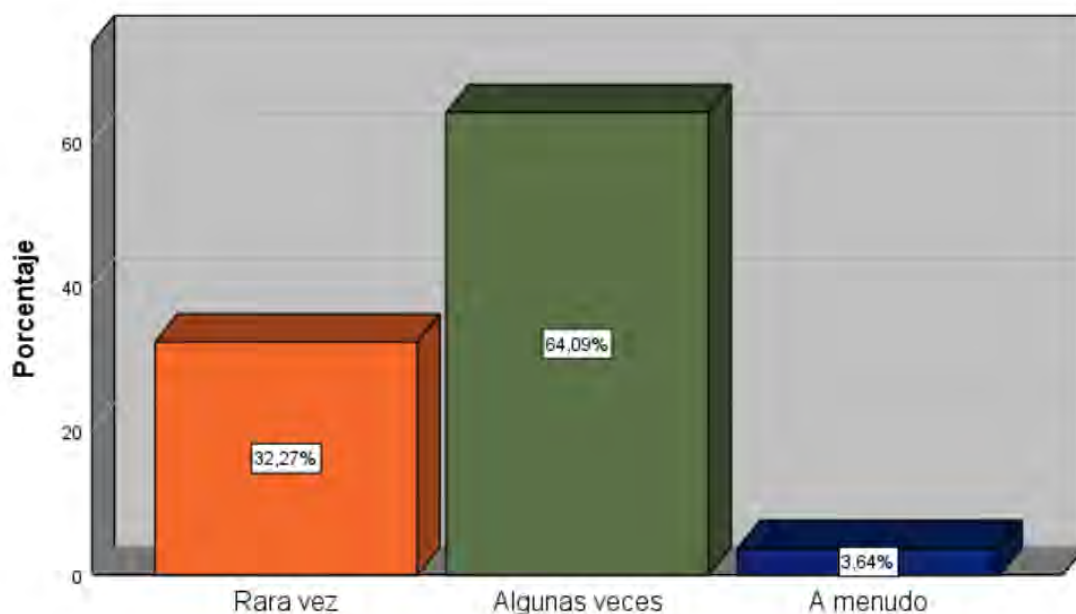
Resultados de la pregunta: Dimensión de supervisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	71	32,3	32,3	32,3
Algunas veces	141	64,1	64,1	96,4
A menudo	8	3,6	3,6	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 54

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de supervisión



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados presentados en la *Tabla 61* muestran que, respecto a la dimensión supervisión, de los 220 trabajadores administrativos encuestados, el 64,1% (141 participantes) manifestó que recibe instrucciones claras y detalladas de su supervisor algunas veces, mientras que el 32,3% (71 participantes) indicó que esto ocurre rara vez y únicamente el 3,6% (8 participantes) señaló que sucede a menudo.

La predominancia de la categoría “algunas veces” evidencia que la supervisión ejercida por los responsables de las áreas presenta un nivel moderado, caracterizado por una comunicación y orientación que no se mantiene de forma constante. Este resultado sugiere que, si bien los supervisores proporcionan indicaciones para el desarrollo de las funciones, dichas orientaciones no siempre son oportunas, claras o suficientemente detalladas para garantizar la adecuada ejecución de las tareas asignadas.

Asimismo, el hecho de que solo el 3,6% de los trabajadores manifieste recibir instrucciones claras a menudo refleja que una proporción muy reducida del personal

percibe una supervisión continua y efectiva. Esta situación puede generar incertidumbre respecto a las responsabilidades, dificultades en la coordinación de actividades, incremento de errores operativos y una menor eficiencia en el cumplimiento de las funciones institucionales.

Por otra parte, el 32,3% de los encuestados señaló que recibe instrucciones claras rara vez, lo que representa aproximadamente uno de cada tres trabajadores. Este resultado constituye un indicador relevante, ya que evidencia que una parte importante del personal percibe limitaciones en el proceso de supervisión y acompañamiento por parte de sus superiores inmediatos. La insuficiente orientación puede afectar la confianza en el desarrollo de las tareas, disminuir la motivación y generar inconsistencias en el desempeño laboral.

En conjunto, los resultados permiten inferir que la dimensión de supervisión presenta un nivel moderado con tendencia desfavorable, debido a que predomina una percepción de orientación ocasional y existe una proporción considerable de trabajadores que manifiesta recibir instrucciones claras con escasa frecuencia. En consecuencia, la institución requiere fortalecer las competencias de liderazgo y supervisión de los responsables de las diferentes áreas, promoviendo una comunicación más efectiva, el establecimiento de lineamientos claros, la retroalimentación permanente y el acompañamiento continuo al personal. Estas acciones contribuirán a mejorar la coordinación del trabajo, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer el clima organizacional.

Tabla 62

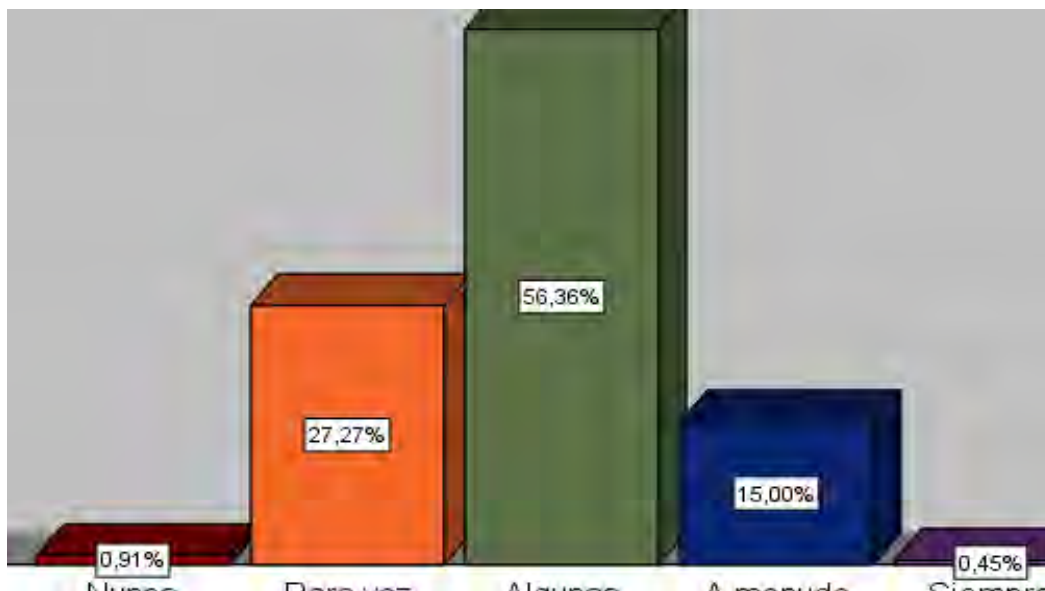
Resultados de la pregunta: ¿Recibe instrucciones claras y detalladas de su supervisor sobre las tareas que debe realizar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	,9	,9	,9
	Rara vez	60	27,3	27,3	28,2
	Algunas veces	124	56,4	56,4	84,5
	A menudo	33	15,0	15,0	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 55

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Recibe instrucciones claras y detalladas de su supervisor sobre las tareas que debe realizar?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos respecto a la claridad de las instrucciones proporcionadas por los supervisores evidencian una situación heterogénea en los procesos de comunicación al interior de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Un 56,36% de los servidores señaló que recibe instrucciones claras “algunas veces”, lo que sugiere que, si bien existen momentos en los que la información es transmitida de forma adecuada,

también persisten situaciones en las que la comunicación resulta ambigua o insuficiente, lo cual podría generar incertidumbre en la ejecución de las tareas asignadas.

Asimismo, el 15,00% manifestó que recibe instrucciones claras “a menudo”, lo que indica que una parte del personal percibe una comunicación eficaz y regular por parte de sus superiores. En contraste, el 27,27% señaló que esto ocurre “rara vez”, lo cual revela una preocupación relevante, ya que dicha proporción de servidores podría estar enfrentando limitaciones en el desarrollo de sus funciones debido a la falta de precisión en las directrices. Finalmente, solo el 0,91% indicó que “nunca” recibe instrucciones claras, evidenciando que, aunque el problema no es generalizado, su impacto puntual puede ser significativo.

Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna, priorizando la emisión de instrucciones claras, oportunas y coherentes, a fin de evitar malentendidos, reducir errores operativos y optimizar el desempeño institucional.

Tabla 63

Resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor realiza un seguimiento regular de su desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	61	27,7	27,7
	Algunas veces	125	56,8	84,5
	A menudo	33	15,0	99,5
	Siempre	1	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 56

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor realiza un seguimiento regular de su desempeño laboral?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados relacionados con el seguimiento del desempeño laboral por parte de los supervisores revelan una implementación parcial y poco sistemática de esta práctica en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. El 56,82% de los encuestados manifestó que dicho seguimiento se realiza "algunas veces", lo cual sugiere que, si bien existen momentos de supervisión, estos no son constantes ni estructurados, lo que podría limitar su eficacia como herramienta de mejora continua.

Por su parte, un 27,73% indicó que la supervisión ocurre "rara vez", lo que podría evidenciar una carencia de monitoreo permanente y una posible debilidad en la comunicación entre los servidores y sus superiores respecto al desempeño laboral. En contraste, solo el 15,00% señaló que recibe seguimiento "a menudo", lo que implica que una minoría de los trabajadores cuenta con un acompañamiento más regular. Finalmente, únicamente el 0,45% reportó que el seguimiento se realiza "siempre", lo que sugiere que los casos de supervisión constante y efectiva son excepcionales.

Estos hallazgos ponen en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de supervisión dentro de la institución, promoviendo prácticas sistemáticas de evaluación y retroalimentación que permitan identificar áreas de mejora, reconocer logros y orientar el desarrollo profesional de los servidores públicos.

Tabla 64

Resultados de la pregunta: ¿Su supervisor le brinda ayuda o apoyo de forma directa cuando enfrenta problemas en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	67	30,5	30,5	30,5
Algunas veces	132	60,0	60,0	90,5
Válido A menudo	20	9,1	9,1	99,5
Siempre	1	,5	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 57

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Su supervisor le brinda ayuda o apoyo de forma directa cuando enfrenta problemas en su trabajo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los datos obtenidos evidencian que una mayoría de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco (60,00%) percibe que sus supervisores les brindan apoyo directo solo "algunas veces", lo cual sugiere que, si bien existe cierta disposición a brindar asistencia, esta no se manifiesta de manera constante ni suficiente como para enfrentar adecuadamente las dificultades laborales. Asimismo, un 30,45% de los encuestados manifestó que dicho apoyo se presenta "rara vez", lo que refleja una deficiente presencia del supervisor en situaciones críticas, generando posibles sentimientos de abandono o falta de respaldo, con implicancias negativas en la eficacia operativa y el clima organizacional.

En contraste, solo el 9,09% afirmó que recibe este tipo de apoyo "a menudo", mientras que únicamente el 0,45% indicó que lo recibe "siempre", evidenciando que el acompañamiento permanente y efectivo por parte de los superiores constituye una experiencia poco común.

Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer el rol de los supervisores como agentes de apoyo, guía y contención dentro de la institución, promoviendo una cultura organizacional basada en la colaboración, la comunicación abierta y la atención oportuna a las necesidades del personal, con el fin de mejorar tanto el bienestar laboral como el rendimiento institucional.

Tabla 65

Resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor asigna las tareas de manera justa entre los miembros del equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	69	31,4	31,4
	Algunas veces	126	57,3	88,6
Válido	A menudo	23	10,5	99,1
	Siempre	2	,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 58

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor asigna las tareas de manera justa entre los miembros del equipo?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian una percepción limitada de equidad en la asignación de tareas por parte de los supervisores entre los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. El 57,27% de los encuestados manifestó que las tareas se distribuyen de manera justa solo "algunas veces", lo que indica que, si bien existen esfuerzos por parte de los supervisores para asignar responsabilidades equitativamente, estos no son consistentes ni sistemáticos. Asimismo, el 31,36% señaló que esta práctica ocurre "rara vez", lo que refuerza la percepción de una distribución desigual del trabajo, con posibles repercusiones negativas en la moral, la motivación y la cohesión del equipo.

En contraste, únicamente el 10,45% consideró que las asignaciones justas ocurren "a menudo", y apenas el 0,91% indicó que se presentan "siempre", lo cual evidencia que la percepción de justicia en la gestión de tareas es poco común.

Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar procedimientos más claros, transparentes y objetivos para la asignación de funciones, de manera que se promueva un

entorno organizacional basado en la equidad, el reconocimiento del mérito y la corresponsabilidad, elementos fundamentales para fortalecer el compromiso laboral y optimizar el rendimiento institucional.

Tabla 66

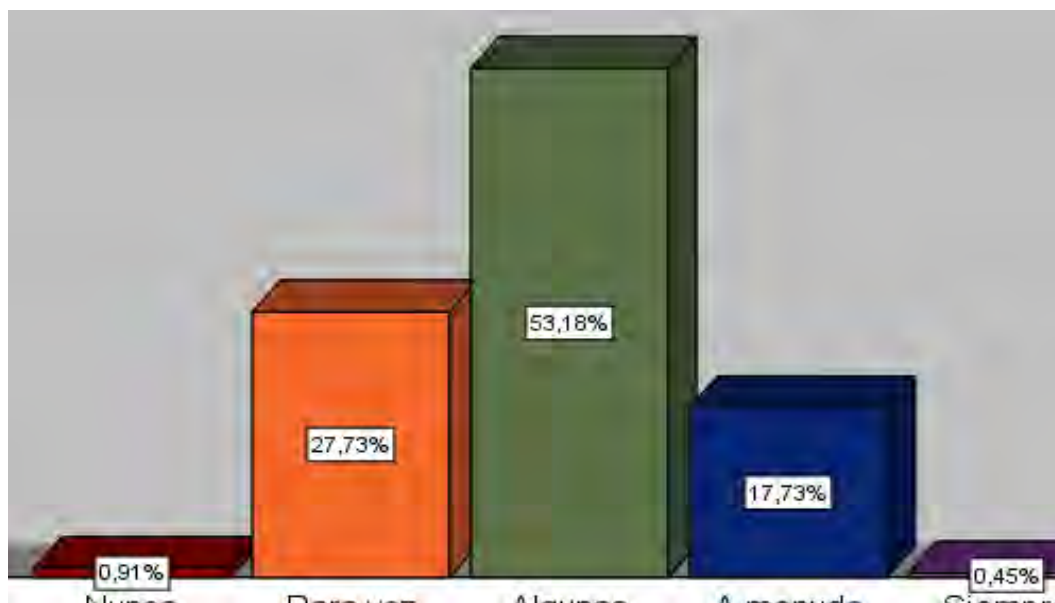
Resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor fomenta la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	,9	,9	,9
Rara vez	61	27,7	27,7	28,6
Algunas veces	117	53,2	53,2	81,8
A menudo	39	17,7	17,7	99,5
Siempre	1	,5	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 59

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su supervisor fomenta la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian una percepción limitada respecto a la promoción de la participación activa de los servidores en los procesos de toma de decisiones por parte de

sus supervisores. Un 53,18% de los encuestados indicó que esta práctica se presenta "algunas veces", lo cual sugiere que, si bien existen ciertos esfuerzos por fomentar la inclusión del personal en asuntos decisivos, estos son esporádicos y carecen de sistematicidad para consolidar una cultura organizacional verdaderamente participativa.

Asimismo, el 27,73% manifestó que esta inclusión ocurre "rara vez", lo que refleja que una parte significativa del personal percibe escasas oportunidades para incidir en decisiones que afectan directamente su desempeño o entorno laboral. En contraste, solo el 17,73% señaló que dicha práctica se lleva a cabo "a menudo", y apenas un 0,45% afirmó que ocurre "siempre", evidenciando la baja frecuencia de espacios efectivos de participación.

Estos hallazgos ponen de relieve la necesidad de implementar mecanismos institucionales más sólidos y consistentes que promuevan la participación activa de los servidores, lo cual no sólo fortalecería el sentido de pertenencia y compromiso, sino que también contribuiría a la mejora de los procesos organizacionales y al desarrollo de una gestión más democrática e inclusiva.

D. Comunicación

Tabla 67

Resultados de la pregunta: Dimensión de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	46	20,9	20,9	20,9
Algunas veces	154	70,0	70,0	90,9
A menudo	20	9,1	9,1	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 60

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de comunicación



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados presentados en la *Tabla 67* evidencian que, en relación con la dimensión comunicación, de los 220 trabajadores administrativos encuestados, el 70,0% (154 participantes) manifestó que esta condición se presenta algunas veces, mientras que el 20,9% (46 participantes) indicó que ocurre rara vez y el 9,1% (20 participantes) señaló que se presenta a menudo.

La predominancia de la categoría “algunas veces” pone de manifiesto que la comunicación dentro de la organización es percibida como un proceso que funciona de manera ocasional, pero que aún no alcanza un nivel de continuidad y eficacia suficiente para satisfacer las necesidades del personal. Este resultado sugiere que el intercambio de información entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas de trabajo no siempre se desarrolla de forma clara, oportuna y bidireccional, lo que puede limitar la coordinación de actividades y el cumplimiento eficiente de las funciones institucionales.

Asimismo, el hecho de que únicamente el 9,1% de los trabajadores considere que la comunicación ocurre a menudo evidencia que una proporción reducida del personal percibe un flujo constante y efectivo de información. Esta situación puede generar dificultades en la comprensión de objetivos, procedimientos y responsabilidades, además de incrementar el riesgo de malentendidos, duplicidad de funciones y conflictos laborales que afectan el desempeño organizacional.

Por otro lado, el 20,9% de los encuestados manifestó que la comunicación se presenta rara vez, lo que representa aproximadamente uno de cada cinco trabajadores. Este hallazgo refleja que existe un sector importante del personal que percibe deficiencias en los canales de comunicación institucional, situación que podría afectar la integración entre equipos de trabajo, la confianza en la gestión y el sentido de pertenencia hacia la organización.

En términos generales, los resultados permiten inferir que la dimensión comunicación presenta un nivel moderado, caracterizado por una percepción predominantemente ocasional de la calidad de los procesos comunicacionales. Si bien no se evidencian niveles críticos de deficiencia, los resultados muestran la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna para garantizar un flujo permanente, claro y oportuno de la información entre directivos y trabajadores.

En consecuencia, resulta pertinente que la institución implemente estrategias orientadas a optimizar la comunicación organizacional mediante el fortalecimiento de los canales formales de información, la promoción de espacios de diálogo, la retroalimentación permanente entre supervisores y colaboradores, así como el uso de mecanismos que favorezcan la transparencia, la participación y la coordinación efectiva. Estas acciones contribuirán a mejorar el clima organizacional, fortalecer el compromiso de los trabajadores y favorecer el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 68

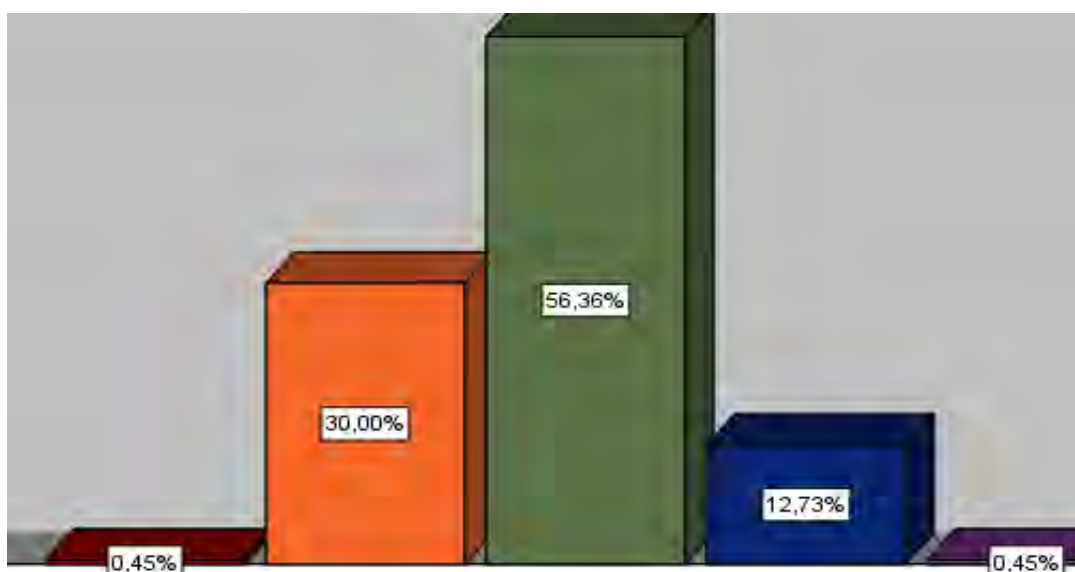
Resultados de la pregunta: ¿Recibe instrucciones claras y detalladas sobre las tareas que debe realizar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,5	,5	,5
	Rara vez	66	30,0	30,0	30,5
	Algunas veces	124	56,4	56,4	86,8
	A menudo	28	12,7	12,7	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 61

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Recibe instrucciones claras y detalladas sobre las tareas que debe realizar?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que la claridad en las instrucciones relacionadas con las tareas asignadas constituye un aspecto con amplias oportunidades de mejora en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. El 56,36% de los encuestados manifestó que recibe indicaciones claras y detalladas únicamente "algunas veces", lo que pone de relieve una falta de consistencia en la comunicación por parte de los supervisores. Esta situación

puede derivar en confusiones, errores en la ejecución de las tareas y una menor eficiencia operativa.

Asimismo, el 30,00% de los participantes señaló que dicha claridad se presenta "rara vez", lo que indica que una proporción significativa del personal enfrenta dificultades recurrentes para comprender adecuadamente las directrices asignadas. Solo el 12,73% afirmó que las instrucciones son claras "a menudo", y un mínimo 0,45% indicó que esto ocurre "siempre", lo que evidencia que los mecanismos actuales de comunicación no están garantizando una orientación adecuada y constante.

En este contexto, se hace imprescindible fortalecer las estrategias de comunicación interna mediante la implementación de procedimientos claros, directos y sistemáticos, que permitan a los servidores ejecutar sus funciones con mayor seguridad, precisión y eficacia, contribuyendo así a un entorno laboral más ordenado y productivo.

Tabla 69

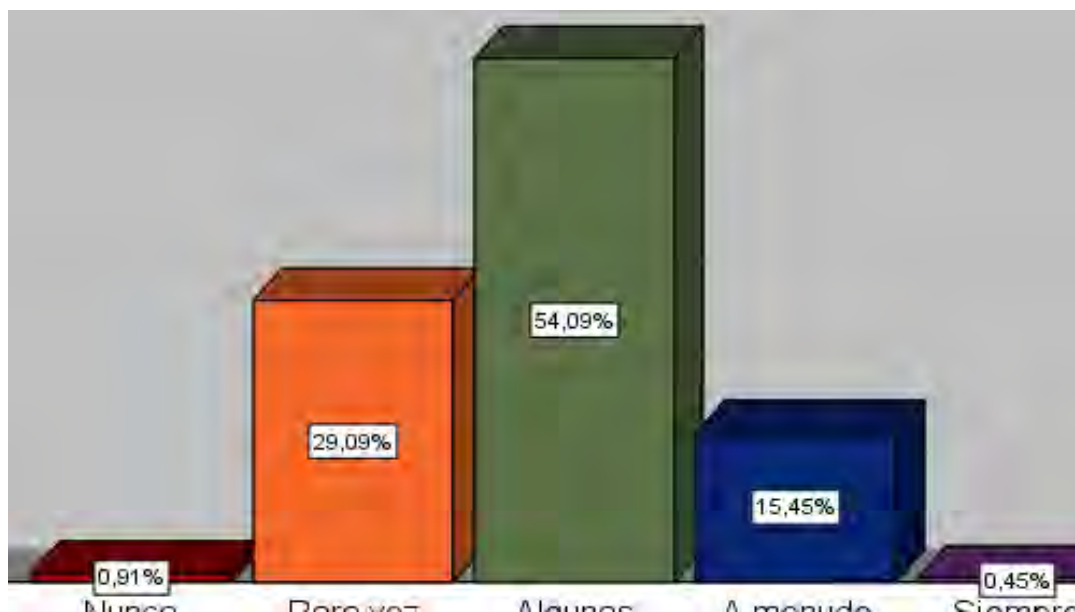
Resultados de la pregunta: ¿Siente que tiene la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias de manera regular?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	,9	,9	,9
	Rara vez	64	29,1	29,1	30,0
	Algunas veces	119	54,1	54,1	84,1
	A menudo	34	15,5	15,5	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 62

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que tiene la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias de manera regular?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados reflejan que la posibilidad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco para expresar sus opiniones y sugerencias de manera regular es limitada y requiere ser fortalecida. El 54,09% de los encuestados manifestó que puede compartir sus ideas solo "algunas veces", lo cual evidencia una falta de continuidad en la generación de espacios que favorezcan la participación activa del personal. Asimismo, un 29,09% señaló que esta oportunidad se presenta "rara vez", lo que indica que una proporción considerable de trabajadores percibe obstáculos para ser escuchados en el entorno institucional.

En contraste, solo el 15,45% afirmó que tiene la posibilidad de expresar sus opiniones "a menudo", mientras que únicamente el 0,45% indicó que esta posibilidad existe "siempre", lo que evidencia una escasa institucionalización de prácticas participativas. Este escenario pone de manifiesto la necesidad de diseñar e implementar mecanismos sistemáticos que fomenten un clima organizacional más inclusivo, en el cual

se valore y promueva de manera continua la participación de todos los servidores.

Fortalecer estos aspectos podría contribuir significativamente al compromiso del personal y al proceso de mejora continua dentro de la entidad.

Tabla 70

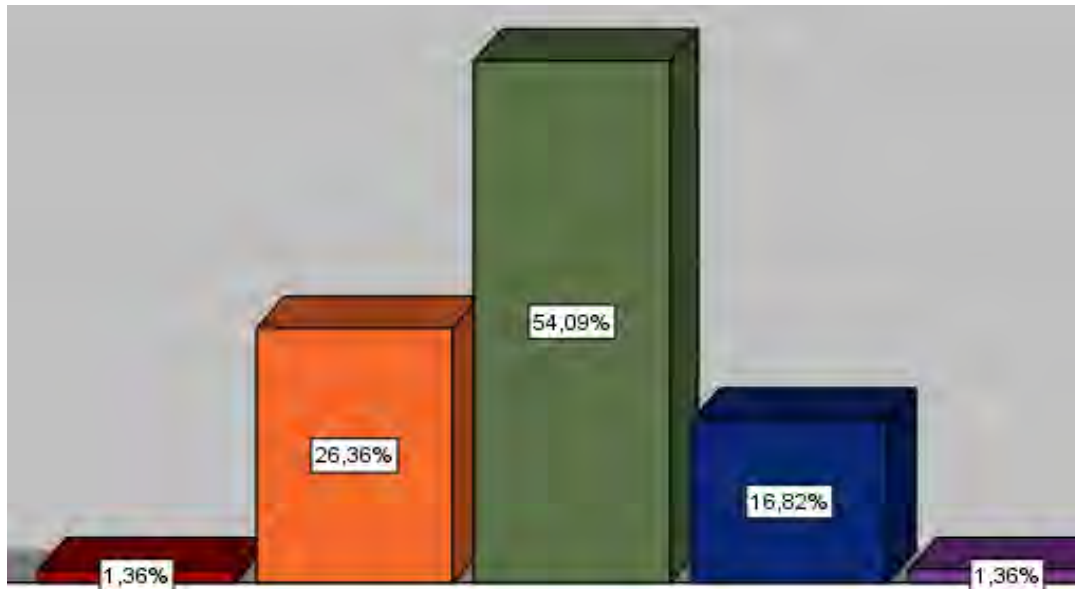
Resultados de la pregunta: ¿Considera que la información compartida en la organización se comparte de manera transparente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	1,4	1,4	1,4
	Rara vez	58	26,4	26,4	27,7
	Algunas veces	119	54,1	54,1	81,8
	A menudo	37	16,8	16,8	98,6
	Siempre	3	1,4	1,4	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 63

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Considera que la información compartida en la organización se comparte de manera transparente?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian una percepción moderada respecto a la transparencia en la comunicación institucional dentro de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, lo

cual revela un margen considerable de mejora en este aspecto. El 54,09% de los encuestados manifestó que la información se comparte "algunas veces", lo que sugiere que los procesos de comunicación no siempre cumplen con criterios de claridad, apertura y acceso oportuno a la información organizacional.

Asimismo, el 26,36% indicó que dicha transparencia ocurre "rara vez", reflejando una percepción persistente de opacidad en la gestión comunicacional. En contraste, solo el 16,82% señaló que la información se comparte "a menudo", y únicamente el 1,36% afirmó que esto sucede "siempre". Este panorama pone de relieve la necesidad de establecer mecanismos más estructurados, sistemáticos y confiables de comunicación interna, que garanticen el flujo constante y veraz de la información. Fortalecer este componente resulta fundamental para generar confianza entre los colaboradores, favorecer la toma de decisiones informada y consolidar el trabajo colaborativo en la institución.

Tabla 71

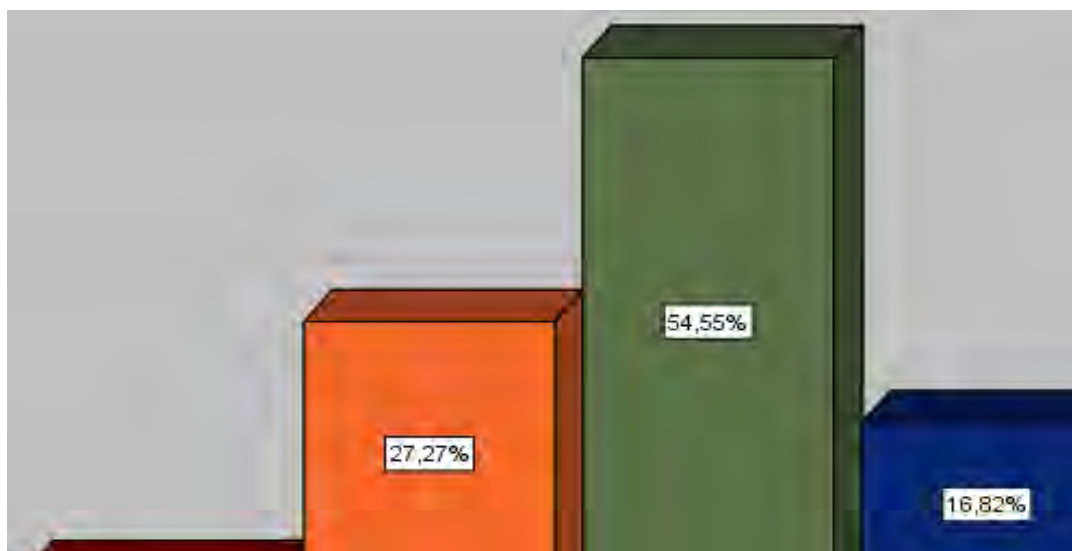
Resultados de la pregunta: ¿Cuándo un compañero expresa una preocupación, usted intenta entender completamente su punto de vista?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	1,4	1,4	1,4
	Rara vez	60	27,3	27,3	28,6
	Algunas veces	120	54,5	54,5	83,2
	A menudo	37	16,8	16,8	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 64

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Cuándo un compañero expresa una preocupación, usted intenta entender completamente su punto de vista?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados reflejan una manifestación moderada de empatía entre los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ante situaciones en las que un compañero expresa una preocupación. El 54,55% de los encuestados manifestó que procura comprender el punto de vista de sus colegas "algunas veces", lo cual indica una disposición general hacia la escucha, aunque esta no se ejerce de manera sistemática o permanente.

Por otro lado, el 27,27% señaló que realiza este esfuerzo "rara vez", evidenciando que una proporción importante del personal podría beneficiarse del fortalecimiento de habilidades vinculadas a la escucha activa y a la inteligencia emocional. Asimismo, sólo el 16,82% indicó que lo hace "a menudo", y apenas un 1,36% manifestó que "nunca" intenta comprender la perspectiva del otro. Este escenario pone de relieve la importancia de consolidar una cultura organizacional basada en la empatía, la comprensión mutua y la

comunicación efectiva, elementos esenciales para el fortalecimiento del clima laboral y el desarrollo de relaciones interpersonales colaborativas y respetuosas.

Tabla 72

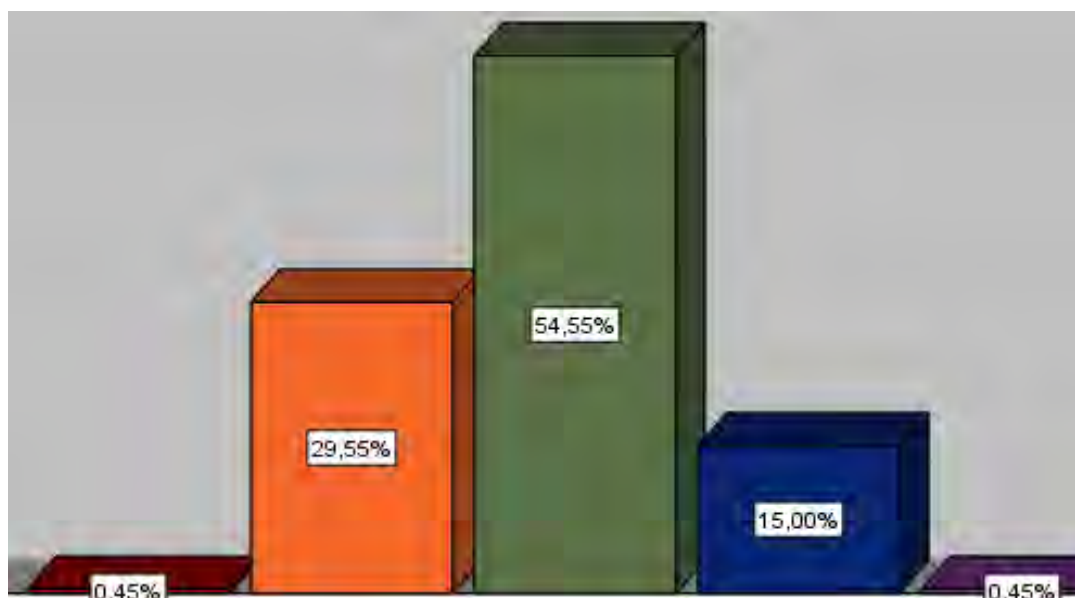
Resultados de la pregunta: ¿Suele recibir información clara y detallada sobre las políticas y procedimientos laborales a través de canales formales (correos electrónicos, reuniones, etc.)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,5	,5	,5
	Rara vez	65	29,5	29,5	30,0
	Algunas veces	120	54,5	54,5	84,5
	A menudo	33	15,0	15,0	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 65

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Suele recibir información clara y detallada sobre las políticas y procedimientos laborales a través de canales formales (correos electrónicos, reuniones, etc.)?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian una percepción moderada respecto a la comunicación institucional entre los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco,

particularmente en lo relativo a la claridad y formalidad de la información vinculada a las políticas y procedimientos laborales. Un 54,55% de los encuestados señaló que recibe información clara y detallada "algunas veces", lo que sugiere un uso intermitente e irregular de los canales formales de comunicación.

Asimismo, el 29,55% indicó que esta situación ocurre "rara vez", lo que pone en evidencia deficiencias importantes en cuanto a la frecuencia y efectividad con la que se transmite la información institucional. Por otro lado, solo el 15,00% manifestó recibir información "a menudo", mientras que apenas un 0,45% declaró que esto sucede "siempre", lo que revela que son pocos los servidores que perciben una comunicación fluida y sistemática. De igual modo, solo el 0,45% señaló que "nunca" recibe dicha información, lo que indica que, si bien no se trata de un fenómeno generalizado, su presencia es significativa.

En este contexto, se hace imperativo fortalecer los mecanismos formales de comunicación interna a fin de garantizar que toda la información institucional sea accesible, oportuna y comprensible para todos los miembros de la organización.

Tabla 73

Resultados de la pregunta: ¿Es común que los compañeros de trabajo compartan información importante de manera informal (conversaciones, charlas informales, etc.)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	45	20,5	20,5	20,5
	Algunas veces	117	53,2	53,2	73,6
	A menudo	57	25,9	25,9	99,5
	Siempre	1	,5	,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 66

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Es común que los compañeros de trabajo compartan información importante de manera informal (conversaciones, charlas informales, etc.)?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados evidencian que el intercambio informal de información relevante constituye una práctica relativamente habitual entre los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Un 53,18% de los encuestados señaló que esta práctica ocurre "algunas veces", mientras que un 25,91% indicó que sucede "a menudo", lo cual pone de manifiesto el rol significativo que desempeña la comunicación informal en la circulación de información relacionada con el ámbito laboral.

Sin embargo, un 20,45% de los participantes manifestó que dicha práctica ocurre "rara vez", lo que sugiere que no todos los trabajadores recurren de manera activa a canales informales para acceder a información relevante. Solo un 0,45% afirmó que esta situación se presenta "siempre", lo cual indica que, si bien el intercambio informal es común, no está completamente generalizado. Estos hallazgos ponen de relieve la necesidad de fortalecer los mecanismos formales de comunicación institucional, con el objetivo de

reducir la dependencia de medios informales que, en ciertos casos, podrían derivar en malentendidos o en la difusión de información incompleta o inexacta.

E. Condiciones laborales

Tabla 74

Resultados de la pregunta: Dimensión de condiciones laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	20	9,1	9,1	9,1
	Algunas veces	121	55,0	55,0	64,1
	A menudo	77	35,0	35,0	99,1
	Siempre	2	,9	,9	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 67

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: Dimensión de condiciones laborales



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados presentados en la *Tabla 74* muestran que, respecto a la dimensión condiciones laborales, de los 220 trabajadores administrativos encuestados, el 55,0% (121 participantes) manifestó que esta condición se presenta algunas veces, mientras que el

35,0% (77 participantes) indicó que ocurre a menudo y el 0,9% (2 participantes) señaló que se presenta siempre. Por otro lado, el 9,1% (20 participantes) expresó que percibe condiciones laborales favorables rara vez.

La predominancia de la categoría “algunas veces” evidencia que los trabajadores consideran que las condiciones laborales ofrecidas por la institución son moderadamente favorables, aunque no de manera constante. Estas condiciones comprenden aspectos como la disponibilidad de recursos para el desempeño de las funciones, el ambiente físico de trabajo, la seguridad, la infraestructura, el equipamiento y las facilidades necesarias para desarrollar las actividades de manera eficiente.

Un aspecto relevante de los resultados es que el 35,9% de los encuestados (35,0% que respondió “a menudo” y 0,9% que respondió “siempre”) manifestó percibir con frecuencia condiciones laborales adecuadas. Este porcentaje representa más de un tercio de los trabajadores y constituye un indicador favorable, ya que refleja que un grupo importante del personal reconoce la existencia de un entorno de trabajo que contribuye al cumplimiento de sus responsabilidades y favorece su desempeño.

No obstante, el 9,1% de los participantes indicó que estas condiciones se presentan rara vez, lo que evidencia que aún existe un segmento de trabajadores que percibe limitaciones en los recursos, el ambiente físico o las condiciones necesarias para desarrollar sus labores de manera óptima. Aunque este porcentaje es relativamente menor, resulta importante considerarlo debido a que las condiciones laborales influyen directamente en la satisfacción, la motivación, la productividad y el bienestar de los colaboradores.

En términos generales, los resultados permiten inferir que la dimensión condiciones laborales presenta una valoración moderadamente favorable, siendo una de las dimensiones con mejor percepción dentro del clima organizacional evaluado. Sin embargo,

el predominio de la categoría “algunas veces” indica que las condiciones positivas aún no son percibidas de manera uniforme por todo el personal, por lo que existen oportunidades de mejora orientadas a garantizar ambientes laborales más seguros, cómodos y funcionales.

En consecuencia, la institución debe continuar fortaleciendo las condiciones de trabajo mediante la mejora de la infraestructura, la dotación oportuna de recursos y equipos, la implementación de medidas de seguridad y salud ocupacional, así como la optimización de los espacios físicos y tecnológicos. Estas acciones contribuirán a incrementar la satisfacción laboral, fortalecer el compromiso organizacional y mejorar el desempeño de los trabajadores administrativos.

Tabla 75

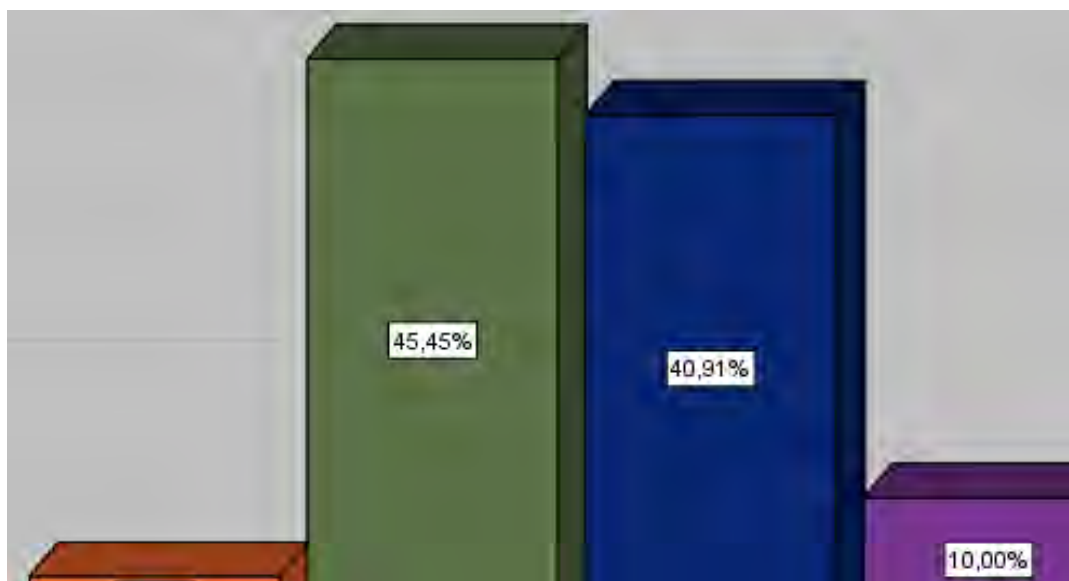
Resultados de la pregunta: ¿Las instalaciones de trabajo están adecuadamente ventiladas, iluminadas y puestas para su comodidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	8	3,6	3,6	3,6
	Algunas veces	100	45,5	45,5	49,1
	A menudo	90	40,9	40,9	90,0
	Siempre	22	10,0	10,0	100,0
Total		220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 68

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Las instalaciones de trabajo están adecuadamente ventiladas, iluminadas y puestas para su comodidad?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos reflejan que, en términos generales, la percepción de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco respecto a las condiciones físicas de las instalaciones laborales —en lo relativo a ventilación, iluminación y comodidad— es moderadamente positiva, aunque aún presenta oportunidades de mejora. El 45,45% de los encuestados indicó que dichas condiciones se cumplen “algunas veces”, mientras que un 40,91% manifestó que se satisfacen “a menudo”, lo cual sugiere que existe un nivel aceptable de confort, aunque no homogéneo en todos los espacios o situaciones.

Cabe destacar que solo un 10,00% de los participantes consideró que las condiciones mencionadas se cumplen “siempre”, lo que evidencia un reducido grado de excelencia en cuanto a infraestructura. Por otro lado, un 3,64% señaló que estas condiciones se observan “rara vez”, lo que permite inferir la existencia de deficiencias puntuales que afectan la calidad del entorno laboral. En este contexto, los resultados ponen

de manifiesto la necesidad de fortalecer la inversión y optimizar el mantenimiento de la infraestructura física, con el propósito de garantizar condiciones adecuadas, seguras y confortables que favorezcan el desempeño y bienestar del personal.

Tabla 76

Resultados de la pregunta: ¿Siente que su remuneración es justa y adecuada para las responsabilidades que desempeña?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	15	6,8	6,8	6,8
Algunas veces	81	36,8	36,8	43,6
Válido A menudo	110	50,0	50,0	93,6
Siempre	14	6,4	6,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 69

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que su remuneración es justa y adecuada para las responsabilidades que desempeña?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos en la encuesta sobre la percepción de justicia y adecuación de la remuneración evidencian que una mayoría de los servidores de la

Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco considera que su salario guarda cierta correspondencia con las funciones que desempeñan. En efecto, el 50,00% de los encuestados manifestó que percibe su remuneración como justa “a menudo”, mientras que un 36,82% indicó que esta percepción se presenta “algunas veces”. Estos datos reflejan una valoración predominantemente positiva, aunque no plenamente satisfactoria, respecto a la relación entre la compensación económica y las responsabilidades asumidas.

No obstante, un 6,82% señaló que “rara vez” considera adecuada su remuneración, lo que pone de manifiesto la existencia de ciertos niveles de inconformidad o percepción de inequidad salarial. Asimismo, únicamente un 6,36% indicó que su salario es “siempre” justo y proporcional a sus funciones, lo cual revela que una parte considerable del personal no percibe una alineación completa entre su esfuerzo laboral y la compensación recibida. En este sentido, los resultados sugieren la conveniencia de revisar las políticas remunerativas institucionales, a fin de fortalecer la equidad interna y mejorar los niveles de satisfacción y motivación entre los servidores públicos.

Tabla 77

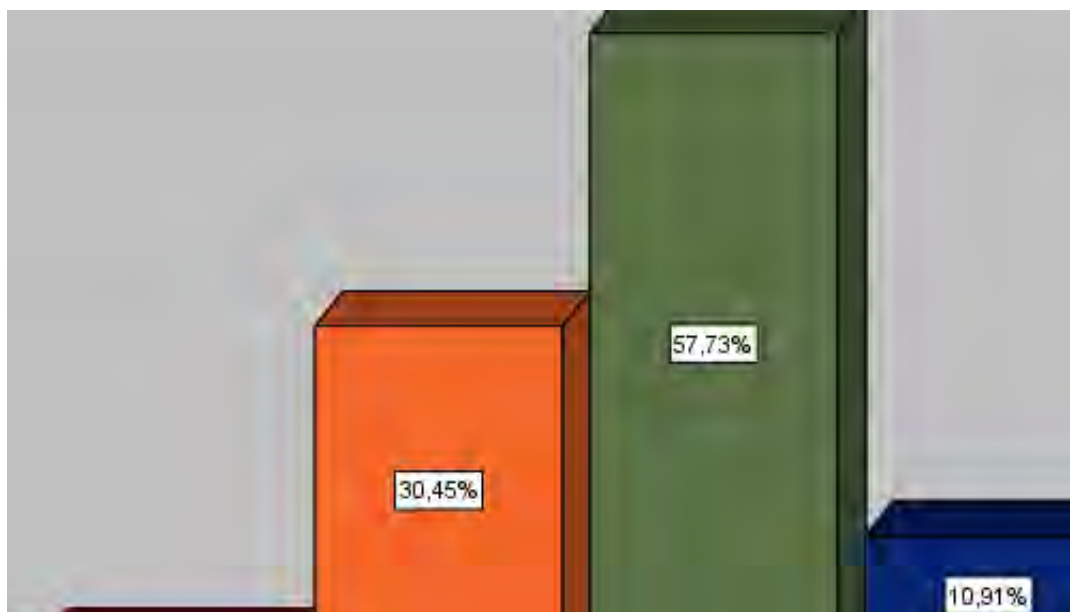
Resultados de la pregunta: ¿Siente que la organización le proporciona el apoyo adecuado para resolver problemas o dificultades laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	,9	,9	,9
	Rara vez	67	30,5	30,5	31,4
	Algunas veces	127	57,7	57,7	89,1
	A menudo	24	10,9	10,9	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 70

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que la organización le proporciona el apoyo adecuado para resolver problemas o dificultades laborales?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos sobre la percepción del apoyo institucional brindado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco para afrontar problemas o dificultades laborales evidencian una evaluación heterogénea respecto a la disponibilidad y consistencia de dicho respaldo. Un 57,73% de los encuestados manifestó que recibe apoyo “algunas veces”, lo cual sugiere que, si bien existe cierta disposición por parte de la organización para asistir a sus trabajadores, dicha ayuda no se presenta de manera sistemática ni continua.

Asimismo, un 30,45% indicó que “rara vez” cuenta con el respaldo necesario, lo que revela una percepción significativa de desatención frente a situaciones que demandan intervención o acompañamiento institucional. Por su parte, únicamente un 10,91% señaló recibir apoyo “a menudo”, y solo un 0,91% afirmó que nunca ha sido asistido ante dificultades laborales, lo cual constituye un indicio preocupante de ausencia total de soporte para un sector reducido del personal.

Estos hallazgos ponen de relieve la necesidad de fortalecer los mecanismos de contención y asistencia laboral dentro de la entidad, a fin de garantizar una atención oportuna, equitativa y permanente, que contribuya tanto al bienestar de los servidores como al mejor desempeño organizacional.

Tabla 78

Resultados de la pregunta: ¿Siente que la organización le proporciona un ambiente tranquilo y sin problemas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	,9	,9	,9
Rara vez	58	26,4	26,4	27,3
Válido Algunas veces	124	56,4	56,4	83,6
A menudo	36	16,4	16,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 71

Gráfico de barras de los resultados de la pregunta: ¿Siente que la organización le proporciona un ambiente tranquilo y sin problemas?



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados relacionados con la percepción de los servidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco respecto a si la organización les proporciona

un entorno laboral tranquilo y exento de conflictos revelan una valoración predominantemente moderada, que señala oportunidades de mejora en este aspecto. El 56,36% de los encuestados indicó que “algunas veces” percibe un ambiente laboral apacible, lo cual sugiere que, si bien existen momentos de estabilidad, también se presentan situaciones de tensión o incomodidad de manera recurrente.

Por su parte, un 26,36% afirmó que “rara vez” experimenta un entorno libre de problemas, lo que evidencia que una parte significativa del personal enfrenta con frecuencia condiciones laborales poco propicias para el bienestar emocional. En contraste, solo un 16,36% señaló que “a menudo” percibe un ambiente tranquilo, lo que representa una proporción minoritaria. Asimismo, un 0,91% manifestó que “nunca” se siente en un entorno sereno, lo cual, aunque mínimo, refleja la existencia de casos aislados con una percepción negativa persistente.

En conjunto, estos resultados subrayan la necesidad de implementar acciones orientadas a fortalecer un clima laboral más armónico y estable, promoviendo condiciones que favorezcan la salud psicosocial y el rendimiento de los trabajadores.

F. Promedio de la variable clima laboral

Tabla 79

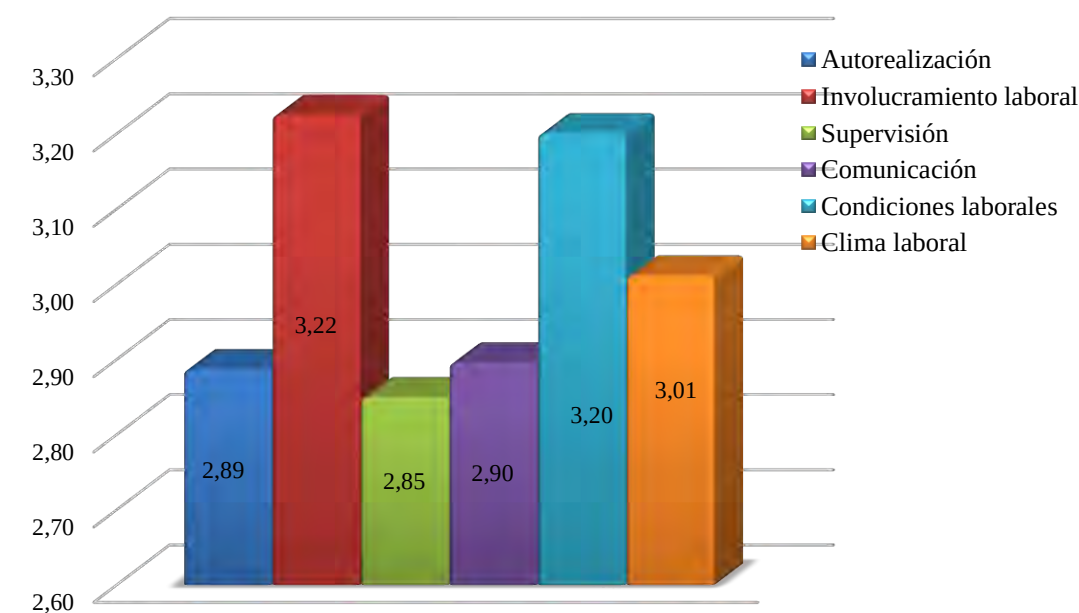
Resultados de los valores promedios de la variable clima laboral

Dimensión	Valor promedio
Autorealización	2,89
Involucramiento laboral	3,22
Supervisión	2,85
Comunicación	2,90
Condiciones laborales	3,20
Clima laboral	3,01

Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

Figura 72

Gráfico de barras de los resultados promedios de clima laboral



Nota. Elaboración propia basándose en los datos obtenidos.

La figura expone los valores promedio correspondientes a las distintas dimensiones que integran la variable *clima laboral*, así como el valor general de dicha variable. De acuerdo con el análisis de los datos, la dimensión de *autorrealización* obtuvo un valor promedio de 2.89, la de *involucramiento laboral* 3.22, *supervisión* 2.85, *comunicación* 2.90, y *condiciones laborales* 3.20. En conjunto, la variable *clima laboral* presentó un valor promedio de 3.01.

Estos resultados sugieren que, en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, los trabajadores perciben un clima laboral moderadamente favorable, aunque no exento de dificultades. Si bien las condiciones generales del entorno laboral no constituyen un impedimento significativo para el desempeño, existen elementos específicos que podrían estar incidiendo de manera negativa en la motivación, la productividad y el bienestar general del personal. Entre estos factores podrían encontrarse limitaciones en los recursos disponibles, deficiencias en los procesos de comunicación o tensiones en la interacción entre equipos.

En síntesis, aunque el clima laboral no puede considerarse desfavorable en términos generales, tampoco alcanza un nivel óptimo de desarrollo organizacional, lo que resalta la necesidad de implementar estrategias de mejora continua orientadas a fortalecer los aspectos menos valorados.

5.4 Análisis inferencial

El propósito de esta sección del estudio es analizar la incidencia del *mobbing* en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante el periodo 2023. Para ello, se inició con la evaluación de la normalidad de la distribución de las variables en estudio, a fin de determinar la aplicabilidad de técnicas estadísticas paramétricas. Posteriormente, se emplearon procedimientos como la correlación lineal de Pearson y el modelo de regresión lineal, cuando los datos cumplían con los supuestos de normalidad.

En este análisis, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, adecuada para muestras superiores a 30 observaciones, con el objetivo de verificar si las variables presentaban una distribución normal. En los casos en que se confirmó dicha normalidad, se recurrió al coeficiente de correlación de Pearson como prueba paramétrica. En caso contrario, se optó por el uso de técnicas no paramétricas, como la prueba de Chi cuadrado o el coeficiente de correlación de Spearman (Rho).

Prueba de normalidad: *Kolmogorov Smirnov*

a) Planteamiento de hipótesis:

Hipótesis nula (H₀): La variable analizada sigue una distribución normal.

Hipótesis alternativa (H_a): La variable analizada no sigue una distribución normal.

b) Nivel de significancia:

Se estableció un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$.

c) Prueba estadística:

Para la verificación de la hipótesis nula, se empleó la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov, obteniéndose el siguiente resultado:

Tabla 80

Análisis de la distribución normal – prueba estadística “Kolmogorov-Smirnov” para las variables

			Mobbing	Clima laboral
N			220	220
Parámetros normales ^{a,b}	Media		87,6682	74,9727
	Desv. Desviación		6,09917	5,53768
Máximas diferencias extremas	Absoluto		,068	,079
	Positivo		,048	,043
	Negativo		-,068	-,079
Estadístico de prueba			,068	,079
Sig. asintótica(bilateral)			,015 ^c	,002 ^c
Sig. Monte Carlo (bilateral)	Sig.		,248 ^d	,119 ^d
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	,237	,111
		Límite superior	,259	,127

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Se basa en 10000 tablas de muestras con una semilla de inicio 926214481.

Nota. Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Resultados de la prueba de normalidad: Kolmogorov–Smirnov, se obtiene:

d) Regla de elección:

Si el valor de significancia (Sig.) es menor a 0,05, se **rechaza** la hipótesis nula (H_0).

Si el valor de significancia (Sig.) es mayor a 0,05, se **acepta** la hipótesis nula (H_0).

e) Toma de decisión:

Los valores de significancia obtenidos para las variables *mobbing* y *clima laboral* fueron 0,025 y 0,002, respectivamente. Ambos valores son inferiores al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$), por lo tanto, se

rechaza la hipótesis nula. Esto implica que no se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que los datos provienen de una distribución normal.

Conclusión de la prueba de normalidad

Tal como se muestra en la *Tabla 80*, los resultados de la prueba de Kolmogorov–Smirnov indican que los datos no siguen una distribución normal. En consecuencia, el uso de pruebas paramétricas como la correlación lineal de Pearson sólo será adecuado si otras condiciones lo permiten, o si se emplean transformaciones que aproximen los datos a una distribución normal. No obstante, en función de la naturaleza de los datos y de los objetivos del estudio, se podrá considerar la aplicación de análisis de regresión lineal (ANOVA), siempre que se cumplan los supuestos estadísticos necesarios.

El análisis de regresión constituye una herramienta estadística que permite identificar y cuantificar las incidencias entre variables, proporcionando estimaciones tanto de la intensidad como de la dirección del efecto del *mobbing* sobre el clima laboral. Los coeficientes de regresión permiten interpretar con mayor claridad la magnitud de dicha incidencia. Asimismo, una de las principales ventajas de este modelo es su capacidad para controlar el efecto de variables incidir mediante la incorporación de covariables, lo que posibilita una mejor identificación de la incidencia causal entre el *mobbing* y el clima organizacional. Esta propiedad contribuye significativamente a aumentar la precisión y la fiabilidad de los resultados obtenidos.

5.4.1 Contraste de la prueba de hipótesis general

a) Aplicando la prueba estadística de Correlación de Pearson

Tabla 81

Estadística para establecer la correspondencia entre las variables de estudio

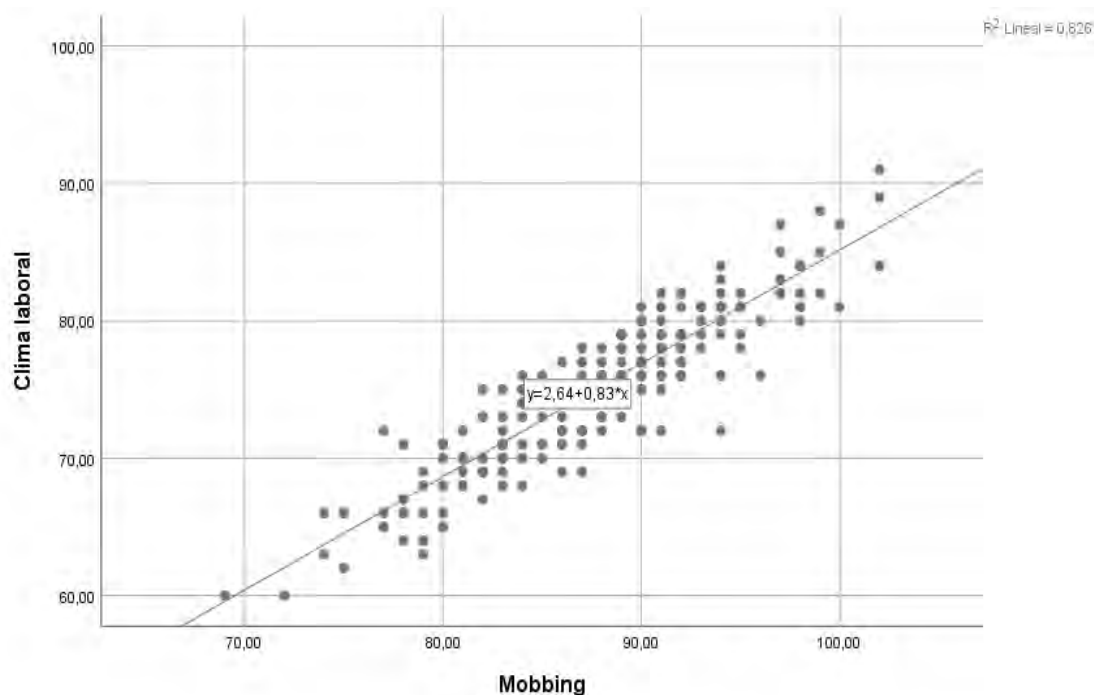
	Mobbing	Clima laboral
N	220	220
Media	87,6682	74,9727
Desv. Desviación	6,09917	5,53768
Error estándar de la media	,41121	,37335
Mínimo	69,00	60,00
Máximo	102,00	91,00
IC 95% Límite inferior =	86,862	74,241
IC 95% Límite superior =	88,474	75,704 ^c

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la *Tabla 81*, que presenta un diagrama de dispersión tridimensional (3D), se visualizan los valores correspondientes a las variables *mobbing* y *clima laboral*. Los resultados evidencian una concentración de puntos en torno a la línea de ajuste, lo cual sugiere una tendencia lineal y una dispersión moderada en los puntajes asociados al *mobbing*, acompañada de un error estándar de la media determinado $\overline{X} = 87,6682$ y el error de estándar de la media $EE_{\overline{X}} = 0,41121$; Por otro lado, los valores correspondientes al *clima laboral* presentan una dispersión ligeramente menor, con una $\overline{X} = 74,9727$ y con error de la dispersión $EE_{\overline{X}} = 0,37335$, lo que permite una comparación significativa entre ambas variables en el contexto del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Figura 73

Diagrama de dispersión de las variables de estudio: *mobbing* y *clima laboral*



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Estos hallazgos resultan fundamentales para comprender la incidencia del *mobbing* en la percepción del clima laboral por parte del personal administrativo. En primer lugar, se observa que el *mobbing* se encuentra estrechamente vinculado con el compromiso institucional de mantener una adecuada salud psicológica de los servidores públicos, lo que repercute directamente en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios. Asimismo, el *clima laboral* se correlacionan con la participación activa del personal en los procesos de gestión institucional. En conjunto, los resultados sugieren que la variable *mobbing* ejerce una incidencia significativa sobre el *clima laboral* durante el periodo 2023, reflejando la necesidad de fortalecer estrategias organizacionales orientadas al bienestar y cohesión del equipo de trabajo.

Prueba de hipótesis general

Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

H₀: *Mobbing* NO incide de manera directa y significativa en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

H_a: *Mobbing* incide de manera directa y significativa en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta: $\alpha = 0,05$.

Paso 3: Prueba estadística:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

Tabla 82

Estadística de prueba, mobbing en el clima laboral

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	5546,415	1	5546,415	1033,946	,000 ^b
	Residuo	1169,422	218	5,364		
	Total	6715.836	219			

a. Variable dependiente: Clima laboral

b. Predictores: (Constante), Mobbing

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Decisión estadística

La prueba estadística ANOVA aplicada para evaluar la incidencia entre el *mobbing* y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, correspondiente al periodo 2023, evidenció una incidencia directa y significativa de moderada a buena magnitud (valor de $p = 0.000$). Este resultado indica que a medida que

aumenta la presencia de *mobbing*, se observa un efecto negativo proporcional en la percepción del clima laboral.

Al considerar el nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$) y dado que el valor p obtenido es menor que dicho umbral, se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0), aceptando la hipótesis alterna (H_1). En consecuencia, se confirma estadísticamente que el *mobbing* influye de manera significativa en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante el año 2023.

Ha: *Mobbing* incide de manera directa y significativa en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Tabla 83

Análisis de predictivo del modelo de la hipótesis general

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,909 ^a	,826	,825	2,31610

a. Predictores: (Constante), *Mobbing*

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Para el contraste de la hipótesis general, se observó un nivel de robustez estadística aceptable, evidenciado por el valor del coeficiente de correlación lineal simple (R), que alcanzó un valor de 0.909. Este resultado indica una relación lineal fuerte y positiva entre la variable independiente (*mobbing*) y la variable dependiente (*clima laboral*). Cabe señalar que, si bien el valor de R refleja la dirección y fuerza de la asociación entre ambas variables, no implica necesariamente una relación causal.

Asimismo, el coeficiente de determinación (R^2) fue de 0.826, lo que representa que el 82.6 % de la variabilidad observada en la variable dependiente (*clima laboral*) puede ser explicada por el modelo de regresión que incluye al *mobbing* como predictor. En complemento, el coeficiente de determinación ajustado (R^2 ajustado) fue de 0.825, lo que

ratifica la solidez del modelo al considerar el número de predictores involucrados y evitar la sobreestimación de su poder explicativo.

En este contexto, se puede afirmar que el *mobbing* explica el 82.6 % de la variabilidad del clima laboral reportado por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. El error estándar de la estimación, que fue de 2.31610, representa la desviación media de los valores observados respecto a los valores predichos por el modelo; un valor bajo como este indica un buen ajuste del modelo a los datos empíricos.

En conjunto, estos indicadores sugieren que el modelo de regresión posee una buena capacidad explicativa respecto al comportamiento del clima laboral en función del *mobbing*, aunque un 17.4 % de la variabilidad aún permanece sin explicar, lo cual podría atribuirse a otros factores no considerados en el modelo. Finalmente, los predictores incluidos fueron la constante y la variable *mobbing*. Un análisis más detallado de estos componentes permitiría comprender con mayor precisión el impacto específico de cada uno en el nivel de compromiso laboral del personal administrativo evaluado durante el periodo 2023.

Tabla 84

Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis general

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	2,637	2.255		1.169	0.000
Mobbing	0,825	0.026	0.909	32.155	0.000

a. Variable dependiente: Clima laboral

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

De acuerdo con los resultados presentados en la *Tabla 84*, el modelo estadístico de regresión lineal:

$$\text{Clima laboral} = 2,637 + 0,825 (\text{Mobbing}) + u,$$

Indica que existe una incidencia estadísticamente significativa entre la variable independiente (*mobbing*) y la variable dependiente (*clima laboral*). El valor de significancia asociado al análisis de varianza (ANOVA) del modelo es $p = 0,000$, el cual es menor al umbral establecido de 0,05, correspondiente a un nivel de confianza del 95 %. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que confirma la existencia de una incidencia significativa entre ambas variables.

Asimismo, se observa que el coeficiente beta (B) para la variable *mobbing* es igual a 0,825, lo que implica que por cada incremento de una unidad en *mobbing*, se espera un aumento promedio de 0,825 unidades en el *clima laboral*, manteniéndose constantes los demás factores. Este resultado refuerza la idea de que *mobbing* influye directamente en la percepción del clima laboral entre los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

5.4.2 Contraste de la prueba de hipótesis específicas

5.4.2.1 Contraste de la hipótesis específica 1

Tabla 85

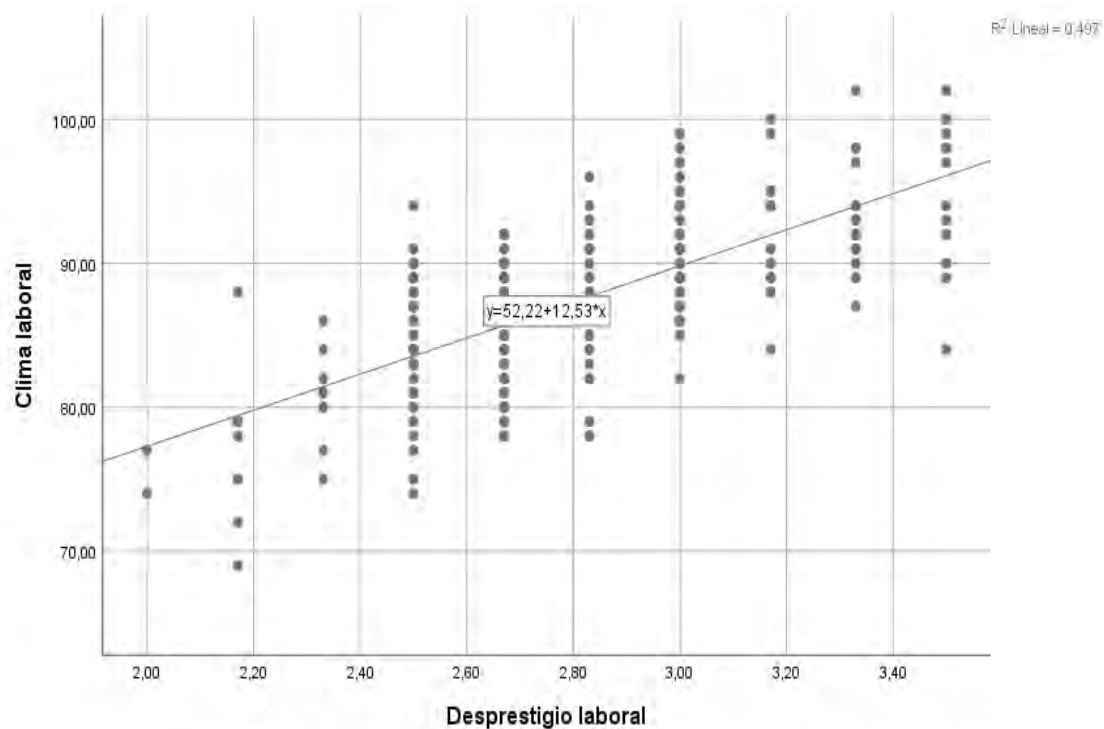
Estadística para establecer la correspondencia entre la desprestigio laboral y clima laboral

	Desprestigio laboral	Clima laboral
N	220	220
Media	2,8282	74,9727
Desv. Desviación	0,34303	5,53768
Error estándar de la media	0,02313	,37335
Mínimo	2,00	60,00
Máximo	3,50	91,00
IC 95% Límite inferior =	2,683	74,241
IC 95% Límite superior =	2,874	75,704 ^c

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Figura 74

Esquema de dispersión entre la dimensión de desprestigio laboral y el clima laboral



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Tal como se muestra en la *Tabla 85*, correspondiente al diagrama de dispersión 3D simple, se visualizan los resultados obtenidos en la dimensión de *desprestigio laboral* y su incidencia con el *clima laboral*. Los datos revelan una agrupación de puntos en torno a una recta, lo que sugiere una correlación lineal entre ambas variables. Esta distribución evidencia cierta concentración de valores que refleja la dispersión de los puntajes en el *clima laboral* $\bar{X} = 74,9727$ m y el error de estándar de la media $EE_{\bar{X}} = 0,37335$, así como también en la dimensión de *desprestigio laboral*, cuyos valores presentan un nivel específico de variabilidad, con un $\bar{X} = 2,8282$ y con error de la dispersión $EE_{\bar{X}} = 0,02313$.

Estos hallazgos son relevantes para comprender la incidencia de la dimensión *desprestigio laboral* en la percepción del clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. En primera instancia, se puede afirmar

que dicha dimensión refleja aspectos que afectan directamente al personal, incidiendo en su percepción del entorno laboral. El análisis indica que atender las necesidades y expectativas del personal administrativo puede contribuir significativamente a mejorar el clima laboral institucional.

Asimismo, se interpreta que la dimensión *desprestigio laboral* está asociada con la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno de trabajo, y que un abordaje adecuado de esta problemática puede elevar la valoración subjetiva del ambiente laboral. En consecuencia, se concluye que dicha dimensión influye de manera significativa en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante el periodo de 2023.

Prueba de hipótesis específica 1

Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

H₀: La dimensión de desprestigio laboral NO incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

H_a: La dimensión de desprestigio laboral incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta: $\alpha = 0,05$.

Paso 3: Prueba estadística:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

Tabla 86

Estadística de prueba de la dimensión de desprestigio laboral y el clima laboral

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4047,134	1	4047,134	215,208	,000 ^b
	Residuo	4099,643	218	18,906		
	Total	8146,777	219			

a. Variable dependiente: Clima laboral

b. Predictores: (Constante), Desprestigio laboral

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

La prueba estadística de correlación tipo ANOVA aplicada a la incidencia entre la dimensión *desprestigio laboral* y el *clima laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, correspondiente al periodo 2023, evidencia una asociación significativa de intensidad moderada y con dirección positiva ($p = 0.000$). Este resultado indica que existe una incidencia directa y estadísticamente significativa entre ambas variables.

Dado que el valor de significancia obtenido ($p < 0.05$) se encuentra por debajo del umbral establecido del 5%, se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1). En consecuencia, se concluye que la dimensión de *desprestigio laboral* incide de manera significativa y directa en la percepción del *clima laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante el periodo analizado.

Ha: La dimensión de desprestigio laboral incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Tabla 87

Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 1

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,705 ^a	0,497	0,494	4,33655

a. Predictores: (Constante), Desprestigio laboral

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El análisis de la primera hipótesis específica revela un nivel de robustez moderado, representado por el valor del Coeficiente de Correlación Simple (R), el cual alcanza 0,705. Este valor indica una incidencia lineal positiva de intensidad moderada entre la dimensión independiente *desprestigio laboral* y la variable dependiente *clima laboral*. Es importante precisar que, si bien este coeficiente sugiere una asociación directa entre ambas variables, no implica necesariamente una relación de causalidad.

El coeficiente de determinación (R^2) es de 0,497, lo que equivale al 49,7 %. Este resultado indica que casi la mitad de la variabilidad observada en el clima laboral puede ser explicada por el modelo de regresión que considera la dimensión de desprestigio laboral como predictor. Asimismo, el valor ajustado de R^2 es 0,494, lo cual representa una corrección que considera el número de predictores en el modelo y penaliza la inclusión de variables no relevantes. Este valor refuerza la solidez del modelo explicativo, al indicar que aproximadamente el 49,4 % de la variabilidad en el clima laboral es atribuible a la variable independiente analizada.

En cuanto al error estándar de la estimación, este asciende a 4,33655, lo que representa la desviación promedio entre los valores observados y los estimados por el modelo. Un valor menor de este indicador denotará un ajuste más preciso del modelo a los datos empíricos.

En conjunto, estos hallazgos evidencian que el modelo posee una capacidad explicativa aceptable respecto al impacto del *desprestigio laboral* sobre el *clima laboral*. No obstante, un 50,3 % de la variabilidad de la variable dependiente aún permanece sin ser explicada por el modelo, lo cual sugiere la posible incidencia de otras variables no consideradas en este análisis.

Los predictores incorporados en el modelo incluyen la constante y la dimensión *desprestigio laboral*. Un análisis más detallado de estos factores permitirá comprender con mayor profundidad cómo inciden en la percepción del clima laboral por parte del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Tabla 88

Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 1

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	52,224	2,434		21,459	0.000
Desprestigio laboral	12,532	0,854	0,705	14,670	0.000

a. Variable dependiente: Clima laboral

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

De acuerdo con la *Tabla 88*, el modelo estadístico $Y_i = 52,224 + (12,532)X_i + u_i$, utilizado para contrastar la hipótesis específica 1 muestra un valor de ANOVA que indica significancia estadística entre las variables de interés. Esto permite aceptar la hipótesis alternativa, ya que el valor de significancia obtenido es 0,000, el cual es menor al nivel de error establecido del 5 % ($p < 0,05$).

Modelo:

$$\text{Clima laboral} = 52,224 + 12,532 (\text{Desprestigio laboral}) + u.$$

La variable independiente “dimensión de desprestigio laboral” resulta significativa, dado que su valor de significancia es $p = 0,000$, el cual es menor a 0,05. Por lo tanto, con un nivel de confianza del 95 %, se puede confirmar la aceptación de la hipótesis específica 1. Además, el coeficiente beta (B) tiene un valor de 12,532, lo que indica que ante un incremento de una unidad en la dimensión de desprestigio laboral, el clima laboral aumenta en promedio 52,224 unidades en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

En otras palabras, el modelo de regresión, que incluye la dimensión de desprestigio laboral, demuestra un impacto significativo y conjunto en la predicción del clima laboral, como lo confirman los resultados del ANOVA. Finalmente, el impacto refleja un incremento del 522,4 % en el clima laboral.

Por lo que, el resultado **se afirma** la hipótesis diseñada, ya que se estima la incidencia explicativa entre la dimensión de desprestigio laboral influye directa y significativamente en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

5.4.2.2 Contraste de la hipótesis específica 2

Tabla 89

Estadística para establecer la correspondencia entre la dimensión de entorpecimiento del trabajo y el clima laboral

	Entorpecimiento del trabajo	Clima laboral
N	220	220
Media	2,8491	74,9727
Desv. Desviación	0,33942	5,53768
Error estándar de la media	0,02288	0,37335
Mínimo	2,00	60.00
Máximo	3,60	91.00
IC 95% Límite inferior =	2,804	74,241
IC 95% Límite superior =	2,894	75,704

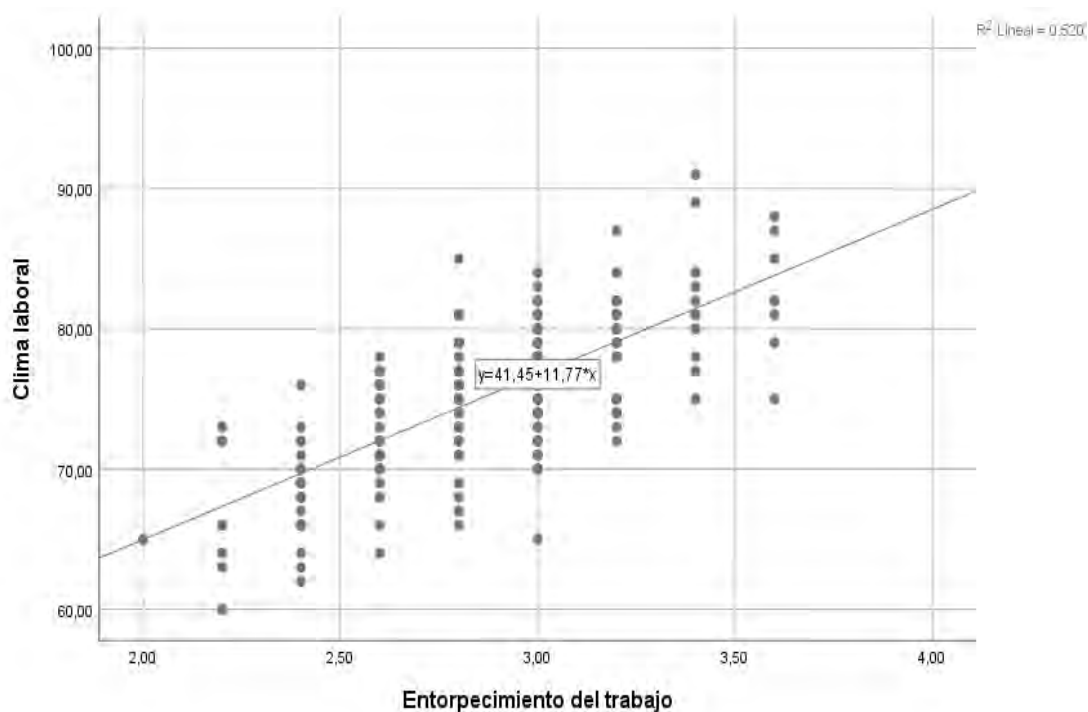
Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la *Tabla 89*, que presenta un diagrama de dispersión 3D simple, muestra los resultados correspondientes a la incidencia entre la dimensión *entorpecimiento del trabajo* y el *clima laboral*. En la visualización, se aprecia una agrupación de puntos cercana a la línea de tendencia, lo cual evidencia una concentración en torno a esta, indicando una dispersión moderada en los valores registrados para la dimensión de entorpecimiento del trabajo, con una media de $\bar{X} = 2,8491$ y acompañada de un error estándar de la media

$EE_{\bar{X}} = 0,02288$. Se observa una leve elevación en los valores del clima laboral, con una media de $\bar{X} = 74,9727$ y con un error de dispersión respectivo $EE_{\bar{X}} = 0,37335$.

Figura 75

Diagrama de dispersión de la relación entre la dimensión de entorpecimiento del trabajo y la variable clima laboral



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Estos hallazgos resultan relevantes tanto para la evaluación de la dimensión de *entorpecimiento del trabajo*, según la percepción del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, como para la comprensión general del clima laboral. En primera instancia, dicha dimensión puede incidir directamente en la eficiencia operativa y en el compromiso de los trabajadores, factores que, a su vez, impactan en la estabilidad laboral y en la obtención de beneficios institucionales.

De igual manera, el clima laboral constituye un componente esencial para el logro de resultados organizacionales, en tanto que una percepción positiva de la consistencia institucional favorece un entorno de trabajo armónico y productivo. En este contexto, los

datos evidencian que la dimensión de *entorpecimiento del trabajo* ejerce una incidencia significativa sobre el desempeño y la percepción del personal administrativo, reflejando su impacto durante el periodo 2023 en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Prueba de hipótesis específica 2

Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

H₀: La dimensión de entorpecimiento del trabajo NO incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

H_a: La dimensión de entorpecimiento del trabajo incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta: $\alpha = 0,05$.

Paso 3: Prueba estadística:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

Tabla 90

Estadística de prueba de la dimensión de entorpecimiento del trabajo y el clima laboral

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	13,125	1	13,125	236,379	,000 ^b
	Residuo	12,105	218	,056		
	Total	25,230	219			

a. Variable dependiente: Clima laboral

b. Predictores: (Constante), Entorpecimiento del trabajo

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

La prueba estadística de análisis de varianza (ANOVA), aplicada para evaluar la incidencia entre la dimensión *entorpecimiento del trabajo* y el *clima laboral* del personal

administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante el periodo 2023, evidenció una asociación moderada y estadísticamente significativa de carácter positivo ($P = 0,000$). Este resultado indica que la dimensión de entorpecimiento del trabajo tiene un efecto directo y significativo sobre la percepción del clima laboral en la organización.

Con base en los datos obtenidos, y considerando que el valor de significancia (P-value) es igual a 0,000 —es decir, menor al umbral de significancia $\alpha = 0,05$ —, se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0) y se confirma la hipótesis alternativa (H_a). En consecuencia, se concluye que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que el entorpecimiento del trabajo influye significativamente en el clima laboral del personal administrativo durante el periodo de estudio.

Ha: La dimensión de entorpecimiento del trabajo incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Tabla 91

Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 2

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,721 ^a	0,520	0,7518	0,23564

a. Predictores: (Constante), Entorpecimiento del trabajo

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El análisis correspondiente a la hipótesis específica 2 evidencia un nivel de robustez moderado, representado por el coeficiente de correlación simple (R), cuyo valor es de 0,721. Este coeficiente refleja tanto la intensidad como la dirección de la relación lineal existente entre la variable independiente —dimensión *entorpecimiento del trabajo*— y la variable dependiente —*clima laboral*. El valor positivo de R indica una incidencia directa entre ambas variables; sin embargo, debe precisarse que esta asociación no implica una relación de causalidad.

El coeficiente de determinación (R^2) obtuvo un valor de 0,520, lo que significa que el 52,0 % de la variabilidad observada en el clima laboral puede ser explicada por la dimensión de entorpecimiento del trabajo, es decir, por la variable predictora incorporada en el modelo de regresión. Por otro lado, el valor ajustado de R^2 fue de 0,518, lo que proporciona una medida más precisa al considerar el número de predictores en el modelo, penalizando la inclusión de aquellos que no aporten significativamente a la explicación de la variabilidad.

En consecuencia, puede afirmarse que el 52,0 % de la variabilidad en el clima laboral reportada por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco está explicada por la dimensión de entorpecimiento del trabajo. El error estándar de la estimación fue de 0,23564, lo que representa la desviación promedio entre los valores observados y los valores estimados por el modelo; un valor bajo de este indicador denota un ajuste adecuado del modelo a los datos.

Finalmente, si bien el modelo presenta una capacidad explicativa aceptable respecto al clima laboral, cabe señalar que el 48,0 % restante de la variabilidad aún no se encuentra explicada. Los predictores incluidos en el modelo fueron la constante y la dimensión de entorpecimiento del trabajo, los cuales requieren un análisis más detallado para comprender de manera más profunda su incidencia en la percepción del clima laboral en el contexto del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante el año 2023.

Tabla 92*Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 2*

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	-0,465	0,216		-2,153	0.032
Entorpecimiento del trabajo	0,044	0,003	0,721	15,375	0.000

a. Variable dependiente: Clima laboral

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Según lo presentado en la *Tabla 92*, el modelo estadístico estimado ($Y_i = -0,465 + 0,044X_1 + u$) para el contraste de la hipótesis específica 2 evidencia que el análisis de varianza (ANOVA) revela una incidencia estadísticamente significativa entre las variables en estudio. El valor de significancia obtenido ($p = 0,000$) es inferior al nivel crítico de 0,05, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa con un nivel de confianza del 95 %.

Modelo estimado:

$$\text{Clima laboral} = -0,465 + 0,044 (\text{Entorpecimiento del trabajo}) + u$$

Del mismo modo, se observa que la variable independiente —dimensión de *entorpecimiento del trabajo*— presenta significancia estadística, ya que el valor p (0,000) es menor al umbral del 5 %. Esto confirma que la incidencia entre dicha dimensión y el clima laboral es significativa. El coeficiente beta (B) es de 0,044, lo que implica que, por cada unidad de incremento en la dimensión de entorpecimiento del trabajo, el clima laboral aumenta en promedio 0,044 unidades, según la percepción del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

En términos generales, el modelo de regresión, al incorporar la dimensión de entorpecimiento del trabajo, demuestra un efecto significativo en la predicción del clima laboral, tal como lo corrobora el análisis ANOVA. En consecuencia, puede afirmarse que esta dimensión incide directa y significativamente en la percepción del clima laboral. El

impacto observado representa un incremento estimado del 46,5 % en dicha variable, lo que respalda empíricamente la hipótesis específica planteada para el periodo 2023.

5.4.2.3 Contraste de la hipótesis específica 3

Tabla 93

Estadística para establecer la correspondencia entre la dimensión de incomunicación bloqueo de comunicación y el clima laboral

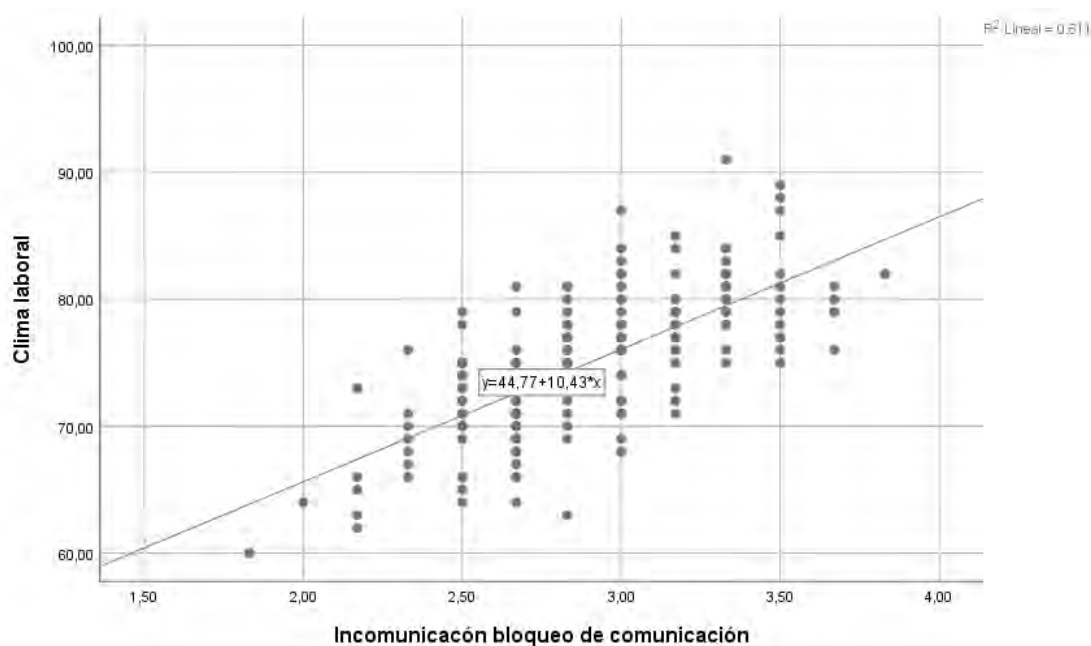
	Incomunicación bloqueo de comunicación	Clima laboral
N	220	220
Media	2,8957	74,9727
Desv. Desviación	0,37962	5,53768
Error estándar de la media	0,02288	0,37335
Mínimo	1,83	60.00
Máximo	3,83	91.00
IC 95% Límite inferior =	2,846	74,241
IC 95% Límite superior =	2,946	75,704

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Según lo evidenciado en la *Tabla 93*, el diagrama de dispersión 3D simple muestra los resultados correspondientes a la dimensión de *incomunicación o bloqueo de comunicación* en una incidencia con el *clima laboral*. Los datos revelan una tendencia de agrupación cercana a la recta de regresión, lo que indica que existe una concentración de puntos alrededor de ella. Este patrón sugiere una dispersión moderada en los puntajes obtenidos en la dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación, con un valor medio de $\bar{X} = 2,8957$ y junto con un error estándar de la media $EE_{\bar{X}} = 0,02288$. Por su parte, el clima laboral presenta una dispersión ligeramente mayor, con una media de $\bar{X} = 74,9727$ y con su respectivo error de dispersión $EE_{\bar{X}} = 0,37335$.

Figura 76

Diagrama de dispersión de la relación entre la dimensión de incomunicación bloqueo de comunicación y la variable clima laboral



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Estos hallazgos son relevantes para comprender cómo la dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación se manifiesta en el entorno laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, y cómo esta influye en su percepción del clima organizacional. En primer lugar, se reconoce que un manejo adecuado de esta dimensión podría contribuir a mejorar la eficiencia operativa y, en consecuencia, fortalecer el clima laboral. Esta dimensión se asocia, además, a factores como la estabilidad laboral y los beneficios percibidos.

Adicionalmente, se señala que el clima laboral está condicionado por la presencia de *mobbing*, lo cual afecta la dinámica colaborativa entre los trabajadores. La existencia de bloqueos en la comunicación puede intensificar percepciones negativas asociadas al acoso laboral, afectando el compromiso organizacional.

En síntesis, los resultados permiten concluir que la dimensión de *incomunicación o bloqueo de comunicación* ejerce una incidencia significativa sobre el clima laboral del

personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023, lo que resalta la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan los canales de comunicación interna y prevengan conductas disfuncionales.

Prueba de hipótesis específica 3

Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

H₀: La dimensión de incomunicación o bloqueo de la comunicación NO incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

H_a: La dimensión de incomunicación o bloqueo de la comunicación incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta: $\alpha = 0,05$.

Paso 3: Prueba estadística:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

Tabla 94

Estadística de prueba de la dimensión de incomunicación bloqueo de comunicación y el clima laboral

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	16,136	1	16,136	228,079	,000 ^b
	Residuo	15,423	218	,071		
	Total	31,560	219			

a. Variable dependiente: Clima laboral

b. Predictores: (Constante), Incomunicación bloqueo de comunicación

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

La prueba estadística de correlación ANOVA aplicada a la incidencia entre la dimensión de *incomunicación o bloqueo de comunicación* y el *clima laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, correspondiente al periodo 2023, evidencia una asociación moderada con un nivel de significancia estadística elevado ($p = 0,000$). Esta relación es directamente proporcional, lo que implica que un aumento en los niveles de incomunicación está asociado a una disminución en la calidad del clima laboral.

En este sentido, dado que el valor de significancia (p-value) es inferior al nivel de significancia establecido del 5% ($\alpha = 0,05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a), confirmando así que la dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación ejerce una incidencia directa y significativa sobre el clima laboral del personal administrativo durante el periodo analizado.

Ha: La dimensión de incomunicación o bloqueo de la comunicación incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Tabla 95

Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 3

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,715 ^a	0,511	0,509	,26599

a. Predictores: (Constante), Clima laboral

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El contraste de la hipótesis específica 3 revela un nivel de robustez moderado, representado por el Coeficiente de Correlación Simple (R), cuyo valor es 0,715. Este coeficiente indica la intensidad y dirección de la relación lineal entre la variable independiente —dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación— y la variable dependiente —clima laboral—. El valor positivo de R sugiere la existencia de una

incidencia directa entre ambas variables, aunque este resultado no implica necesariamente una relación de causalidad.

Por otro lado, el coeficiente de determinación (R^2) alcanza un valor de 0,511, es decir, el 51,1 %, lo cual indica que poco más de la mitad de la variabilidad observada en el clima laboral puede ser explicada por el modelo de regresión que considera la dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación como variable predictora. Asimismo, el valor ajustado de R^2 es 0,509, lo que proporciona una estimación más precisa del poder explicativo del modelo, al considerar el número de predictores incluidos y penalizar aquellos que no aporten significativamente.

En consecuencia, se estima que el 51,1 % de la variabilidad en el clima laboral, percibido por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, está asociado con la dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación. El error estándar de la estimación es 0,26599, lo que representa la desviación media de los valores reales con respecto a los valores predichos por el modelo. Un valor más bajo de este indicador sugiere un mejor ajuste del modelo a los datos.

En conjunto, estos resultados evidencian que el modelo presenta una capacidad explicativa adecuada respecto a la variabilidad del clima laboral, aunque un 48,9 % de dicha variabilidad permanece sin explicación. Los predictores incluidos en el modelo son la constante y la dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación. Un análisis detallado de estos elementos puede proporcionar una mayor comprensión sobre el grado de incidencia de cada uno en la configuración del clima laboral en el contexto específico del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023.

Tabla 96*Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 3*

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	Sig.
		B	Desv. Error	Beta	
1	(Constante)	-,779	,244		0.002
	Incomunicación bloqueo de comunicación	,049	,003	,715	0.000

a. Variable dependiente: Clima laboral

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Según los datos presentados en la *Tabla 96*, el modelo estadístico formulado como $Y_i = -0,779 + (0,049) X_1 + u$, correspondiente al contraste de la hipótesis específica 3, revela un valor de ANOVA que indica una incidencia estadísticamente significativa entre las variables analizadas. Esta evidencia empírica permite aceptar la hipótesis alternativa, dado que el valor de significancia obtenido ($p = 0,000$) es inferior al umbral establecido del 0,05 (nivel de significancia del 5 %).

Modelo:

Clima laboral = $-0,779 + 0,049$ (Dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación) + u

Asimismo, se observa que la variable independiente "dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación" resulta estadísticamente significativa, ya que su valor de significancia ($p = 0,000$) es menor a 0,05. En consecuencia, con un nivel de confianza del 95 %, se ratifica la aceptación de la hipótesis específica.

El coeficiente beta (B) asociado a la variable predictora es 0,049, lo que implica que, ante un incremento de una unidad en la dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación, el valor del clima laboral aumenta en 0,049 unidades, según las respuestas brindadas por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Este resultado respalda la existencia de una incidencia directa y significativa entre ambas variables.

En síntesis, el modelo de regresión confirma que la dimensión de incomunicación o bloqueo de comunicación tiene un impacto significativo sobre la variable dependiente "clima laboral". El análisis ANOVA respalda esta conclusión, evidenciando que la variable predictora explica una proporción importante de la variabilidad observada. Por tanto, se confirma la hipótesis planteada, estableciendo que la dimensión mencionada incide directa y significativamente en la percepción del clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023.

5.4.2.4 Contraste de la hipótesis específica 4

Tabla 97

Estadística para establecer la correspondencia entre la dimensión de intimidación encubierta y el clima laboral

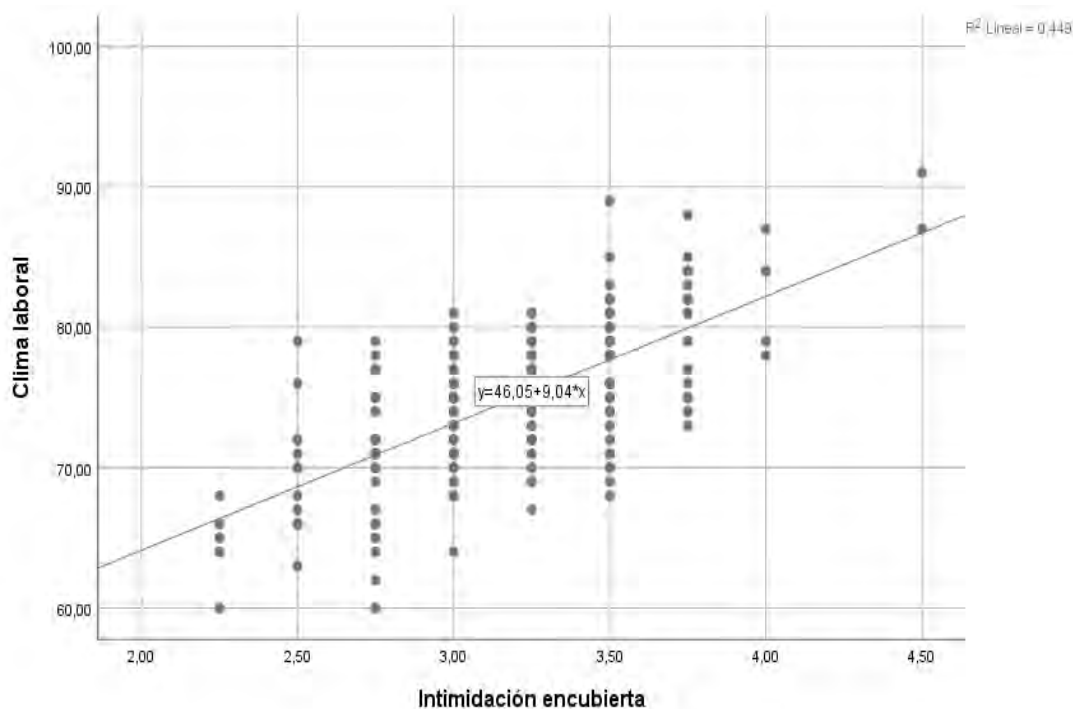
	Intimidación encubierta	Clima laboral
N	220	220
Media	3,2000	74,9727
Desv. Desviación	0,41076	5,53768
Error estándar de la media	0,02769	0,37335
Mínimo	2,25	260.00
Máximo	4,50	91.00
IC 95% Límite inferior =	3,146	74,241
IC 95% Límite superior =	3,254	75,704

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la *Tabla 97* se presenta un diagrama de dispersión 3D simple, el cual muestra la incidencia entre la dimensión de intimidación encubierta y el clima laboral. Se observa una concentración de puntos en torno a la línea de regresión, lo que indica una tendencia de agrupación cercana a la recta. Esta disposición sugiere cierta dispersión en los valores correspondientes a la dimensión de intimidación encubierta, acompañados de un error estándar de la media $\bar{X} = 3,2000$ y el error de estándar de la media $EE_{\bar{X}} = 0,02769$. Asimismo, los puntajes asociados al clima laboral evidencian una dispersión ligeramente mayor, con su respectivo error de dispersión $\bar{X} = 74,9727$ y $EE_{\bar{X}} = 0,37335$.

Figura 77

Esquema de dispersión entre la dimensión de intimidación encubierta y el clima laboral



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Estos resultados son fundamentales para comprender el efecto de la intimidación encubierta en el entorno laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. En primer lugar, se destaca la relevancia de esta dimensión, ya que su identificación y control podrían contribuir a mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer el clima laboral. Esto, a su vez, refuerza la estabilidad del personal dentro de la institución y favorece procesos de evaluación orientados a la permanencia y asignación de beneficios laborales.

Por último, cabe resaltar que un clima organizacional saludable está vinculado con el cumplimiento de los objetivos institucionales y con la percepción favorable que los trabajadores tienen respecto a la coherencia interna de la entidad. En este sentido, se concluye que la dimensión de intimidación encubierta ejerce una incidencia significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante el periodo de 2023.

Prueba de hipótesis específica 4

Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

H₀: La dimensión de intimidación encubierta NO incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

H_a: La dimensión de intimidación encubierta incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta: $\alpha = 0,05$.

Paso 3: Prueba estadística:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

Tabla 98

Estadística de prueba de la dimensión de intimidación encubierta y el clima laboral

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3018,203	1	3018,203	177,943	,000 ^b
	Residuo	3697,633	218	16,962		
	Total	6715,836	219			

a. Variable dependiente: Clima laboral

b. Predictores: (Constante), Intimidación encubierta

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

La prueba estadística de correlación ANOVA aplicada a la incidencia entre la dimensión de intimidación encubierta y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, correspondiente al periodo 2023, evidencia una asociación significativa y de magnitud moderadamente fuerte (valor de $p = 0,000$), con una relación directamente proporcional entre ambas variables.

Este resultado permite concluir que la dimensión de intimidación encubierta ejerce una incidencia directa y estadísticamente significativa sobre el clima laboral dentro del contexto evaluado.

En ese sentido, dado que el valor obtenido de significancia (*p-value*) es igual a 0,000 y se encuentra por debajo del umbral de significancia del 5% ($\alpha = 0,05$), se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0) y a aceptar la hipótesis alternativa (H_a). Este hallazgo respalda la existencia de una incidencia sustancial entre la intimidación encubierta y las percepciones del clima organizacional durante el periodo de estudio.

Ha: La dimensión de intimidación encubierta incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Tabla 99

Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 4

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,670 ^a	0,449	0,447	4,11845

a. Predictores: (Constante), Intimidación encubierta

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El contraste de la hipótesis específica 4 evidencia un nivel de robustez moderado, respaldado por el valor del Coeficiente de Correlación Simple (R), que asciende a 0,670. Este coeficiente indica la intensidad y dirección de la relación lineal entre la variable independiente —la dimensión de intimidación encubierta— y la variable dependiente —el clima laboral—. El signo positivo de R sugiere que existe una relación directa entre ambas variables; no obstante, dicho valor no implica necesariamente una relación causal.

Adicionalmente, el coeficiente de determinación (R^2) es de 0,449, lo que equivale al 44,9 %. Este indicador señala que aproximadamente el 44,9 % de la variabilidad observada en el clima laboral puede ser explicada por la dimensión de intimidación

encubierta. Por su parte, el valor ajustado de R^2 es de 0,447, lo que permite obtener una estimación más precisa de la capacidad explicativa del modelo, ya que considera el número de predictores incluidos y penaliza la incorporación de variables que no contribuyen significativamente.

En ese sentido, se concluye que el 44,9 % de la variabilidad en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco puede atribuirse a la dimensión de intimidación encubierta. Por otro lado, el error estándar de la estimación es de 4,11845, lo cual representa la desviación promedio entre los valores reales observados y los valores estimados por el modelo. Un menor valor de este indicador implica un mejor ajuste del modelo a los datos empíricos.

En conjunto, los resultados indican que el modelo presenta una capacidad explicativa razonable para describir la variabilidad del clima laboral; sin embargo, aún persiste un 55,1 % de variabilidad no explicada. Finalmente, los predictores incluidos en el modelo —la constante y la dimensión de intimidación encubierta— requieren un análisis detallado que permita comprender mejor cómo inciden en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023.

Tabla 100

Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 4

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	46,051	2,186		21,069	0.000
Intimidación encubierta	9,038	0,678	0,670	13,340	0.000

a. Variable dependiente: Clima laboral

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

De acuerdo con los datos presentados en la *Tabla 100*, el modelo estadístico propuesto ($Y_i = 46,051 + 9,038 X_1 + u$) utilizado para contrastar la hipótesis específica 4 evidencia un nivel de significancia estadística relevante entre las variables en estudio. Esta

conclusión se sustenta en el valor obtenido en la prueba ANOVA, cuyo nivel de significancia ($p = 0,000$) resulta menor al umbral establecido del 5 % ($\alpha = 0,05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_a).

Modelo:

$$\text{Clima laboral} = 46,051 + 9,038 (\text{Intimidación encubierta}) + u$$

En este contexto, se observa que la variable independiente, correspondiente a la dimensión de intimidación encubierta, es estadísticamente significativa. Dado que el valor de significancia es inferior a 0,05 ($p = 0,000$), se puede afirmar, con un nivel de confianza del 95 %, que esta dimensión tiene un efecto significativo sobre la variable dependiente (clima laboral).

El coeficiente de regresión ($B = 9,038$) indica que, por cada incremento de una unidad en la dimensión de intimidación encubierta, el nivel del clima laboral aumenta en promedio en 9,038 unidades, según las percepciones recogidas del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Esto sugiere que la inclusión de esta dimensión en el modelo de regresión tiene un efecto explicativo notable en la predicción del clima organizacional.

En consecuencia, los resultados obtenidos respaldan la hipótesis planteada, al demostrar que la dimensión de intimidación encubierta incide de manera directa y significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023. La magnitud del coeficiente también resalta la relevancia de esta variable en la modelación del ambiente organizacional.

5.4.2.5 Contraste de la hipótesis específica 5

Tabla 101

Estadística para establecer la correspondencia entre la intimidación manifestada y clima laboral

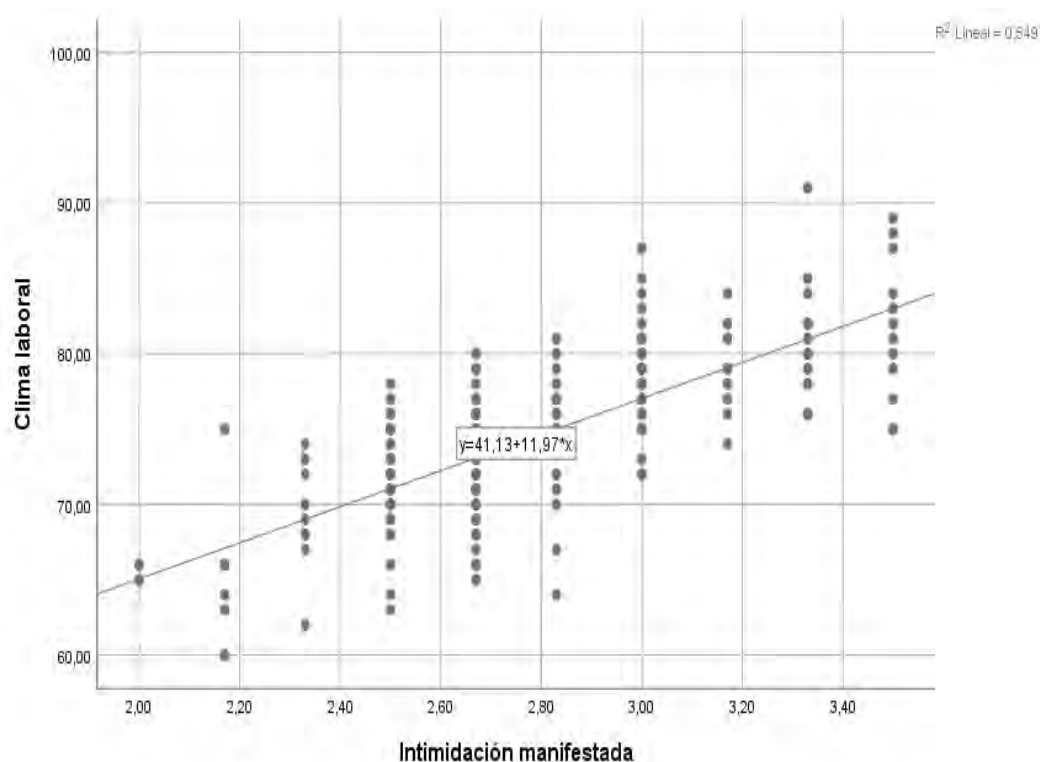
	Intimidación manifestada	Clima laboral
N	220	220
Media	2,2125	74,9727
Desv. Desviación	0,32673	5,53768
Error estándar de la media	0,02203	,37335
Mínimo	2,50	60,00
Máximo	4,25	91,00
IC 95% Límite inferior =	3,169	74,241
IC 95% Límite superior =	3,256	75,704 ^c

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la *Tabla 101*, que presenta el diagrama de dispersión 3D simple, se muestran los resultados correspondientes a la dimensión de intimidación manifestada y su asociación con el clima laboral. Se observa una concentración de puntos en torno a la línea de tendencia, lo que indica una agrupación aproximada y, por tanto, una dispersión limitada de los datos en ambas variables. En particular, los valores obtenidos para el clima laboral presentan una media de $\bar{X} = 74,9727$ y con un valor de acompañado de un error estándar de la media de $EE_{\bar{X}} = 0,37335$, Por su parte, los resultados relativos a la dimensión de intimidación manifestada, reportados por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, muestran una media de $\bar{X} = 3,2125$ y con un valor de y un error de dispersión de $EE_{\bar{X}} = 0,02203$.

Figura 78

Diagrama de dispersión de la relación entre la dimensión de intimidación manifestada y la variable clima laboral



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Los hallazgos presentados permiten comprender la relevancia de la dimensión de intimidación manifestada en la configuración del clima laboral dentro de la institución. Esta dimensión guarda una relación directa con las condiciones laborales del personal administrativo, lo cual evidencia que atender sus necesidades y expectativas puede impactar positivamente en la percepción general del entorno organizacional y en el desempeño institucional.

Asimismo, se destaca que la intimidación manifestada incorpora elementos clave del clima organizacional que responden a las condiciones individuales de los trabajadores, contribuyendo a fortalecer su sentido de pertenencia y valoración dentro de la organización. En este sentido, se concluye que dicha dimensión ejerce una incidencia

significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo de 2023.

Prueba de hipótesis específica 5

Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

H₀: La dimensión de intimidación manifestada NO incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

H_a: La dimensión de intimidación manifestada incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta: $\alpha = 0,05$.

Paso 3: Prueba estadística:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

Tabla 102

Estadística de prueba de la dimensión de intimidación manifestada y el clima laboral

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3690,156	1	3690,156	265,875	,000 ^b
	Residuo	3025,680	218	13,879		
	Total	6715,836	219			

a. Variable dependiente: Clima laboral

b. Predictores: (Constante), Intimidación manifestada

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

La prueba estadística de correlación ANOVA, aplicada al análisis de la incidencia entre la dimensión de intimidación manifestada y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, correspondiente al

periodo 2023, evidencia una incidencia moderada y estadísticamente significativa (valor de $p = 0,000$), estableciendo una relación directamente proporcional entre ambas variables.

Con base en estos resultados, se concluye que la intimidación manifestada ejerce una incidencia directa y significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la entidad en el periodo en estudio. En este sentido, dado que el valor de significancia obtenido ($p = 0,000$) es menor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a), confirmando así la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre las variables analizadas.

Ha: La dimensión de intimidación manifestada incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Tabla 103

Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 5

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,741 ^a	0,549	0,547	3,72549

a. Predictores: (Constante), Intimidación manifestada

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El análisis correspondiente a la hipótesis específica 5 revela un nivel moderado de solidez estadística, evidenciado por un coeficiente de correlación simple (R) de 0,741. Este valor expresa la magnitud y dirección de la relación lineal entre la dimensión independiente (intimidación manifestada) y la variable dependiente (clima laboral). El signo positivo del coeficiente indica una asociación directa entre ambas variables; no obstante, ello no implica necesariamente una relación causal.

El coeficiente de determinación (R^2) alcanza un valor de 0,549, es decir, el 54,9 % de la variabilidad observada en el clima laboral puede ser explicada por la dimensión de intimidación manifestada considerada en el modelo. De forma complementaria, el R^2

ajustado, que también es de 0,549, permite evaluar la capacidad explicativa del modelo teniendo en cuenta el número de predictores incluidos, ajustando así posibles sesgos por sobreajuste. Esto refuerza la validez del modelo como una herramienta útil para entender el comportamiento de la variable dependiente.

Asimismo, el error estándar de la estimación es de 3,72549, lo cual representa la desviación promedio entre los valores observados y los valores predichos por el modelo. Un valor más bajo en este indicador refleja un mejor grado de ajuste a los datos reales.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que el modelo posee una capacidad explicativa adecuada respecto al clima laboral, aunque aún el 45,1 % de la variabilidad permanece sin explicación, lo que podría deberse a otros factores no incluidos en el análisis.

Finalmente, los predictores incorporados en el modelo son la constante y la dimensión de intimidación manifestada. Un examen más profundo de estos componentes permitiría comprender con mayor precisión su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante el periodo 2023.

Tabla 104

Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 5

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	41,128	2,091		19,671	0.000
	Intimidación manifestada	11.967	0.734	0.741	16.306	0.000

a. Variable dependiente: Clima laboral

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

De acuerdo con los datos presentados en la *Tabla 104*, el modelo estadístico formulado como:

Modelo:

$$Y_i = 41,128 + 11,967 (X_1) + u,$$

Empleado para el contraste de la hipótesis específica 5, evidencia una significancia estadística entre las variables analizadas. Esta afirmación se sustenta en el valor de significancia ($p = 0,000$) obtenido mediante la prueba ANOVA, el cual es menor al nivel de significancia del 5 % ($p < 0,05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

La variable independiente, correspondiente a la dimensión de intimidación manifestada, resulta estadísticamente significativa, ya que su valor de $p = 0,000$ se encuentra por debajo del umbral convencional de 0,05. En consecuencia, con un nivel de confianza del 95 %, se valida la hipótesis planteada, confirmando la existencia de una incidencia estadísticamente significativa entre dicha dimensión y el clima laboral.

Asimismo, el coeficiente beta (B) asociado a la variable independiente tiene un valor de 11,967, lo que indica que, por cada unidad de incremento en la dimensión de intimidación manifestada, se espera, en promedio, un aumento de 11,967 unidades en el nivel percibido del clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

En términos interpretativos, el modelo de regresión demuestra un efecto conjunto y estadísticamente significativo en la predicción del clima laboral, lo cual se ve respaldado por los resultados obtenidos mediante la prueba ANOVA. Finalmente, este efecto se traduce en un incremento estimado del 1196,7 %, lo que refleja la magnitud del impacto de la variable predictora.

En suma, los resultados confirman la hipótesis específica 5, al evidenciar que la dimensión de intimidación manifestada influye de manera directa y significativa en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023.

5.4.2.6 Contraste de la hipótesis específica 6

Tabla 105

Estadística para establecer la correspondencia entre la dimensión de desprestigio personal y el clima laboral

	Desprestigio personal	Clima laboral
N	220	220
Media	3,2125	74,9727
Desv. Desviación	0,32673	5,53768
Error estándar de la media	0,02203	0,37335
Mínimo	2,50	60.00
Máximo	4,25	91.00
IC 95% Límite inferior =	3,169	74,241
IC 95% Límite superior =	3,256	75,704

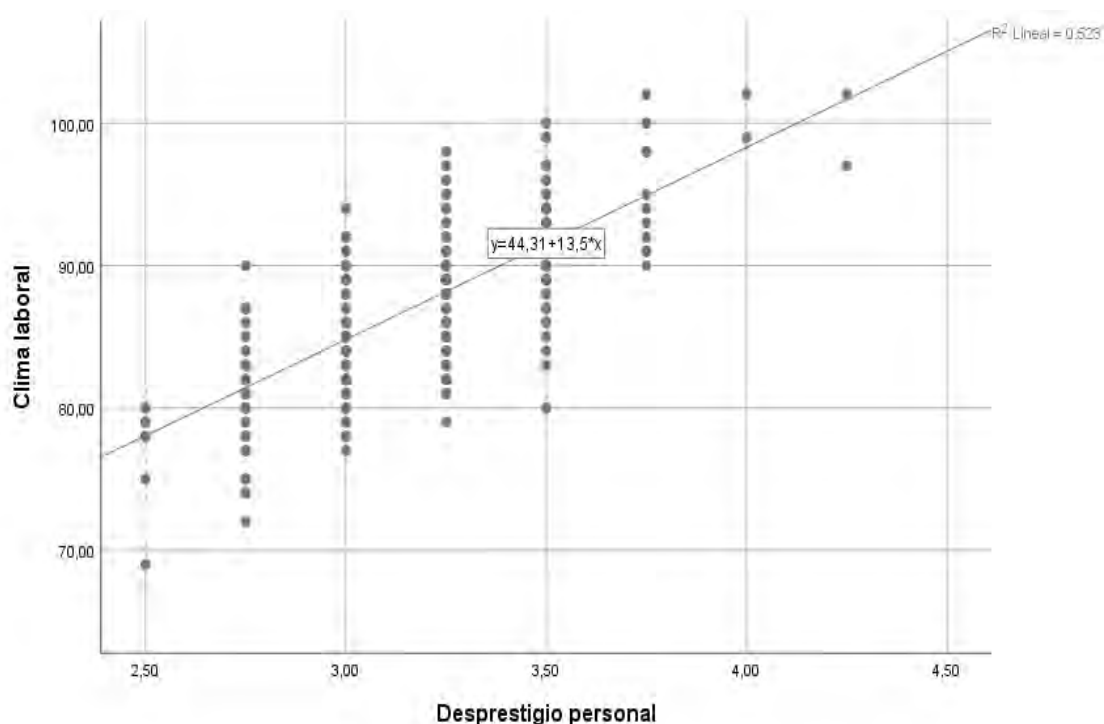
Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la *Tabla 105* que contiene un diagrama de dispersión 3D simple, se visualizan los resultados correspondientes a la dimensión de desprestigio personal y su incidencia con el clima laboral. Los datos evidencian una concentración de puntos cercana a la línea de tendencia, lo que indica una agrupación notable alrededor de la misma. Esta configuración sugiere una dispersión moderada en los valores registrados para la dimensión de desprestigio personal, acompañada de su respectivo error estándar de la media

$\bar{X} = 3,2125$ y acompañada de un error estándar de la media $EE_{\bar{X}} = 0,02203$. Asimismo, se observa un ligero incremento en los niveles del clima laboral, junto con su correspondiente margen de dispersión estándar $\bar{X} = 74,9727$ y $EE_{\bar{X}} = 0,37335$.

Figura 79

Diagrama de dispersión de la relación entre la dimensión de desprestigio personal y la variable clima laboral



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Estos hallazgos revisten gran relevancia tanto para el análisis de la dimensión de desprestigio personal, según la percepción del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, como para la evaluación del clima laboral institucional. En primera instancia, se identifica que el desprestigio personal puede afectar la eficiencia operativa y el nivel de compromiso del personal, influyendo potencialmente en su estabilidad laboral y en el acceso a beneficios organizacionales.

Por otra parte, el clima laboral constituye un elemento determinante para el logro de objetivos institucionales, ya que su adecuada percepción se asocia con una mayor cohesión y consistencia organizacional, elementos esenciales para promover un entorno de trabajo saludable. En consecuencia, los resultados sugieren que la dimensión de desprestigio personal ejerce una incidencia significativa sobre el desempeño y la

percepción del personal administrativo durante el periodo 2023, dentro del contexto de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

Prueba de hipótesis específica 6

Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

H₀: La dimensión de desprestigio personal NO incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

H_a: La dimensión de desprestigio personal incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta: $\alpha = 0,05$.

Paso 3: Prueba estadística:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

Tabla 106

Estadística de prueba de la dimensión de desprestigio personal y el clima laboral

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4258,175	1	4258,175	238,719	,000 ^b
	Residuo	3888,603	218	17,838		
	Total	8146,777	219			

a. Variable dependiente: Clima laboral

b. Predictores: (Constante), Desprestigio personal

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

La prueba estadística de correlación ANOVA, aplicada para analizar la incidencia entre la dimensión de desprestigio personal y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, correspondiente al periodo 2023,

evidencia una incidencia positiva de magnitud moderada y estadísticamente significativa (valor de $p = 0,000$). Estos resultados permiten concluir que la dimensión de desprestigio personal ejerce una incidencia directa y significativa sobre el clima laboral durante el periodo evaluado.

En este sentido, dado que el valor obtenido de la prueba ANOVA es 0,000 y el correspondiente p-valor es inferior al nivel de significancia del 5 % ($p < 0,05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a), lo que confirma la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Ha: La dimensión de desprestigio personal incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

Tabla 107

Análisis predictivo del modelo de la hipótesis específica 6

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,723 ^a	0,523	0,520	4,22346

a. Predictores: (Constante), Desprestigio personal

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El análisis correspondiente a la hipótesis específica 6 evidencia un nivel moderado de solidez estadística, representado por el valor del Coeficiente de Correlación Simple (R), que asciende a 0,723. Este coeficiente indica la fuerza y dirección de la relación lineal existente entre la variable independiente (dimensión de desprestigio personal) y la variable dependiente (clima laboral). En este caso, el valor positivo de R sugiere una asociación directa entre ambas variables, aunque ello no implica necesariamente una relación de causalidad.

El coeficiente de determinación (R^2) alcanza un valor de 0,523, lo que significa que el 52,3 % de la variabilidad observada en el clima laboral puede ser explicada por la

dimensión de desprestigio personal incluida en el modelo de regresión. A su vez, el R^2 ajustado, con un valor de 0,520, ofrece una estimación más precisa de la capacidad explicativa del modelo al considerar el número de predictores y penalizar la inclusión de aquellos que no contribuyen significativamente.

En este contexto, se concluye que aproximadamente el 52,3 % de la variabilidad en el clima laboral puede atribuirse a la dimensión de desprestigio personal, según los datos obtenidos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Por su parte, el error estándar de la estimación es de 4,22346, lo que representa la desviación promedio entre los valores observados y las predicciones del modelo. Un valor menor de este indicador sugiere una mayor precisión del modelo.

En suma, los resultados permiten afirmar que el modelo posee una capacidad explicativa adecuada, aunque un 47,7 % de la variabilidad del clima laboral permanece sin ser explicada por la variable considerada. Finalmente, el modelo incluye como predictores tanto la constante como la dimensión de desprestigio personal, cuya evaluación individual podría aportar información valiosa sobre su incidencia específica en la percepción del clima laboral en dicho contexto organizacional durante el periodo 2023.

Tabla 108

Análisis de coeficiente del modelo de hipótesis específica 6

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	44,312	2,821		15,711	0.000
Desprestigio personal	13,496	,874	0,723	15,451	0.000

a. Variable dependiente: Clima laboral

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Los resultados expuestos en la *Tabla 108* permite examinar el modelo estadístico ($Y_i = 44,312 + (13,496) X_1 + u$) desarrollado para evaluar la hipótesis específica 6, el cual manifiesta relaciones significativas entre las variables de interés. El estadístico F del

ANOVA presenta un valor p de 0,000, significativamente menor al nivel de error establecido ($\alpha = 0,05$), lo que fundamenta el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa.

El modelo predictivo se formula como: $\text{Clima laboral} = 44,312 + 13,496$
(Desprestigio personal) + u .

La evaluación específica de la variable independiente "dimensión de desprestigio personal" confirma su significancia estadística mediante un p -valor de 0,000, valor que se sitúa por debajo del umbral crítico de 0,05. Con base en un nivel de confianza del 95%, se procede a la aceptación de la hipótesis específica. El coeficiente de regresión estimado ($\beta = 13,496$) indica que cada incremento unitario en la dimensión de desprestigio personal se corresponde con un aumento de 13,496 unidades en el clima laboral, de acuerdo con las percepciones registradas por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

La significancia del modelo completo, demostrada mediante el ANOVA, confirma que la inclusión de la dimensión de desprestigio personal produce un efecto predictivo conjunto sobre el clima laboral. Este impacto se cuantifica en un incremento porcentual del 1349,6% en la variable criterio.

En síntesis, los resultados obtenidos proporcionan soporte empírico a la hipótesis planteada, estableciendo que la dimensión de desprestigio personal mantiene una relación causal directa y estadísticamente significativa con el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco durante el año 2023.

5.5 Resultados de la entrevista a los regidores de la municipalidad

En la siguiente tabla se muestran los resultados de las entrevistas realizadas a los regidores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco. Estas entrevistas se han llevado a cabo en función de las dimensiones de las variables de estudio de esta investigación, como se detalla a continuación:

Tabla 109

Análisis de entrevista a los funcionarios y regidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco

Aspectos	Entrevista a los funcionarios y regidores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco				Análisis	Conclusiones
	Entrevista 01	Entrevista 02	Entrevista 03	Entrevista 04		
Mobbing						
En su experiencia como funcionario, ¿considera que comentarios, rumores o percepciones dentro del entorno laboral han influido en su imagen profesional o en su capacidad para obtener apoyo y colaboración de sus colegas o superiores?	Si, considero que comentarios, rumores o percepción dentro del entorno laboral pueden influir significativamente en la imagen profesional y en la capacidad para obtener apoyo, colaboración de colegas o superiores. Estas dinámicas pueden generar malentendidos o impresiones equivocadas que afectan la confianza en la comunicación.	La labora de fiscalización que es compleja por el procedimiento administrativo propio, solo uno puede acceder a la información y la toma de decisiones correctivas se realiza con lentitud, dando un precedente que como autoridad no se estarían cumpliendo con las funciones. El control interno genera suspicacias con las labores encomendadas en cada dependencia de la municipalidad.	Actualmente no, la jefatura de recursos humano a los cual pertenezco, organizo comité nos apoya en a medida de las posibilidades la ardua críticas en el tema presupuestal.	No porque las personas son y están en la libertad de las interpretaciones y de forma de pensamiento son respetados siempre y cuando no existe desinformación y no involucre a la familia o cercano.	La mayoría de los entrevistados señalaron que la imagen profesional es crucial en el ámbito laboral, ya que les permite obtener un alto nivel de colaboración por parte de sus superiores, especialmente en lo relacionado con recomendaciones laborales.	Finalmente, la municipalidad debe ofrecer una dirección efectiva para las labores diarias y promover el trabajo en equipo, lo cual contribuye a obtener resultados positivos y alcanzar los objetivos institucionales.
Como funcionario de la municipalidad, ¿ha experimentado situaciones en las que decisiones, exclusiones o cambios inesperados en sus responsabilidades laborales hayan afectado su desempeño o la dinámica con sus compañeros de trabajo?	Si he experimentado situaciones donde decisiones exclusiones o cambios han tenido un impacto estos ajustes pueden generar incertidumbre y afectan al desempeño como la dinámica con los compañeros.	La fiscalización de los funcionarios de confianza genera una discrepancia abierta y esta decisión como autoridad trae consigo un malestar porque se espera resultados en el corto plazo, metas en función a la ejecución presupuestal que refleja el cierre de brecha y el desarrollo que se espera en el distrito.	No, como funcionario cumplimos las funciones según contrato de trabajo y según las funciones asignadas y cargos.	No, porque cede un es responsable de la toma de decisiones y acciones.	La mayoría de los entrevistados indicó que, en ciertos casos, han experimentado descoordinaciones entre las áreas, lo que impacta directamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad.	Por consiguiente, las situaciones imprevistas y los cambios pueden ser beneficiosos para optimizar el servicio; no obstante, en otros casos resultan perjudiciales para la institución, afectando su dirección y objetivos.

¿Considera que la falta de comunicación en su entorno laboral ha sido intencional y ha afectado su desempeño, reputación o participación en decisiones importantes?	No, dado que ya se maneja una buena comunicación con el equipo de trabajo, esto hace que tengamos un mayor desempeño laboral y evitemos de malos entendidos.	La falta de comunicación se ve reflejado en el malestar de la ciudadanía que espera resultados en función a los procedimientos administrativos y planes aprobados. Por ejemplo en la ejecución de obras en el cumplimiento de plazos y presupuestos establecidos alentar necesidades a través de estudio de pre inversión. El no tener comunicación adecuada genera retrasos en los compromisos asumidos.	Desconozco si la falta de comunicación fue intencional. Sin embargo, si existía falta de comunicación interno oportuno.	Si, la comunicación entre funcionarios para el desempeño con las acciones de fiscalización han sido autoridades por la falta de comunicación.	Los resultados obtenidos deben ser tomados en cuenta, ya que resaltan que la comunicación es un factor clave para optimizar las actividades diarias dentro de la municipalidad y mejorar el desempeño del personal administrativo.	Por lo tanto, los valores institucionales son fundamentales para la cultura organizacional, ya que orientan el comportamiento del personal administrativo dentro de la institución y fortalecen las relaciones laborales.
¿Ha experimentado actitudes o comportamientos, ya sean directos o indirectos, que le hagan sentir menospreciado, intimidado o desacreditado en su entorno laboral?	No, el ambiente laboral es el propicio, llevando una buena comunicación y además, mejorando así el ambiente laboral esto permitiéndonos bien llevarnos laboralmente.	Comportamientos autoritarios por parte del gerente de infraestructura hace que no se tenga un trabajo en conjunto. El no tomar acciones por parte de los funcionarios a las recomendaciones sugere generas molestias.	No, en la actualidad el comportamiento y actitud de los compañeros son los adecuados.	La relación de regidores y funcionarios viceversa este en tema de comportamiento existiendo que siempre se da en las entidades públicas.	La mayoría de los entrevistados destacó la importancia del comportamiento del personal administrativo, señalando que este debe desarrollarse en un ambiente adecuado para alcanzar los objetivos institucionales.	En consecuencia, el comportamiento de los trabajadores administrativos de la municipalidad fomenta una cultura de confianza y accesibilidad, facilitando el trabajo y la adaptación a los cambios de manera oportuna dentro de la institución.
¿Ha sentido alguna vez que su estabilidad laboral o su imagen profesional se ven amenazadas directa o indirectamente en su entorno de trabajo?.	No, porque se trata de llevar un buen ambiente laboral; además, eso refleja al buen manejo en equipo y una buena coordinación entre todos los trabajadores.	La imagen profesional como autoridad se ve en duda porque se da a entender que existe un blindaje a la autoridad y funcionarios generando una imagen por parte de la que dirigen que existe un cogobierno.	Si en la actualidad no existe estabilidad laboral somos un grupo de profesionales que trabajamos con CAS, es desfavorable el trabajo no tiene los beneficios de la modalidad de 728.	No, porque todo proceso y funciones que me corresponde fueron en el respectivo procedimiento.	Los resultados obtenidos reflejan una participación activa del personal administrativo que desempeña sus funciones según su especialidad; sin embargo, no todos los integrantes son personales de confianza, ya que operan bajo un sistema diferente.	Por lo tanto, el trabajo colaborativo es fundamental para fomentar el profesionalismo y desarrollar un comportamiento orientado al cooperativismo, permitiendo alcanzar los objetivos municipales.

¿Ha experimentado situaciones en las que su imagen personal o profesional se haya visto afectada por comentarios, rumores o acciones que considere injustos o falsos?	Si, y en esos casos lo que mejor resultado es tener una buena comunicación y así superar malos ratos, para luego así mejorar esos puntos negativos y llevar en un ambiente laboral.	Si, porque cuando en vez de ampliar con nuestros trabajos no dedicamos a hablar de la vida privada de otros perdiendo el respeto y afectando el clima de trabajo.	Considero que no, respetamos a los compañeros de trabajo y nos respetan.	Se han procedido como hacer que toda información a sido permitido y puesto en conocimiento de las responsables.	La mayoría de los entrevistados indicaron que su imagen personal se ve afectada debido a los problemas provenientes de otras áreas, los cuales inciden de manera directa e indirecta en el trabajo que realizan en la municipalidad.	Por lo tanto, el trabajo realizado por el personal administrativo de la municipalidad refleja la imagen profesional, y deben actuar siguiendo las nuevas tendencias de adaptación oportuna al cambio dentro de la institución. Todo esto debe estar en consonancia con la misión de la municipalidad.
Clima laboral						
¿Considera que su trabajo en la municipalidad le proporciona las oportunidades y el apoyo necesarios para alcanzar sus metas profesionales y desarrollar sus habilidades?	Si, considero que si dan las oportunidades para desarrollar actividades para alcanzar metas profesionales, así destacando como profesionales.	Es una oportunidad para dar a conocer la capacidad, profesionalismo y cariño que uno puede tener para lograr un desarrollo adecuado.	En un caso se me contrato como especialista y no existe problemas entre compañeros.	Si, la relación de trabajo de representación y fiscalización son de conocimiento público, son en el que ayude y existe el soporte en el ámbito profesional y con persona.	La mayoría de estos señalan que es necesario mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad, transformándola en una institución más ágil y dinámica en sus tareas diarias y en el desarrollo de habilidades.	Por lo tanto, el personal administrativo son clave en sus roles laborales, ya que su contribución a los objetivos individuales y organizacionales favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales.
¿Cómo percibe su nivel de compromiso con las tareas asignadas y su contribución al éxito del equipo dentro de la organización?	El compromiso es bueno, dado que las tareas asignadas son cumplidas y las metas son alcanzadas.	Como autoridad elegido por el pueblo tengo el firme compromiso a través de las comisiones ampliar la labor de fiscalización, representación y gestión.	Muy comprometidos, ya que asimismo la jefatura y si nos responsabilizó. La continuidad existe del equipo es minimizar la ocurrencia de accidentes y tener actualizado los instrumentos de la ley de sistemas.	El nivel de compromiso con el distrito y con la población tiene que ser una comunicación integral.	La mayoría de los entrevistados expresaron tener la disposición de trabajar de manera comprometida con la municipalidad; sin embargo, factores externos son los que dificultan la mejora de los procesos dentro de la organización.	En consecuencia, es importante destacar que el personal administrativo muestra disposición para el trabajo; sin embargo, existen factores internos que dificultan el logro de los objetivos institucionales.
¿Cómo describiría la relación con su supervisor en términos de claridad en las instrucciones, apoyo en el desempeño y	La relación es buena, dado que existe comunicación fluida y también el trabajo es planeado y bien organizado.	No tengo supervisor.	Considero adecuado mi jefatura actual aplico el empowerment.	Muy bueno, porque se refleja con la documentación y las acciones personales y como comisión.	La mayoría de los entrevistados de los funcionarios de la municipalidad está dispuesta a trabajar con entusiasmo y siempre	En conclusión, los entrevistados afirmaron de manera clara que existe disposición para trabajar en el logro de las metas municipales y están

equidad en la asignación de tareas?.				demuestra su compromiso con las tareas asignadas.	comprometidos con la institución.
¿Cómo evalúa la claridad, transparencia y accesibilidad de la información que recibe sobre sus tareas, políticas y procedimientos dentro de la organización?	Es buena, dado que toda la información que se maneja es clara y precisa. Así que no existen problemas en ese caso.	El acceso a la información es pública sin embargo, conforme al marco normativo no se atiende en los plazos establecidos, lo que hace pensar que no existiría una adecuada gestión del control gubernamental, se requiere mejorar con e procedimiento administrativo.	Adecuado ya que se esto intensificado el uso de canales y redes internos digitales.	La información es accesible al público por las y tiene un plazo determinado por ley y que son en tema de responsabilidad por parte del usuario.	La mayoría de los entrevistados afirman que generan información valiosa en cuanto a transparencia. Sin embargo, algunos funcionarios temporales no muestran interés en mejorar su desempeño laboral.
¿Cómo percibe las condiciones de trabajo en la municipalidad en términos de comodidad, apoyo y justicia en la remuneración?	Las condiciones de trabajo son justos y acordes a la labor que se desempeña.	No existe las condiciones de un trabajo por meritocracia y la disponibilidad presupuestal es limitada.	En cuanto a comodidad con oportunidades de mejora que se ha dado en cuanto ejecución del proyecto de mantenimiento del palacio municipal.	Es un desempeño de ejecutivos y responsable de los funcionarios.	La mayoría de los funcionarios de la municipalidad expresaron que se sienten involucrados en sus puestos de trabajo, lo cual está relacionado con la confianza que tienen en las remuneraciones que reciben.
					En conclusión, los entrevistados afirmaron de manera clara que se sienten involucrados cuando las relaciones humanas son adecuadas, lo que tiene un impacto directo en las actividades diarias de los trabajadores administrativos.

Nota: Elaboración propia basándose en los datos de la entrevista de los regidores, alcaldes y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

Las entrevistas realizadas con los miembros del concejo municipal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco revelaron que el *mobbing* representa un fenómeno organizacional en el cual el empleado sufre intimidación o maltrato de carácter sistemático perpetrado por compañeros de trabajo, subordinados o autoridades superiores dentro del contexto laboral. Esta conducta se caracteriza por su naturaleza repetitiva y prolongada en el tiempo, persiguiendo como finalidad la provocación de daños de índole psicológica, emocional o profesional en la víctima.

Tales situaciones generan consecuencias adversas que abarcan cuadros de estrés, afectaciones en la salud mental, reducción en el rendimiento laboral y, en circunstancias severas, la manifestación de trastornos psicosomáticos. La prevención y evaluación de estos fenómenos demanda la formulación de políticas institucionales claras dirigidas a combatir el acoso laboral, complementadas con la adopción de estrategias que propicien un clima organizacional saludable, respetuoso y colaborativo en el ámbito municipal.

La implementación de estas iniciativas no únicamente facilitará la disminución del *mobbing* en la institución municipal, sino que simultáneamente contribuirá a la construcción de un ambiente laboral más productivo, éticamente fundamentado y satisfactorio para la totalidad del personal.

La gestión administrativa municipal constituye un sistema complejo donde convergen múltiples factores que determinan el éxito institucional. El análisis de las diversas perspectivas presentadas revela que la efectividad organizacional depende fundamentalmente de la articulación coherente entre liderazgo, valores institucionales, trabajo colaborativo y adaptabilidad al cambio.

La dirección efectiva emerge como el eje central que debe coordinar las labores diarias y promover la cohesión del equipo de trabajo. Esta función directiva no solo

implica la supervisión de actividades rutinarias, sino también la capacidad de generar un ambiente propicio para el logro de objetivos institucionales mediante la promoción del trabajo colaborativo y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Los valores institucionales funcionan como pilares fundamentales que orientan el comportamiento del personal administrativo, estableciendo parámetros claros de actuación profesional. Estos valores no solo regulan las conductas individuales, sino que también fortalecen las relaciones laborales y crean un marco de referencia común que facilita la toma de decisiones y la resolución de conflictos internos.

El trabajo colaborativo se presenta como una estrategia esencial para desarrollar el profesionalismo y fomentar actitudes cooperativas. La sinergia generada por la colaboración efectiva permite maximizar los recursos disponibles y optimizar los procesos administrativos, contribuyendo significativamente al cumplimiento de las metas municipales establecidas.

La adaptabilidad al cambio constituye otro elemento crucial en la gestión municipal contemporánea. Las situaciones imprevistas pueden representar tanto oportunidades de mejora como desafíos que requieren respuestas ágiles y efectivas. La capacidad institucional para gestionar estos cambios determina en gran medida la continuidad y efectividad de los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía.

La imagen profesional de la municipalidad se construye a través del desempeño cotidiano del personal administrativo, quienes actúan como representantes directos de la institución. Su comportamiento y actitud profesional deben alinearse con las nuevas tendencias de gestión pública y mantenerse en consonancia con la misión institucional, proyectando credibilidad y confianza hacia la comunidad.

Las relaciones humanas adecuadas emergen como un factor determinante en el clima laboral y la productividad organizacional. Un ambiente de trabajo caracterizado por

la confianza, accesibilidad y respeto mutuo facilita la integración del personal y potencia su compromiso con los objetivos institucionales, generando un círculo virtuoso de colaboración y eficiencia.

A pesar de la disposición general del personal para contribuir al logro de las metas municipales, persisten factores internos que obstaculizan el pleno desarrollo del potencial institucional. Estos desafíos requieren atención específica y estrategias diferenciadas que permitan superar las barreras existentes y optimizar el rendimiento organizacional.

En síntesis, la gestión administrativa municipal efectiva requiere un enfoque integral que considere la interacción dinámica entre liderazgo, valores, colaboración y adaptabilidad, reconociendo que el factor humano constituye el elemento central que determina el éxito o fracaso de cualquier iniciativa institucional.

5.6 Discusión de resultados

El presente segmento desarrolla la discusión de los resultados que establecen la incidencia directa y significativa del *mobbing* sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante 2023. La investigación se sustentó en la aplicación de un instrumento de medición administrado a una muestra conformada por 220 colaboradores administrativos de la institución municipal mencionada.

Los resultados se generaron a partir de las respuestas facilitadas por los participantes que completaron los cuestionarios, quienes proporcionaron información sobre sus vivencias laborales y evaluaciones del clima organizacional en su función de personal administrativo. La obtención de datos se ejecutó siguiendo los lineamientos metodológicos establecidos, con énfasis particular en la recopilación de información de naturaleza cuantitativa.

El diseño investigativo incluyó la conceptualización de variables independientes y dependientes, organizadas mediante dimensiones e indicadores correspondientes, estructura que se constituyó como elemento fundamental para el desarrollo de análisis estadísticos descriptivos e inferenciales. Las metodologías estadísticas empleadas comprendieron el análisis de varianza (ANOVA), evaluación del valor predictivo y análisis de regresión lineal para la verificación y validación de los resultados.

Tras la fase de recolección de datos cuantitativos, se implementó un análisis estadístico descriptivo que examinó exhaustivamente cada dimensión relacionada con las variables de estudio. Consecutivamente, se realizó el análisis estadístico inferencial enfocado en la validación de la hipótesis general a través de la prueba ANOVA, definiendo el *mobbing* como variable explicativa y el clima laboral como variable respuesta en el ámbito del personal administrativo estudiado.

Los hallazgos expuestos plantean una aparente paradoja que amerita ser interpretada a la luz de los enfoques teóricos sobre el compromiso organizacional, particularmente el modelo tridimensional propuesto por Meyer y Allen (1991), quienes distinguen entre el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Bajo esta perspectiva, resulta plausible sostener que los niveles de compromiso reportados por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco no necesariamente reflejan un vínculo afectivo genuino derivado de un ambiente laboral saludable, sino que podrían estar sustentados en un componente de continuidad, vinculado a la permanencia y estabilidad que ofrece el empleo público. En este sentido, la naturaleza del régimen laboral estatal, caracterizado por una mayor seguridad contractual en comparación con el sector privado, podría constituir un factor determinante que explique por qué los servidores manifiestan altos niveles de compromiso pese a experimentar dinámicas de acoso laboral, dado que la permanencia en el puesto no

depende necesariamente de la calidad del clima interpersonal, sino de condiciones normativas y contractuales ajenas a dicho ambiente.

Asimismo, es pertinente diferenciar entre el orgullo institucional y el bienestar en el entorno laboral inmediato, en la medida que ambos constructos operan en planos distintos. El orgullo institucional suele vincularse con la identificación del trabajador con la misión, los valores y el propósito social de la entidad pública a la que pertenece, elemento que trasciende las relaciones interpersonales cotidianas. Por su parte, el mobbing constituye un fenómeno que se manifiesta principalmente en el plano de las interacciones diádicas o grupales dentro de la organización, por lo que un servidor puede sentirse orgulloso de representar a una institución pública y de contribuir al servicio ciudadano, aun cuando simultáneamente atraviese situaciones de hostilidad o maltrato por parte de compañeros o superiores. Esta disociación entre el nivel macro (identidad institucional) y el nivel micro (dinámica interpersonal) permitiría explicar por qué ambos fenómenos el compromiso elevado y la presencia de acoso laboral; pueden coexistir sin resultar necesariamente incompatibles.

Adicionalmente, no puede descartarse la influencia del sesgo de deseabilidad social como factor que module las respuestas obtenidas. Como se señaló previamente, al tratarse de un tema sensible como el mobbing, los encuestados podrían tender a subestimar la magnitud del problema o, en paralelo, a sobreestimar su nivel de compromiso institucional, con el propósito de proyectar una imagen más favorable de sí mismos o de la organización a la que pertenecen. Esta dinámica podría atenuar la aparente contradicción, en la medida que ambos indicadores (el de mobbing y el de compromiso), estarían parcialmente afectados por un mismo sesgo de respuesta, lo cual introduce una limitación metodológica que debe ser considerada al momento de interpretar los resultados.

En conjunto, estos elementos sugieren que el compromiso u orgullo institucional evidenciado por los servidores no debe interpretarse necesariamente como un indicador de la ausencia de conflictos internos o de un clima laboral saludable, sino más bien como el resultado de la confluencia de factores estructurales (como la estabilidad laboral propia del sector público), factores identitarios asociados al servicio público, y posibles sesgos de deseabilidad social en las respuestas. Esta distinción resulta relevante para la gestión institucional, en tanto advierte que un alto nivel de compromiso reportado no debe utilizarse como indicador suficiente para descartar la existencia de problemáticas de acoso laboral, siendo necesario complementar este tipo de mediciones con abordajes cualitativos que permitan explorar con mayor profundidad la experiencia subjetiva de los trabajadores respecto a su entorno laboral.

La investigación integró un análisis de regresión lineal documentado en las *Tabla 82*, *Tabla 83*, y *Tabla 84*, que presentan los resultados de la aplicación de la prueba de correlación ANOVA entre las variables de investigación, el análisis del valor predictivo y la implementación del análisis de regresión lineal. Los índices de correlación entre las variables *mobbing* y clima laboral demuestran una incidencia positiva considerable, reflejada en la expresión: $\text{Clima laboral} = 2,637 + 0,825 (\text{Mobbing}) + u$. Esta comprobación empírica válida la hipótesis general propuesta.

Por consiguiente, esta prueba estadística corrobora la hipótesis general: el *mobbing* ejerce una incidencia directa y significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco durante el período 2023.

Respecto a la hipótesis específica 1, los resultados se documentan en las *Tabla 86*, *Tabla 87* y *Tabla 88*, empleando un nivel de significancia del 5%. Los hallazgos conducen al rechazo de la hipótesis nula (H_0) y la aceptación de la hipótesis alternativa (H_a), confirmando que la dimensión de desprestigio laboral ejerce una incidencia directa y

significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco durante 2023. La ecuación de regresión resultante es: $\text{Clima laboral} = 52,224 + 12,532 (\text{Desprestigio laboral}) + u$. Este resultado sugiere la importancia de que las organizaciones implementen procesos de evaluación continua que permitan identificar desviaciones, faciliten la toma de decisiones informadas y posibiliten los ajustes necesarios para optimizar el desempeño institucional.

Los resultados concuerdan con los hallazgos de Flores Campos (2022), quien determinó que los participantes perciben un clima organizacional favorable, manifestado en bajos niveles de acoso laboral y ausencia de evidencias de agresiones verbales u otras conductas que comprometan el desempeño de los colaboradores. Adicionalmente, se identificó una asociación entre el clima organizacional positivo y menores niveles de desprestigio laboral. Los colaboradores caracterizaron las dimensiones analizadas con un nivel medio respecto al clima laboral, lo cual respalda los resultados del presente estudio y confirma que el *mobbing* influye directa y significativamente en el clima laboral. Los hallazgos subrayan la relevancia del estudio al demostrar que una proporción considerable de participantes percibe tanto el *mobbing* como el clima laboral en niveles intermedios, validando así la hipótesis planteada.

En relación con la hipótesis específica 2, los resultados se presentan en las *Tabla 90*, *Tabla 91* y *Tabla 92*, con un nivel de significancia del 5%. Esta evidencia fundamenta el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y la confirmación de la hipótesis alternativa (H_a), estableciendo que la dimensión de entorpecimiento del trabajo influye directa y significativamente en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco durante 2023. La regresión lineal obtenida se expresa como: $\text{Clima laboral} = -0,465 + 0,044 (\text{Entorpecimiento del trabajo}) + u$.

Estos resultados convergen con el estudio de Ecan Guerrero (2021), quien evidenció una incidencia directa y significativa entre las variables analizadas, identificando además una incidencia inversa entre el *mobbing* y la capacidad laboral de los docentes de la Institución Educativa Llampayeq de Chiclayo. Esto enfatiza la necesidad de que las organizaciones fortalezcan estos aspectos, dado su impacto directo en el clima laboral.

Los hallazgos revelan oportunidades estratégicas para que la institución mejore el clima laboral del personal administrativo municipal. El incremento del *mobbing*, particularmente en la dimensión de entorpecimiento del trabajo, afecta directamente el clima laboral, generando repercusiones negativas en el desempeño de actividades y, consecuentemente, en el logro de objetivos institucionales.

En relación con la hipótesis específica 3, los hallazgos se presentan en las *Tabla 94*, *Tabla 95* y *Tabla 96*, manifestando un nivel de significancia del 5%. Los resultados sustentan el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y la aceptación de la hipótesis alternativa (H_a), determinando que la dimensión de incomunicación y bloqueo de comunicación mantiene una incidencia directa y significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco correspondiente al período 2023. La ecuación de regresión lineal se establece como: $\text{Clima laboral} = -0,779 + 0,049 (\text{dimensión de incomunicación bloqueo de comunicación}) + u$.

Los resultados exhiben concordancia con las conclusiones de Palacios Carbajal (2020), quien determinó que los profesionales de salud reconocen una relación significativa entre el *mobbing* y el clima laboral institucional. La aplicación de la prueba estadística Rho de Spearman (0,273) confirmó la incidencia entre las variables examinadas. El 55% de los participantes evaluó el nivel de *mobbing* como moderado, en tanto que el 9% situó el clima laboral en un nivel medio.

Se ha evidenciado que las dimensiones asociadas con la incomunicación y el bloqueo de comunicación generan impactos directos en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco. Estos hallazgos refuerzan la conceptualización de que la dimensión de incomunicación y bloqueo de comunicación mantiene una conexión estrecha con las variables del estudio, de tal manera que cualquier mejora en una de ellas se refleja en progresos significativos en la otra.

Concerniente a la hipótesis específica 4, los resultados documentados en las *Tabla 98*, *Tabla 99* y *Tabla 100*, indican un nivel de significancia del 5%. Esta evidencia justifica el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y la confirmación de la hipótesis alternativa (H_a), estableciendo que la dimensión de intimidación encubierta ejerce una incidencia directa y significativa en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco durante 2023. Los resultados de la regresión lineal se formulan como:

$$\text{Clima laboral} = 46,051 + 9,038 (\text{Intimidación encubierta}) + u.$$

Estos hallazgos mantienen coherencia con los resultados de Palacios Carbajal (2020), cuya investigación generó conclusiones significativas. Mediante su análisis bibliográfico, se identificó una incidencia relevante entre el *mobbing* y el clima laboral del personal administrativo, validada a través de la prueba estadística R de Pearson, que resultó en el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa.

La investigación demostró que los profesionales de salud identifican una incidencia entre el *mobbing* y el clima laboral institucional. La prueba estadística Rho de Spearman (0,273) reveló una incidencia considerable entre las variables analizadas. Paralelamente, el 55% de los participantes identificó el nivel de *mobbing* como moderado, mientras que el 9% caracterizó el clima laboral en un nivel medio.

En última instancia, se evidenció una correlación directa entre las variables analizadas: el incremento en una de ellas se corresponde con el mejoramiento de la otra.

Esta constatación corrobora la premisa de que el acoso laboral y el ambiente organizacional mantienen una interdependencia significativa, donde las transformaciones favorables en cualquiera de estas dimensiones generan repercusiones positivas en la dimensión restante.

En consonancia con lo anterior, respecto a la hipótesis específica 5, los datos consignados en las *Tabla 102*, *Tabla 103* y *Tabla 104*, revelan un nivel de significancia estadística del 5%, lo cual conduce al descarte de la hipótesis nula (H_0) y la aceptación de la hipótesis alternativa (H_a). Los resultados demuestran que la dimensión de intimidación manifestada ejerce una incidencia directa y estadísticamente significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco durante el período 2023. Esta conclusión se ve reforzada por el modelo de regresión lineal obtenido: $\text{Clima laboral} = 41,128 + 11,967 (\text{Intimidación manifestada}) + u$.

Los hallazgos convergen con los resultados de Jara Soto (2019), quien desarrolló una investigación que determinó la existencia de una correspondencia directa entre las variables objeto de estudio. Mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson, se identificó una asociación de magnitud moderada entre las variables, lo que sugiere que el incremento del *mobbing* incide tanto en el rendimiento laboral como en las condiciones de seguridad ocupacional.

La percepción del *mobbing* organizacional fue catalogada como de intensidad reducida por el 71,26% de los encuestados, en contraste con el 18,05% que lo valoró como elevado y el 10,68% que lo situó en un nivel intermedio. Respecto al rendimiento laboral, el 69,29% de los participantes lo evaluó como óptimo, mientras que el 16,89% lo consideró deficiente y el 13,83% lo clasificó en un rango medio.

Los datos obtenidos evidencian que la organización ha alcanzado progresos sustanciales en la reducción de conductas intimidatorias vinculadas al acoso laboral, factor

que repercute favorablemente en el ambiente organizacional. Adicionalmente, los resultados subrayan la pertinencia de la investigación, considerando que una proporción mayoritaria de los sujetos de estudio percibe tanto el *mobbing* como el clima organizacional dentro de parámetros controlables en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago. En consecuencia, se confirma la validez de la hipótesis formulada.

Análogamente, en lo concerniente a la hipótesis específica 6, los datos contenidos en las *Tabla 106*, *Tabla 107* y *Tabla 108*, evidencian un nivel de significancia estadística del 5%, lo que resulta en el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y la aceptación de la hipótesis alternativa (H_a). Se establece que la dimensión de menoscabo personal ejerce una incidencia directa y estadísticamente significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco durante el período 2023. Esta conclusión se fundamenta en el modelo de regresión lineal: $\text{Clima laboral} = 44,312 + 13,496 (\text{Desprestigio personal}) + u$.

Los resultados convergen con la investigación desarrollada por Rodríguez Ortiz (2019), quien determinó que el acoso laboral genera tensión ocupacional considerable, expresada mediante agresión psicológica sistemática dirigida hacia otros individuos en el contexto laboral. Esta presión ocasiona, en determinadas circunstancias, el abandono voluntario de los puestos de trabajo por parte de los empleados afectados.

Adicionalmente, el 50% del personal operativo de la municipalidad distrital manifestó la ausencia de reconocimientos institucionales, no obstante haber contribuido sustancialmente al logro de los objetivos organizacionales. Según las declaraciones recabadas, estos reconocimientos se otorgan exclusivamente al personal directivo de niveles superiores. Paralelamente, el 52% de los empleados reportó condiciones laborales inadecuadas, caracterizadas por espacios de trabajo con sobrepoblación y carencia de

protocolos de seguridad ocupacional, circunstancias que incrementan la susceptibilidad a la transmisión de patologías.

En igual medida, el 64% de los servidores públicos experimentó dificultades intermitentes en la capacidad decisoria, situación correlacionada con las múltiples disfunciones generadas por el hostigamiento psicológico organizacional. Los resultados subrayan la urgencia de que la administración municipal concentre esfuerzos en la consolidación de estas dimensiones críticas, orientada hacia la mejora del clima institucional y la garantía de un ambiente laboral óptimo para el equipo administrativo.

La presente investigación constituye un aporte sustancial al corpus de conocimiento científico, estableciendo fundamentos sólidos para el desarrollo de futuras líneas de investigación y la implementación de metodologías innovadoras en la elaboración de trabajos académicos de posgrado. Su alcance trasciende el ámbito académico inmediato, proporcionando herramientas conceptuales y empíricas que beneficiarán a organizaciones pertenecientes a diversas tipologías institucionales, tanto del sector público como privado.

La aplicabilidad de los hallazgos se extiende de manera particular al ámbito empresarial contemporáneo, con especial énfasis en la gestión pública en sus múltiples dimensiones: municipal, regional, nacional e internacional. Esta versatilidad metodológica permite la adaptación de los instrumentos y enfoques desarrollados a contextos organizacionales diversos, considerando las particularidades culturales, estructurales y normativas de cada entorno institucional.

En consecuencia, esta contribución académica no solamente enriquece el acervo bibliográfico especializado en comportamiento organizacional y gestión del talento humano, sino que también establece un marco conceptual y metodológico de referencia para investigadores, académicos y profesionales especializados en el diagnóstico,

intervención y mejoramiento de fenómenos relacionados con el acoso laboral y la calidad del ambiente organizacional.

Capítulo VI

Propuesta de estrategias

6.1 Propuesta de estrategias para prevenir el *mobbing* que promuevan un clima laboral saludable

6.1.1 Fundamentos

El *mobbing* o acoso laboral en la administración pública representa una problemática compleja que afecta tanto la eficiencia institucional como el bienestar de los servidores públicos.

La presente propuesta tiene como finalidad prevenir el *mobbing* en entornos laborales mediante un enfoque integral que promueva un clima organizacional saludable. Este enfoque combina la implementación de políticas específicas, la capacitación de empleados, la gestión ética del liderazgo y el monitoreo constante del clima laboral.

En primera instancia, se busca desarrollar un marco normativo claro y accesible que permita identificar, reportar y resolver casos de *mobbing* de manera oportuna. Además, se prioriza la formación en habilidades interpersonales y en la creación de espacios seguros para el diálogo y la resolución de conflictos. Asimismo, se plantea la conformación de un comité de ética encargado de gestionar los casos reportados, evaluar las estrategias implementadas y proponer mejoras continuas. Este comité será un componente clave para garantizar la imparcialidad y la transparencia en la gestión de los conflictos.

Se reconoce la necesidad de promover valores organizacionales que refuercen el respeto y la colaboración entre los empleados. Para ello, se desarrollarán programas de reconocimiento que incentiven comportamientos alineados con los objetivos de la organización y prevengan actitudes hostiles.

Finalmente, se aplicarán herramientas avanzadas de evaluación del clima laboral, como encuestas y análisis de indicadores, para monitorear el impacto de las estrategias implementadas. Estos datos permitirán realizar ajustes estratégicos para asegurar resultados sostenibles y tangibles.

La implementación de políticas claras, formación, liderazgo efectivo, monitoreo constante y reconocimiento de valores positivos son pilares fundamentales para garantizar un entorno laboral libre de acoso. Esto no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la competitividad y reputación de la organización en el mercado.

En el contexto de la administración pública, esta conducta adquiere características particulares debido a la estructura jerárquica rígida, la estabilidad laboral y los procedimientos burocráticos que pueden facilitar o encubrir comportamientos de acoso.

La identificación temprana del *mobbing* requiere de estrategias específicas que consideren las particularidades del sector público. Las investigaciones de Piñuel y Zabala (2001) demuestran que el *mobbing* en organizaciones públicas presenta patrones diferenciados respecto al sector privado, manifestándose frecuentemente a través del abuso de poder jerárquico, la exclusión sistemática de procesos de toma de decisiones y la manipulación de procedimientos administrativos para perjudicar al trabajador objetivo.

6.1.2 Estrategias de prevención primaria

Las estrategias de prevención primaria del *mobbing* en la administración pública deben enfocarse en crear un ambiente organizacional que desaliente comportamientos de acoso. Esto implica el desarrollo de políticas claras de convivencia laboral, programas de capacitación en habilidades sociales y comunicación asertiva para directivos y empleados, y la implementación de sistemas de evaluación del desempeño transparentes y objetivos. La formación continua en ética pública y valores institucionales constituye un pilar fundamental para prevenir comportamientos inadecuados.

Tabla 110*Estrategias de prevención primaria*

Estrategia de Prevención	Descripción	Responsable	Indicador de Éxito
Políticas de Convivencia	Desarrollo de protocolos claros anti-acoso	Recursos Humanos	Reducción 30% denuncias
Capacitación Directiva	Formación en liderazgo ético	Dirección General	95% directivos capacitados
Evaluación Transparente	Sistemas objetivos de evaluación	Comité de Evaluación	90% satisfacción proceso
Cultura Organizacional	Promoción de valores éticos	Toda la organización	Mejora clima laboral 25%

Nota. Elaboración propia.

6.1.3 Estrategias de prevención temprana

La intervención temprana requiere de mecanismos de detección y respuesta rápida ante los primeros indicios de *mobbing*. Esto incluye la implementación de sistemas de alerta temprana, protocolos de actuación inmediata y equipos especializados en mediación de conflictos. Los estudios de González de Rivera (2002) enfatizan la importancia de actuar en las primeras fases del proceso de acoso para evitar su escalamiento y cronificación.

Tabla 111*Estrategias de prevención temprana*

Fase del Mobbing	Estrategia de Intervención	Tiempo de Respuesta	Recursos Necesarios
Fase Inicial	Mediación preventiva	48 horas	Mediador especializado
Fase de Estigmatización	Reubicación temporal	1 semana	Equipo multidisciplinario
Fase de Intervención	Proceso disciplinario	15 días	Comisión investigadora
Fase de Exclusión	Protección integral	Inmediata	Apoyo psicológico

Nota. Elaboración propia.

Estrategias de Protección y Apoyo a Víctimas

Las víctimas de *mobbing* en la administración pública requieren de un sistema integral de protección que incluya apoyo psicológico, jurídico y laboral. La implementación de programas de asistencia al empleado, protocolos de protección ante represalias y sistemas de acompañamiento durante el proceso de denuncia son elementos

esenciales. La investigación de Hirigoyen (2001) destaca la importancia del apoyo institucional para la recuperación de las víctimas y la prevención de secuelas a largo plazo.

Estrategias de Rehabilitación Organizacional

Cuando se confirma la existencia de *mobbing*, es necesario implementar estrategias de rehabilitación organizacional que restauren la confianza y mejoren el clima laboral. Esto incluye procesos de justicia restaurativa, programas de reconciliación, revisión de políticas y procedimientos, y fortalecimiento de la cultura ética institucional. Los estudios de Zapf et al. (2011) demuestran que la respuesta organizacional adecuada no solo beneficia a las víctimas directas, sino que fortalece la integridad de toda la institución.

Marco Legal y Ético en la Administración Pública

La implementación de estas estrategias debe enmarcarse en el cumplimiento del Código de Ética de la Administración Pública, que establece principios fundamentales como la dignidad humana, la integridad, la transparencia y la responsabilidad. El artículo correspondiente a la protección del servidor público establece la obligación institucional de garantizar un ambiente laboral libre de acoso y discriminación, lo que fundamenta legalmente todas las estrategias anti-mobbing propuestas.

6.1.4 Objetivos

6.1.4.1 Objetivo general

Prevenir el *mobbing* en los entornos laborales mediante estrategias integrales que fortalezcan el clima laboral, clima organizacional, incrementen la satisfacción laboral y fomenten la productividad.

6.1.4.2 Objetivo específicos

- Establecer un marco normativo específico y accesible contra el *mobbing* en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

- Crear un comité de ética encargado de gestionar los casos reportados en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.
- Capacitar a los líderes en gestión ética y habilidades de resolución de conflictos en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.
- Promover una cultura organizacional basada en el respeto y la empatía en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.
- Implementar canales confidenciales para la denuncia de *mobbing* en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.
- Desarrollar programas de reconocimiento de comportamientos positivos en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.
- Monitorear constantemente el clima laboral y ajustar las estrategias preventivas en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.
- Difundir buenas prácticas laborales mediante talleres y actividades participativas en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.
- Evaluar periódicamente los resultados de las estrategias implementadas en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.

6.1.5 Metodología

La metodología de la propuesta se sustentará en un enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas que permitan diseñar, implementar y evaluar de manera sistemática estrategias orientadas a la prevención y corrección del acoso laboral. Este enfoque metodológico favorecerá una comprensión integral de la problemática organizacional, considerando tanto la información objetiva derivada de los instrumentos de medición como las percepciones y experiencias de los colaboradores. En este sentido, la propuesta prioriza la identificación de las causas que originan el acoso laboral y el

fortalecimiento de mecanismos institucionales que promuevan una cultura organizacional basada en el respeto, la convivencia y la mejora continua, trascendiendo un enfoque centrado únicamente en medidas disciplinarias o sancionadoras.

Durante la fase de diagnóstico se desarrollará un análisis integral del contexto organizacional mediante la aplicación de encuestas de clima laboral, entrevistas semiestructuradas y grupos focales dirigidos a los diferentes niveles jerárquicos de la institución. La información recopilada permitirá identificar factores de riesgo psicosocial, patrones de interacción, estilos de liderazgo, fuentes de conflicto y percepciones relacionadas con la existencia de conductas de acoso laboral, así como las fortalezas y oportunidades de mejora del clima organizacional. Los resultados obtenidos constituirán la base para diseñar estrategias de intervención ajustadas a las necesidades específicas de la organización, garantizando que las acciones respondan a la realidad institucional y contribuyan a la prevención de futuras situaciones de hostigamiento.

La etapa de implementación comprenderá el desarrollo de programas de capacitación y sensibilización sobre prevención del acoso laboral, fortalecimiento del liderazgo ético, habilidades de comunicación, gestión constructiva de conflictos y promoción del bienestar organizacional. Asimismo, se impulsará la difusión de políticas institucionales, protocolos de actuación y mecanismos confidenciales para la recepción y atención de denuncias, complementados con la conformación o fortalecimiento de un comité responsable de supervisar la aplicación de las medidas preventivas y correctivas. Finalmente, la propuesta incorporará un sistema permanente de seguimiento y evaluación sustentado en indicadores de desempeño relacionados con el clima organizacional, la satisfacción laboral, el compromiso de los colaboradores, la rotación de personal, el ausentismo y la incidencia de casos de acoso laboral. El análisis periódico de estos indicadores permitirá implementar acciones de mejora continua, asegurando la

sostenibilidad y efectividad de la propuesta como un modelo integral para prevenir el acoso laboral y fortalecer un entorno de trabajo saludable.

6.1.6 Alcance de la propuesta

La propuesta se fundamenta en un enfoque preventivo y correctivo orientado a la erradicación del acoso laboral mediante la implementación de estrategias integrales que prioricen la identificación temprana de los factores de riesgo, el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el respeto y la promoción de relaciones laborales saludables. En lugar de privilegiar exclusivamente mecanismos de carácter sancionador, la propuesta incorpora acciones de sensibilización, capacitación, comunicación interna, fortalecimiento del liderazgo y establecimiento de protocolos de intervención, con el propósito de prevenir la aparición de conductas de hostigamiento y corregir oportunamente aquellas situaciones que puedan afectar la convivencia laboral. Este enfoque busca generar cambios sostenibles en las prácticas organizacionales, fortaleciendo el compromiso institucional con la protección de la integridad y el bienestar de los trabajadores.

La implementación de la propuesta se desarrollará inicialmente en un sector piloto de la organización, lo que permitirá validar su funcionamiento en un entorno controlado antes de su aplicación a nivel institucional. Esta fase facilitará la evaluación sistemática de la efectividad de las estrategias mediante el seguimiento de indicadores relacionados con la incidencia del acoso laboral, la percepción del clima organizacional, el nivel de satisfacción del personal y el compromiso con la institución. A partir de los resultados obtenidos, será posible realizar los ajustes metodológicos y operativos necesarios para optimizar la propuesta, garantizando que su posterior implementación en las demás áreas responda a las necesidades y características propias de la organización. Asimismo, el alcance de la intervención comprenderá a todos los niveles jerárquicos, desde la alta

dirección hasta el personal operativo, promoviendo una participación activa y corresponsable en la construcción de un ambiente laboral seguro, inclusivo y respetuoso.

Se espera que la ejecución de la propuesta genere efectos positivos tanto en la disminución de las manifestaciones de acoso laboral como en el fortalecimiento del clima organizacional, favoreciendo mayores niveles de confianza, cooperación, motivación, satisfacción y compromiso entre los colaboradores. De igual manera, se prevé que el fortalecimiento de las competencias de liderazgo, la mejora de los mecanismos de comunicación y la consolidación de una cultura preventiva contribuyan al incremento del desempeño organizacional y al bienestar integral del capital humano. Finalmente, la experiencia obtenida durante el proceso de implementación permitirá estructurar un modelo de intervención con bases metodológicas sólidas, susceptible de ser replicado y adaptado en otras organizaciones públicas o privadas que enfrenten problemáticas similares, constituyéndose en una referencia para el diseño de políticas institucionales orientadas a la prevención del acoso laboral y la promoción de entornos de trabajo saludables.

6.1.7 *Propuesta de políticas y estrategias*

6.1.7.1 Políticas

- Política de Tolerancia Cero: Esta política debe ser comunicada de manera clara y sistemática a todos los servidores públicos, desde el momento de su ingreso y de forma periódica durante su permanencia en la institución, garantizando que todos los funcionarios conozcan sus derechos, obligaciones y los mecanismos de protección disponibles.
- Canales de Denuncia Confidenciales: Crear un sistema accesible y seguro para que los empleados puedan reportar casos de *mobbing* sin temor a represalias.

- Sistema de prevención primaria: Se implementará un sistema de prevención primaria que incluya la formación obligatoria en habilidades de comunicación, resolución de conflictos y liderazgo ético para todos los servidores públicos con funciones de supervisión. Este sistema debe incorporar evaluaciones periódicas del clima laboral, identificación temprana de factores de riesgo y el desarrollo de competencias socioemocionales que promuevan relaciones laborales saludables y respetuosas.
- Sistema de detección temprana: Las políticas deben establecer mecanismos sistemáticos de detección temprana del *mobbing*, incluyendo sistemas de alerta temprana basados en indicadores objetivos como ausentismo laboral, rotación de personal, quejas frecuentes, y cambios en el rendimiento laboral. Estos mecanismos deben ser operados por equipos especializados y capacitados, garantizando la confidencialidad y protección de las víctimas desde el momento de la detección.
- Protocolo de intervención inmediata: Se establecerán protocolos de intervención inmediata que garanticen la protección de las víctimas de *mobbing*, incluyendo medidas cautelares como el traslado temporal del agresor, la suspensión de funciones de supervisión, y la implementación de medidas de protección psicológica y legal para la víctima. Estos protocolos deben activarse de manera automática ante la denuncia formal de *mobbing* y ser ejecutados por equipos especializados.
- Régimen sancionador específico: Se establecerá un régimen sancionador específico para casos de *mobbing* que considere la gravedad de la conducta, su impacto en la víctima y en la institución, y la jerarquía del agresor. Las sanciones deben ser proporcionales, efectivas y disuasivas, incluyendo desde amonestaciones hasta la

separación definitiva del servicio público, con la posibilidad de inhabilitación para ejercer funciones públicas según la gravedad del caso.

- **Política de Comunicación y Sensibilización:** Se implementará una política integral de comunicación y sensibilización que promueva una cultura organizacional basada en el respeto, la dignidad y la prevención del *mobbing*. Esta política debe incluir campañas de sensibilización, capacitación continua, difusión de casos exitosos de prevención y resolución, y la promoción de valores éticos en el servicio público que fortalezcan el compromiso institucional con la erradicación del acoso laboral.
- **Política de Formación y Capacitación Continua:** Se establecerá una política de formación y capacitación continua dirigida a todos los servidores públicos, con énfasis en funcionarios con responsabilidades de supervisión y liderazgo. Esta formación debe incluir temas como prevención del *mobbing*, liderazgo ético, comunicación asertiva, resolución de conflictos y promoción de ambientes laborales saludables, siendo requisito obligatorio para el ascenso y permanencia en cargos directivos.

La propuesta institucional se fundamenta en un enfoque integral de prevención, intervención temprana y mejora continua, orientado a erradicar el acoso laboral mediante el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el respeto, la dignidad, la ética pública y el bienestar de los servidores. En este contexto, se plantea la implementación de una **Política Institucional de Tolerancia Cero al Acoso Laboral**, cuya finalidad es prevenir la ocurrencia de conductas de hostigamiento a través de acciones permanentes de información, sensibilización y formación. Esta política deberá ser difundida de manera sistemática desde el ingreso de cada servidor público y reforzada periódicamente durante su permanencia en la entidad, garantizando el conocimiento de los derechos, deberes,

mecanismos de protección y procedimientos institucionales disponibles para la prevención y atención del acoso laboral.

Como parte del sistema preventivo, la propuesta contempla la creación de mecanismos institucionales que faciliten la identificación oportuna de situaciones de riesgo y la atención inmediata de los casos reportados. Para ello, se implementarán **canales confidenciales de denuncia**, accesibles, seguros y protegidos frente a cualquier forma de represalia, permitiendo que los servidores comuniquen situaciones de acoso con absoluta reserva. Paralelamente, se desarrollará un **Sistema de Prevención Primaria**, sustentado en programas permanentes de capacitación obligatoria sobre liderazgo ético, comunicación asertiva, inteligencia emocional, resolución colaborativa de conflictos y convivencia laboral. Este sistema incorporará evaluaciones periódicas del clima organizacional, diagnósticos de riesgos psicosociales y estrategias para fortalecer las competencias socioemocionales de directivos y trabajadores, promoviendo relaciones laborales basadas en el respeto mutuo, la cooperación y la confianza.

Complementariamente, la propuesta establece un **Sistema de Detección Temprana** que permita identificar indicadores asociados a posibles situaciones de acoso laboral antes de que estas se consoliden. Dicho sistema utilizará información relacionada con el incremento del ausentismo, la rotación del personal, la recurrencia de conflictos, las quejas laborales, el deterioro del desempeño y otros indicadores de riesgo organizacional, los cuales serán analizados por equipos especializados con estricta observancia de los principios de confidencialidad, imparcialidad y protección de las personas involucradas. Cuando se identifiquen situaciones compatibles con acoso laboral, se activará un **Protocolo de Intervención Inmediata**, orientado prioritariamente a salvaguardar la integridad física y psicológica de la presunta víctima mediante medidas preventivas,

acompañamiento psicológico, asesoría legal y acciones administrativas que permitan controlar el riesgo mientras se desarrolla la investigación correspondiente.

La propuesta incorpora igualmente el fortalecimiento de la gobernanza institucional mediante la conformación de un **Comité de Ética y Prevención del Acoso Laboral**, integrado por profesionales de distintas disciplinas, encargado de supervisar la implementación de las políticas preventivas, analizar las denuncias con objetividad y emitir recomendaciones orientadas a la solución de los conflictos laborales. Asimismo, se desarrollará una **Política Institucional de Comunicación y Sensibilización**, basada en campañas permanentes de promoción del respeto, la igualdad de trato, la convivencia organizacional y la prevención del acoso, complementadas con programas de capacitación continua dirigidos a todos los servidores públicos, especialmente a quienes ejercen funciones de dirección y supervisión. Estas acciones estarán orientadas al fortalecimiento de un liderazgo preventivo, capaz de identificar oportunamente factores de riesgo y gestionar adecuadamente los conflictos laborales antes de que evolucionen hacia situaciones de violencia psicológica.

Como parte del proceso de mejora continua, la propuesta contempla un sistema permanente de seguimiento y evaluación sustentado en indicadores relacionados con el clima organizacional, la satisfacción laboral, la incidencia del acoso, la rotación del personal, el ausentismo, la productividad y la percepción de justicia organizacional. Asimismo, se promoverán acciones destinadas al reconocimiento de buenas prácticas de convivencia, el fortalecimiento de la empatía, la inclusión, la diversidad y el respeto por los derechos fundamentales dentro del entorno laboral. De igual manera, la prevención del acoso laboral será incorporada de manera transversal en los reglamentos internos, códigos de ética, manuales de procedimientos y demás instrumentos de gestión institucional, garantizando su articulación con la normativa nacional e internacional vigente. Finalmente,

el régimen disciplinario específico para los casos comprobados de acoso laboral se aplicará bajo criterios de proporcionalidad, debido proceso y razonabilidad, constituyendo un mecanismo complementario dentro de una estrategia integral cuyo objetivo principal es prevenir la aparición de estas conductas, corregir las condiciones organizacionales que las favorecen y consolidar ambientes laborales saludables, seguros y respetuosos.

6.1.7.2 Estrategias

- **Estrategia de Cultura Organizacional Preventiva:** La implementación de una cultura organizacional preventiva constituye la base fundamental para combatir el *mobbing* en la administración pública. Esta estrategia se basa en la transformación de valores, creencias y comportamientos institucionales, promoviendo el respeto, la dignidad y la colaboración como pilares fundamentales del servicio público. La estrategia debe incluir la definición clara de valores institucionales anti-mobbing, la promoción de liderazgos éticos y transformacionales, y la creación de mecanismos de reconocimiento y promoción de buenas prácticas de convivencia laboral.
- **Estrategia de Formación Integral y Capacitación Especializada:** La formación integral de los servidores públicos constituye una estrategia esencial para prevenir el *mobbing*, enfocándose en el desarrollo de competencias socioemocionales, habilidades de comunicación y liderazgo ético. Esta estrategia debe incluir programas de capacitación diferenciados según niveles jerárquicos, módulos especializados para mandos medios y superiores, y sistemas de certificación en competencias anti-mobbing. La formación debe ser obligatoria, continua y evaluable, con metodologías participativas que promuevan la reflexión y el cambio de comportamientos.
- **Estrategia de Comunicación Organizacional Efectiva:** Una comunicación organizacional efectiva constituye un elemento preventivo fundamental contra el

mobbing, estableciendo canales claros, transparentes y bidireccionales que faciliten la expresión de inquietudes, sugerencias y denuncias. Esta estrategia debe incluir la implementación de sistemas de comunicación interna que promuevan la participación, el diálogo constructivo y la resolución temprana de conflictos, así como campañas de sensibilización que mantengan visible el compromiso institucional con la erradicación del acoso laboral.

- Estrategia de Diseño Organizacional y Gestión del Cambio: El diseño organizacional debe contemplar estructuras que minimicen los factores de riesgo de *mobbing*, incluyendo la definición clara de roles y responsabilidades, sistemas de supervisión equilibrados, mecanismos de participación en la toma de decisiones y procesos de gestión del cambio que consideren el impacto psicosocial en los servidores. Esta estrategia debe incluir la evaluación periódica de la estructura organizacional, la identificación de puntos críticos donde se concentran los casos de *mobbing* y la implementación de ajustes organizacionales preventivos.
- Estrategia de Bienestar Laboral y Calidad de Vida: La promoción del bienestar laboral y la calidad de vida constituye una estrategia integral que incluye programas de salud ocupacional, equilibrio trabajo-vida personal, espacios de recreación y desarrollo personal, y sistemas de apoyo psicosocial. Esta estrategia debe contemplar la implementación de programas de prevención del estrés laboral, actividades de integración y fortalecimiento del tejido social, y servicios de apoyo psicológico preventivo que fortalezcan la resiliencia individual y colectiva.
- Estrategia de Alianzas y Redes de Apoyo: La construcción de alianzas estratégicas con organizaciones especializadas, universidades, organizaciones sindicales y de la sociedad civil fortalece la capacidad institucional para prevenir el *mobbing*. Esta estrategia debe incluir la participación en redes de intercambio de experiencias, la

realización de investigaciones colaborativas sobre *mobbing* en el sector público, y la implementación de programas de apoyo mutuo entre instituciones que fortalezcan las capacidades individuales y colectivas de prevención

- Desarrollo de Cultura Organizacional Positiva: Establecer valores corporativos enfocados en el respeto y la inclusión.
- Capacitación Continua: Diseñar talleres sobre habilidades interpersonales, manejo de conflictos y liderazgo ético.
- Auditorías Internas: Implementar revisiones periódicas para detectar y abordar conductas de *mobbing*.
- Fomento de la Comunicación Abierta: Crear espacios seguros donde los empleados puedan expresar inquietudes sin temor a represalias.
- Planes de Acción Rápida: Establecer procedimientos claros y ágiles para atender casos de *mobbing*.
- Fortalecimiento del Liderazgo: Capacitar a los líderes en gestión emocional y técnicas de resolución de conflictos.
- Evaluación del Desempeño con Énfasis en Valores: Incluir indicadores de comportamiento ético en las evaluaciones anuales.
- Promoción del Trabajo en Equipo: Incentivar actividades que refuercen la colaboración y la cohesión entre los empleados.
- Establecimiento de Consecuencias: Definir sanciones claras para quienes incurran en comportamientos de *mobbing*.
- Supervisión del Bienestar Emocional: Implementar servicios de apoyo psicológico accesibles para todos los empleados.

- Feedback Constante: Recolectar retroalimentación de los empleados para ajustar y mejorar las estrategias preventivas.

La implementación exitosa de estas políticas y estrategias contribuirá significativamente a crear ambientes laborales más saludables, productivos y alineados con los principios éticos que deben regir el servicio público, cumpliendo así con los mandatos establecidos en la Ley del Código de Ética en la Administración Pública.

La propuesta plantea como eje central el fortalecimiento de una cultura organizacional preventiva, concebida como el principal mecanismo para reducir y erradicar el acoso laboral en las entidades públicas. Esta estrategia busca promover una transformación progresiva de los valores, actitudes y prácticas institucionales, consolidando un entorno de trabajo fundamentado en el respeto, la integridad, la equidad y la colaboración. Para ello, se propone definir y difundir principios institucionales orientados a la prevención del acoso laboral, fortalecer el liderazgo ético y participativo en todos los niveles jerárquicos y establecer mecanismos de reconocimiento a las buenas prácticas de convivencia laboral. De esta manera, la prevención deja de ser una acción aislada para convertirse en un componente transversal de la gestión institucional, favoreciendo relaciones laborales saludables y un clima organizacional orientado al bienestar colectivo.

Como complemento de esta estrategia, se propone implementar un programa permanente de formación y capacitación especializada, dirigido a todos los servidores públicos y adaptado a las responsabilidades propias de cada nivel jerárquico. Dicho programa estará orientado al fortalecimiento de competencias socioemocionales, comunicación asertiva, inteligencia emocional, liderazgo ético, resolución colaborativa de conflictos y prevención del acoso laboral. La capacitación tendrá carácter continuo, participativo y evaluable, incorporando metodologías activas que promuevan la reflexión,

el aprendizaje organizacional y el desarrollo de conductas alineadas con los valores del servicio público. Asimismo, se contempla la certificación de competencias vinculadas a la gestión preventiva del acoso laboral, especialmente para quienes desempeñan funciones directivas y de supervisión, con el propósito de consolidar una cultura institucional comprometida con el respeto y la protección de la dignidad de las personas.

La propuesta también incorpora una estrategia de comunicación organizacional, orientada a fortalecer la transparencia, la confianza y la participación de los servidores públicos mediante el establecimiento de canales de comunicación claros, accesibles y bidireccionales. Estos mecanismos facilitarán la formulación de consultas, sugerencias y reportes relacionados con situaciones de riesgo, promoviendo el diálogo oportuno y la resolución temprana de los conflictos laborales. Paralelamente, se desarrollarán campañas permanentes de sensibilización que refuercen el compromiso institucional con la prevención del acoso laboral y la promoción de una convivencia basada en el respeto, la igualdad de oportunidades y la responsabilidad compartida. Este proceso comunicacional contribuirá a consolidar un ambiente de confianza donde los trabajadores puedan expresar sus inquietudes sin temor a represalias.

En el ámbito de la gestión institucional, la propuesta considera una estrategia de diseño organizacional y gestión del cambio, orientada a revisar y optimizar aquellos factores estructurales que puedan favorecer la aparición de conductas de acoso laboral. Para ello, se plantea fortalecer la definición de funciones y responsabilidades, promover mecanismos participativos en la toma de decisiones, equilibrar los procesos de supervisión y evaluar periódicamente la estructura organizacional para identificar áreas críticas o factores de riesgo psicosocial. Las acciones de mejora derivadas de estas evaluaciones permitirán introducir ajustes organizacionales que favorezcan ambientes laborales más

seguros, colaborativos y eficientes, integrando la gestión del cambio como una herramienta para fortalecer el bienestar institucional y prevenir conflictos.

De igual forma, se propone una estrategia integral de bienestar laboral y calidad de vida, orientada a fortalecer la salud ocupacional y el desarrollo integral de los servidores públicos. Esta estrategia comprenderá programas de prevención del estrés laboral, promoción del equilibrio entre la vida personal y el trabajo, servicios de apoyo psicológico preventivo, actividades de integración institucional y espacios destinados al fortalecimiento de la cohesión entre los equipos de trabajo. Asimismo, se impulsarán iniciativas que promuevan el trabajo colaborativo, la inclusión, el respeto por la diversidad y el reconocimiento de comportamientos alineados con los valores institucionales. Complementariamente, se establecerán mecanismos permanentes de retroalimentación que permitan conocer la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional y ajustar continuamente las estrategias implementadas de acuerdo con las necesidades identificadas.

Finalmente, la propuesta contempla el fortalecimiento de alianzas estratégicas y redes de cooperación con universidades, instituciones especializadas, organizaciones sindicales y otras entidades públicas, con el propósito de intercambiar experiencias, desarrollar investigaciones conjuntas y promover buenas prácticas en la prevención del acoso laboral. Paralelamente, se implementarán auditorías internas, sistemas de monitoreo y evaluación sustentados en indicadores relacionados con el clima organizacional, el bienestar laboral y la incidencia de conductas de acoso, permitiendo valorar periódicamente la efectividad de las acciones desarrolladas. En aquellos casos en que se confirme la existencia de conductas de acoso laboral, se aplicarán las medidas disciplinarias correspondientes conforme al principio de proporcionalidad y al debido proceso, entendiendo que el régimen sancionador constituye un mecanismo

complementario dentro de una política institucional cuyo propósito principal es prevenir, corregir y transformar las condiciones organizacionales que favorecen el acoso. En conjunto, estas estrategias contribuirán a consolidar ambientes laborales saludables, éticos, inclusivos y orientados al fortalecimiento del servicio público, en concordancia con los principios establecidos en la normativa sobre ética e integridad en la administración pública.

6.1.8 Estructura metodológica integral de la propuesta

La propuesta se fundamenta en la creación de políticas y estrategias integrales que aborden de manera directa el *mobbing* y promuevan un clima laboral saludable. Se parte de un análisis profundo del entorno laboral para identificar las principales causas y consecuencias del *mobbing*, diseñando intervenciones específicas que sean sostenibles y adaptables a la realidad organizacional.

Las estrategias propuestas se centran en la prevención, intervención y seguimiento, garantizando una respuesta rápida y efectiva ante cualquier incidencia de *mobbing*. Además, se busca fortalecer la cultura organizacional mediante valores como el respeto, la empatía y la inclusión, asegurando que estos principios se reflejan en todas las prácticas laborales.

La implementación de talleres de capacitación y programas de sensibilización juega un papel crucial en esta propuesta. Estas actividades están orientadas a desarrollar competencias interpersonales y liderazgo positivo entre los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y armónico.

Finalmente, la propuesta incluye un sistema de monitoreo y evaluación continua para medir su efectividad. Esto permitirá realizar ajustes oportunos y garantizar que las acciones emprendidas tengan un impacto significativo en la mejora del clima laboral y la erradicación del *mobbing*.

Tabla 112*Estructura de mejorar mobbing en la municipalidad*

Estrategia	Descripción	Fundamento
Políticas claras	Establecer un reglamento interno específico contra el <i>mobbing</i>	Refuerzan la confianza y la seguridad psicológica en el entorno laboral.
Talleres de habilidades	Capacitar en comunicación y resolución de conflictos	Fomentan relaciones laborales positivas y previenen dinámicas tóxicas.
Comité de ética	Gestionar casos de manera transparente	Asegurar imparcialidad y justicia en la resolución de conflictos.
Monitoreo regular	Evaluar el clima laboral constantemente	Detecta riesgos y permite ajustes proactivos en las estrategias.
Programas de reconocimiento	Premiar comportamientos positivos	Refuerzan valores y fomentan una cultura de respeto y colaboración.
Canales de denuncia	Crear líneas confidenciales para reportar casos	Garantizan la confidencialidad y la protección frente a represalias.

Nota. Elaboración propia.

6.1.9 Estructura del taller de capacitación**Tabla 113***Estructura de taller de capacitación*

Módulos	Contenido	Duración	Objetivo
Sensibilización	Definición y tipos de <i>mobbing</i> .	2 horas	Concienciar sobre el problema.
Habilidades Sociales	Comunicación efectiva y resolución de conflictos.	3 horas	Fortalecer relaciones laborales.
Liderazgo Ético	Estrategias para liderar con empatía.	3 horas	Promover liderazgos positivos.
Mecanismos de Denuncia	Uso de canales y procedimientos de reporte.	2 horas	Garantizar confianza en el sistema.
Seguimiento y Evaluación	Indicadores de éxito y revisión de casos.	2 horas	Mejorar la gestión de estrategias.

Nota. Elaboración propia

6.1.10 Propuesta del taller de capacitación**Tabla 114***Propuesta del taller de capacitación*

Partida	Costo Unitario	Cantidad	Total
Facilitador	S/1,200	3 sesiones	S/3,600
Material Didáctico	\$50	50 unidades	S/2,500
Alquiler de Sala	S/500	3 sesiones	S/1,500
Equipo Audiovisual	S/300	3 sesiones	S/900
Coffee Break	\$10	50 personas	S/500
Sistema de Evaluación y Feedback	S/200	1	S/200
Total			S/9,200

Nota. Elaboración propia

6.1.11 Cronograma de actividades

Tabla 115

Cronograma de actividades

Actividad	Responsable	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Término
Diagnóstico Inicial	Equipo de Recursos Humanos	2 semanas	01/02/2025	14/02/2025
Diseño de Contenidos del Taller	Equipo de Formación	3 semanas	15/02/2025	07/03/2025
Preparación de Materiales	Equipo de Apoyo	1 semana	08/03/2025	14/03/2025
Ejecución de Talleres	Facilitadores	3 días	17/03/2025	19/03/2025
Evaluación y Seguimiento	Equipo de Evaluación	2 semanas	20/03/2025	03/04/2025
Ajustes Finales y Reporte de Resultados	Equipo de Proyecto	1 semana	04/04/2025	10/04/20

Nota. Elaboración propia

Conclusiones

Primera:

Los resultados evidencian que el *mobbing* ejerce una incidencia directa y significativa sobre el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco. A través de la aplicación de la prueba estadística de “R Pearson”, se determinó que el 82,6% de la variabilidad en el clima laboral puede atribuirse a la variable predictora o predictores considerados en el modelo. Asimismo, los hallazgos obtenidos mediante análisis de regresión lineal múltiple confirman una incidencia directa y significativa del *mobbing* en el clima laboral de dicho personal. Esto subraya que el nivel de explicación del clima laboral, en función de la variable *mobbing*, resulta adecuado para comprender las dinámicas laborales en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

Segunda:

En relación con la evaluación de la incidencia del desprestigio laboral en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, los resultados obtenidos mediante la regresión lineal múltiple revelaron una incidencia directa y significativa del 49,70 %. Esto sugiere que, a medida que se gestiona de manera más clara y efectiva la dimensión de desprestigio laboral, se logra un impacto positivo en el clima laboral del personal administrativo. Los hallazgos destacan que una imagen profesional sólida contribuye de forma significativa a mejorar la percepción del rol administrativo, lo que a su vez fortalece el clima laboral. Por lo tanto, para la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, resulta fundamental promover una reputación profesional sólida y acciones tangibles que refuercen la credibilidad institucional y el bienestar laboral de su personal administrativo.

Tercera:

El análisis de los resultados sobre la incidencia del entorpecimiento del trabajo en el clima laboral del personal administrativo revela una incidencia directa y significativa del 52,00 %, según los datos obtenidos mediante la regresión lineal múltiple. Esto indica que un mayor nivel de entorpecimiento del trabajo contribuye a generar un clima laboral menos favorable entre el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco. Actualmente, el nivel de entorpecimiento del trabajo se encuentra en un rango intermedio, lo que representa una oportunidad clave para implementar mejoras que optimicen tanto la eficiencia como el clima laboral. Estas iniciativas no solo podrían incrementar la productividad y bienestar laboral, sino también reforzar las acciones y decisiones necesarias para eliminar el *mobbing*, especialmente en lo relacionado con la dimensión de entorpecimiento del trabajo. De esta manera, se favorece la calidad del servicio ofrecido por la municipalidad.

Cuarta

El análisis de los resultados sobre la incidencia de la incomunicación o el bloqueo de la comunicación en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco muestra una incidencia directa y significativa del 51,10 %, según los resultados de la regresión lineal múltiple. Esto indica que un mayor nivel de incomunicación o bloqueo en la comunicación tiene un impacto negativo en el clima laboral del personal administrativo. A pesar de que la municipalidad reconoce la importancia de las relaciones humanas dentro del personal administrativo, existen deficiencias en el flujo de comunicación que podrían estar limitando el ambiente laboral. Abordar estas cuestiones comunicacionales es crucial, ya que afectan directamente la reputación y el desempeño laboral dentro de la institución. Si estos aspectos no se modifican, el clima laboral en la gestión pública podría verse gravemente afectado.

Quinta

El análisis de los resultados sobre la incidencia de la intimidación encubierta en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco revela una relación directa y significativa del 50,10 %, según los resultados obtenidos de la regresión lineal múltiple. Esto sugiere que un aumento en la intimidación manifestada tiene un impacto negativo en el clima laboral del personal administrativo. De esta manera, si se abordan estas dimensiones dentro del personal administrativo, se podría generar un ambiente laboral más positivo. El tratamiento de las deficiencias relacionadas con la intimidación manifestada permitiría implementar estrategias que favorezcan el compromiso y la motivación del personal, lo que no solo mejoraría su desempeño, sino que también contribuiría significativamente al éxito de la organización.

Sexta:

En lo que respecta a la evaluación de la incidencia de la intimidación manifestada en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, los resultados obtenidos mediante la regresión lineal múltiple mostraron una incidencia directa y significativa del 49.50 %. Esto sugiere que, conforme la intimidación manifestada se expresa de manera más clara y efectiva, el clima laboral del personal administrativo tiende a empeorar. Los hallazgos indican que las advertencias explícitas relacionadas con errores en el trabajo tienen un impacto considerable en la percepción del rol de los empleados, lo que afecta negativamente el clima laboral. En este contexto, para la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, es crucial comunicar una visión clara y realista, acompañada de acciones concretas que fortalezcan el ambiente laboral del personal administrativo.

Séptima:

El análisis de los resultados sobre la incidencia del desprestigio personal en el clima laboral del personal administrativo muestra una relación directa y significativa del 49.20 %, según los resultados de la regresión lineal múltiple. Esto indica que un aumento en el desprestigio personal contribuye a un deterioro en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco. En la actualidad, el nivel de desprestigio personal se encuentra en un nivel intermedio, lo cual presenta una oportunidad para mejorar tanto la eficiencia como el ambiente laboral. Estas mejoras no solo podrían elevar la efectividad y el clima laboral del personal administrativo, sino también reforzar la reputación de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

Octava:

La implementación de las estrategias propuestas permitirá fortalecer de manera significativa los mecanismos institucionales para la atención y gestión del mobbing, así como optimizar el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Asimismo, se promoverá un enfoque preventivo de carácter primario, que contemple la capacitación obligatoria en habilidades comunicativas, manejo de conflictos y liderazgo ético, dirigida a los servidores públicos que ejercen funciones de supervisión. De igual forma, resulta necesario incorporar evaluaciones periódicas del clima organizacional, la detección temprana de factores de riesgo y el desarrollo de competencias socioemocionales orientadas a fomentar relaciones laborales respetuosas, equilibradas y dignas.

Recomendaciones

Primera:

Se sugiere a la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco otorgar mayor atención a los aspectos relacionados con el *mobbing* y el clima laboral del personal administrativo, basándose en los hallazgos de este estudio y los resultados obtenidos a través de la prueba estadística “R Pearson”. Este análisis destaca cómo las variables de calidad en el trabajo afectan el desempeño de la municipalidad. Comenzar con el cumplimiento de objetivos tanto personales como profesionales, así como promover una cultura de relaciones humanas positivas, podría reforzar la cohesión y el sentido de pertenencia entre los empleados, lo que, a su vez, contribuiría a consolidar la reputación y competitividad de la organización en el ámbito de la gestión pública.

Segunda:

Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco que considere la reputación y credibilidad del personal administrativo como un pilar fundamental de eficacia y servicio al usuario, con el propósito de mejorar las condiciones laborales y reducir los niveles de *mobbing*. Asimismo, es crucial proporcionar información clave que sirva como una base sólida para que la municipalidad pueda evaluar y ajustar sus estrategias para disminuir los niveles de *mobbing* entre el personal administrativo, asegurando que las decisiones se tomen a partir de un análisis detallado y datos precisos. Fomentar un fuerte sentido de pertenencia entre todos los miembros de la municipalidad podría aumentar el compromiso y mejorar el clima laboral, lo que, a su vez, contribuiría a una gestión pública más eficiente y positiva.

Tercera:

Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco que tome medidas efectivas para reducir el entorpecimiento del trabajo, destacando las acciones, actitudes y decisiones estratégicas de la institución. Los responsables de recursos humanos deben servir como modelos a seguir, mostrando su compromiso en la reducción de los obstáculos laborales. Además, promover una cultura de colaboración y coherencia organizacional, respaldada por plataformas colectivas, no solo fortalecerá la cultura interna de la municipalidad, sino que también mejorará su eficiencia operativa y su capacidad para afrontar los desafíos en la gestión pública.

Cuarta:

Las relaciones interpersonales, especialmente en lo que respecta al *mobbing* y el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, son esenciales para que la institución se establezca como un modelo de eficacia y servicio. Es crucial enfocar los esfuerzos en implementar estrategias que promuevan la confraternidad y la integración grupal, con el fin de fomentar el trabajo en equipo. Es fundamental que cada miembro del personal administrativo se sienta involucrado y comprometido con su labor, ya que este compromiso es de gran valor para la organización.

Quinta:

Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco adopte un enfoque integral que abarque áreas clave con el fin de fortalecer el compromiso y reducir la intimidación encubierta en las distintas áreas que impactan directamente en el desempeño laboral del personal administrativo. Es crucial diseñar estrategias y políticas que promuevan una comunicación clara y abierta entre el personal administrativo. Además, al implementar programas de mejora, es esencial

evaluar su efectividad a través de encuestas de satisfacción, entrevistas y retroalimentación constante, lo que permitirá ajustar las estrategias cuando sea necesario.

Sexta:

Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco que diseñan y difunden nuevas estrategias y políticas orientadas a mejorar la intimidación manifestada, con el fin de lograr un cambio positivo en el clima laboral. Asimismo, es crucial proporcionar información clave que sirva como base sólida para que la municipalidad pueda evaluar y ajustar sus enfoques para reducir el *mobbing*, asegurando que las acciones tomadas favorezcan el aumento de la motivación, el compromiso y la satisfacción del personal administrativo.

Séptima:

Se sugiere a la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco implementar estrategias continuas destinadas a reducir el desprestigio personal dentro de la institución. Es fundamental que los responsables del área de personal organicen capacitaciones orientadas a fortalecer la motivación, el compromiso laboral y la satisfacción del personal, promoviendo además una adaptación efectiva a los objetivos institucionales. Estas acciones deben enfocarse en fomentar el trabajo en equipo y desarrollar la capacidad del personal para enfrentar los retos propios de la administración pública.

Octava:

Se sugiere que la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco adopte de manera integral las estrategias planteadas, orientadas al fortalecimiento de los mecanismos de prevención y atención del *mobbing*, así como a la mejora del clima organizacional. Resulta prioritario implementar un programa de

capacitación de carácter obligatorio en competencias comunicativas, manejo de conflictos y liderazgo ético, dirigido al personal que desempeña funciones de supervisión, asegurando su aplicación sistemática y permanente. Del mismo modo, se recomienda institucionalizar evaluaciones periódicas del clima laboral mediante el uso de instrumentos validados, que faciliten la identificación temprana de factores de riesgo y la priorización de áreas de intervención. Asimismo, la entidad debe diseñar y ejecutar un plan integral de desarrollo de competencias socioemocionales, orientado a promover relaciones interpersonales respetuosas, colaborativas y constructivas entre el personal administrativo. Finalmente, se aconseja establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan medir el impacto de las acciones implementadas en la disminución del acoso laboral y en la mejora sostenida del clima organizacional institucional.

Referencias bibliográficas

- Alarcón de la Torre Ugarte, A. (2022). *Mobbing y clima laboral en el departamento de cirugía del Hospital Regional Lambayeque, Chiclayo 2021* [Tesis, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81600>
- Arciniega, R. S. (2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. *Psicología Iberoamericana*, 20(1), 80-90.
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
<http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Bazualdo Fiorini, E. R., Alemán Pullas, S. L., Mogrovejo Valladarez, J. G., & Amoroso Moncayo, P. M. (2022). Acoso laboral con enfoque de género y satisfacción laboral en personal de salud. *Recimundo*, 6(2), Article 2.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(2\).abr.2022.4-24](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(2).abr.2022.4-24)
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.^a ed.). Pearson Educación de México, SA de CV.
- Blas Jiménez, P. E. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Palibrio.
<https://books.google.com.ec/books?id=jokFBAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Bosqued Lorente, M. (2005). *MOBBING: Cómo Prevenir y Superar el Acoso Psicológico*. Ediciones Paidós Ibérica S. A.

- Caamaño Rojo, E. (2011). La noción de acoso moral laboral o «mobbing» y su reconocimiento por la jurisprudencia en Chile. *Revista de derecho (Valparaíso)*, 37, 215-240. <https://doi.org/10.4067/S0718-68512011000200005>
- Cárdenas Cutiño, G. A. (2004). *Diccionario de Ciencias Económico—Administrativas* (4.^a ed.). Universidad de Guadalajara.
https://www.cucea.udg.mx/sites/default/files/publicaciones/documentos/dic_ecoadm.pdf
- Cardona A., D., & Ballesteros P., M. (2005). El acoso psicológico: Riesgo laboral más frecuente de lo reportado. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 23(2), 99-106.
- Casahuillca Castillo, R. M. W. (2016). *Mobbing y desempeño laboral en los trabajadores del centro de salud chilca- 2015* [Tesis, Universidad Nacional del Centro del Perú].
<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/949>
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chirinos Araque, Y., Merino Córdava, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Del Rio González, N., & Del Rio González, S. (2020). *Garantías jurídicas contra el mobbing en el derecho colombiano y las consecuencias psicológicas de la mujer* [Tesis, Universidad de la Costa].

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7270/Garant%C3%ADas%20jur%C3%ADdicas%20contra%20el%20mobbing%20en%20el%20derecho%20colombiano%20y%20las%20consecuencias%20psicol%C3%B3gicas%20de%20la%20mujer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ecan Guerrero, C. V. (2021). *Influencia del Mobbing en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Llampayeq de la ciudad de Chiclayo, Perú—2019* [Tesis, Universidad Alas Peruanas].

<https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/11172>

Fernández López, M. F. (2002). El acoso moral en el trabajo ¿una nueva fórmula de discriminación? *Revista de derecho social*, 19, 53-76.

Flores Campos, H. (2022). *Clima organizacional y acoso laboral en colaboradores de una empresa privada del rubro textil, Arequipa, 2021* [Tesis, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/88693>

Fuentes Doria, D. D., Toscano Hernández, A. E., Malvaceda Espinoza, E., Díaz

Ballesteros, J. L., & Díaz Pertuz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9>

Gamonal Contreras, S., & Prado López, P. (2006). *El mobbing o acoso moral laboral* (2.^a ed.). LexisNexis.

González de Rivera Revuelta, J. L., & Rodríguez Abuín, M. J. (2005). *Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60 Leymann Inventory of Psychological Terrorization Modificado*. EOS.

- González Rodríguez, V. M., & González Correales, R. (2004). *El mobbing: Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo*. International Marketing & Communication.
- Gutiérrez Andrade, O. W. (2008). La metodología de las Ciencias Económicas y Empresariales. *Revista Perspectivas*, 22(2), 9-44.
- Hernández Alarcón, A. (2020). *Relación entre mobbing laboral, satisfacción laboral compromiso organizacional en colaboradores de una Universidad Privada de Perú—Lima 2017* [Tesis, Universidad San Martín de Porres].
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7653>
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.^a ed.). Mc Graw - Hill.
<https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativas, Cualitativa y Mixta* (Mc GRAW HI).
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. Grupo Planeta (GBS).
- Hirigoyen, M.-F. (2012). *El abuso de debilidad y otras manipulaciones*. Paidós.
- Jara Soto, B. A. (2019). *Mobbing y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC Tacna, 2018* [Tesis, Universidad Privada de Tacna]. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1237>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
<https://doi.org/10.1080/13594329608414853>

- Mansilla Izquierdo, F. (2003). Inventario de acoso laboral de Leymann. *Psiquis: Revista de Psiquiatría, Psicología Médica y Psicosomática*, 2(2), 59-66.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (3.^a ed.). Consulting Psychologists Press. Palo Alto, C. A. 19.
- Mercado Salgado, P., & Toro Álvarez, F. (2008). Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional (RIPO)*, 27(1), 5-15.
- Molina, B. (2002). Mobbing o acoso moral en el lugar de trabajo (comentario a la STSJ Navarra de 18 de mayo de 2001). *Relaciones laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, 1, 783-796.
- Murillo Hernández, W. J. (2008). *La investigación científica—Monografías*. Monografias.com. <https://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica>
- Núñez Mengoa, K. F. (2019). *El hostigamiento laboral—Mobbing, en relación con los derechos a la dignidad, integridad física y psicológica, de los trabajadores del sector público de la UNSA - sección conserjería y limpieza, Arequipa-2018* [Tesis, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9819>
- Oceguera Ávalos, A., Aldrete Rodríguez, G., & Ruíz Moreno, Á. G. (2009). Estudio comparado de la legislación del MOBBING en Latinoamérica. *Acta Republicana Política y Sociedad*, 8, 83-94.
- OIT. (2003). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para*. Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pAzUf3W8iJkJ:https://w>

- www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40safework/documents/normativeinstrument/wcms_112578.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- Palacios Carbajal, O. F. (2020). *Mobbing y su influencia en clima organizacional en profesionales de la salud en un hospital de Trujillo, 2020* [Tesis, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49366>
- Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC*.
https://www.academia.edu/36171465/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC
- Parés Soliva, M. (2004). *Acoso Moral en el Trabajo*. Acoso Moral en el Trabajo.
<https://acosomoral.mforos.com/>
- Peralta, M. C. (2004a). El acoso laboral—Mobbing- perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*, 18(1), 111-122.
- Peralta, M. C. (2004b). El acoso laboral—Mobbing- perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 111-122.
- Pinzón de Bojana, B., & Atencio, E. (2010). El mobbing en el desempeño laboral. Implicaciones en la salud. *Multiciencias*, 10, 140-145.
- Piñuel, A., & Zabala, I. (2001). *Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Sal Terrae.
- Reynaga Obregón, J. (2002). El método estadístico. En UNECT (Ed.), *UNECT instituto virtual. El método estadístico en la investigación cuantitativa* (pp. 40-67).
<https://moodle.unect.com.mx/Antologia/237-3-El-metodo-estadistico-en-la-investigacion-cuantitativa.pdf>
- Riquelme, A. (2006). Mobbing es un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *yumpu.com*, III(2), 39-57.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional* (8a. ed.. rev). Prentice Hall.

- Rodríguez, A. E. (2020). *El impacto del acoso laboral, en el clima organizacional de las empresas de construcción en la ciudad de Guatemala* [Tesis, Universidad Panamericana].
https://glifos.upana.edu.gt/library/images/e/ef/AURA_ESTELA_RODRIGUEZ_final.pdf
- Rodríguez López, P. (2004). *El acoso moral en el trabajo: La responsabilidad en el acoso moral en el trabajo*. Ediciones Jurídicas Dijusa.
- Rodríguez Ortiz, M. M. (2019). *Clima organizacional y la percepción del Mobbing en los operadores administrativos de la municipalidad distrital de Alto Selva Alegre – Arequipa 2018* [Tesis, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10342>
- Rojo, J. V., & Cervera, A. M. (2005). *El mobbing o acoso laboral*. Editorial Tebar.
- Romero Pérez, J. E. (S/F). *Mobbing laboral: Acoso moral, psicológico*. Mobbing.
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cy8__wdIbAAJ:cidseci.dgsc.go.cr/datos/mobbing_laboral_acoso_moral_psicologico.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- Romero Ródenas, J. (2005). *Protección frente al acoso moral en el trabajo*. Bomarzo.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=601676>
- Sabino, C. (2007). *Cómo hacer una tesis* (3.^a ed.).
<http://tsmetodologiainvestigaciondos.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/175/2019/05/U6-CarlosSabino-ComoHacerUnaTesis.pdf>
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56, 1213-1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>

- Sanahuja Vidal, M., & Conesa Ballester, J. (2002). Acoso moral en el trabajo: Tratamiento jurídico («mobbing»). *Actualidad laboral*, 2, 639-658.
- Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (5.^a ed.). Business Support.
- Sánchez Sarmiento, M. P. (2017). El mobbing o acoso moral en el trabajo: Análisis del caso ecuatoriano. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 1(1), 1-10.
- Solano Gadea, M. (2018). *Diccionario de términos y conceptos de la Administración por vía Electrónica, integral Octubre 2018 4ª edición* (4.^a ed.).
https://www.academia.edu/37992379/Diccionario_de_t%C3%A9rminos_y_conceptos_de_la_Administraci%C3%B3n_por_v%C3%ADa_Electr%C3%B3nica_integral_Octubre_2018_4a_edici%C3%B3n
- Soljancic, A. (2013). Consideraciones acerca del “Acoso Moral”. *Revista Jurídica*, 1(1), 70-84-84.
- Triola, M. F. (2018). *Estadística* (12.^a ed.). Pearson Educación.
<http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0038.pdf>
- Trujillo Flores, M. M., Valderrabano Almegua, M. de la L., & Hernández Mendoza, R. (2007). Mobbing: Historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *Innovar*, 17(29), 71-92.
- Valderrama Mendoza, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta* (5.^a ed.). San Marcos E. I. R. L.
<https://isbn.cloud/9789972342899/pasos-para-elaborar-proyectos-y-tesis-de-investigacion-cientifica/>
- Vara Horna, A. A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales?* (2.^a ed.). Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

Varela, O., Puhl, S. M., & Izcurdia, M. de los Á. (2013). Clima laboral y mobbing.

Anuario de investigaciones, 20(2), 23-26.

Verona Martel, M. C., & Santana Mateo, R. (2012). El mobbing: ¿el crimen perfecto? No,

qué más quisieran «algunos». *Criterio Libre*, 10(17), 147-176.

Villafuerte, S. B., Viteri, F. A., & López, H. A. (2021). Dimensiones del clima laboral que

afectan la ejecución de proyectos. Caso BID. *Espacios*, 42(08), 14-26.

<https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n08p02>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Mobbing y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Metodología
Problema general ¿Cómo incide el Mobbing en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023?	Objetivo general Explicar la incidencia de Mobbing en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.	Hipótesis general Mobbing incide de manera directa y significativa en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.	Mobbing: • Desprestigio laboral. • Entorpecimiento del trabajo. • Incomunicación o bloqueo de la comunicación. • Intimidación cubierta. • Intimidación manifestada. • Desprestigio personal.	Tipo de investigación: Es aplicada. De nivel descriptivo - explicativo.
Problemas específicos a) ¿Cómo incide la dimensión de desprestigio laboral en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023? b) ¿Cómo incide la dimensión de entorpecimiento del trabajo en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023? c) ¿Cómo incide la dimensión de incomunicación o bloqueo de la comunicación en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023? d) ¿Cómo incide la dimensión de intimidación encubierta en el	Objetivos específicos a) Explicar la incidencia de la dimensión de desprestigio laboral en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. b) Explicar la incidencia de la dimensión de entorpecimiento del trabajo en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. c) Determinar la incidencia de la dimensión de incomunicación o bloqueo de la comunicación en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. d) Explicar la incidencia de la dimensión de intimidación	Hipótesis específicas a) La dimensión de desprestigio laboral incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. b) La dimensión de entorpecimiento del trabajo incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. c) La dimensión de incomunicación o bloqueo de la comunicación incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. d) La dimensión de intimidación encubierta incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la	Clima laboral: • Autor relación. • Involucramiento laboral. • Supervisión. • Comunicación. • Condición laboral.	Diseño de investigación No experimental de corte transversal.
				Población Población del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco en un total de 220 personas.
				Por otro lado, 18 funcionarios, alcalde y regidores.
				Muestra Muestra del personal administrativo es 220 personas de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.
				Una muestra de 05 entrevistas al alcalde, regidores, y funcionarios.
				Técnicas Encuesta al personal administrativo.
				Instrumentos

clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?	encubierta en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.	Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.	Guía de encuesta para el personal administrativo.
e) ¿Cómo incide la dimensión de intimidación manifestada en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?	e) Explicar la incidencia de la dimensión de intimidación manifestada en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.	e) La dimensión de intimidación manifestada incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.	
f) ¿Cómo incide la dimensión de desprestigio personal en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?	f) Explicar la incidencia de la dimensión de desprestigio personal en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.	f) La dimensión de desprestigio personal incide de manera directa y significativa en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.	
g) ¿Qué propuesta de estrategias contribuirá a prevenir y reducir el Mobbing mejorando el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco?	g) Proponer estrategias orientadas a la reducción y adecuado gestión del Mobbing con la finalidad de fortalecer y mejorar el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco.	g) La implementación de la propuesta de estrategias contribuirá a la prevención y reducción del Mobbing favoreciendo la mejora del clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.	

Nota: Elaboración propia.

Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables

Mobbing y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023

1.1 Matriz de operacionalización de la variable mobbing

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Mobbing	Según Peralta (2004, p. 112) el concepto de hostigamiento laboral o mobbing se refiere a intimidar, forzar a alguien, perjudicar, atacar en grupo o acosar, y también se le asocia con el término "terror". Según Trujillo Flores et al. (2007, p. 72), el mobbing es un concepto técnico que se refiere a una conducta, ya sea individual o grupal, en la que se crean dinámicas de acoso y hostigamiento entre dos o más miembros de un equipo laboral. Esta forma de agresión genera un ambiente de trabajo que perjudica el desempeño adecuado de la organización.	“El concepto de hostigamiento laboral, también conocido como mobbing, hace referencia a la acción de intimidar, forzar, perjudicar, agredir o atacar a una persona de manera colectiva, y se asocia igualmente con el término terror”.	1. Desprestigio laboral	- Reputación profesional - Credibilidad profesional - Rumores	Ordinal 1=Nunca 2= Rara vez 3=Algunas veces 4=A menudo 5=Siempre
			2. Entorpecimiento del trabajo	- Acciones - Actitudes - Decisiones	
			3. Incomunicación o bloqueo de la comunicación	Flujo de comunicación	
			4. Intimidación encubierta	Conductas sutiles intimidantes	
			5. Intimidación manifestada	Advertencias explícitas	
			6. Desprestigio personal	- Reputación personal - Rumores	

Nota: Adaptada del “Modelo metodológico para el diagnóstico del mobbing. Resultados de investigación” (Alabart, 2016).

1.2. Matriz de operacionalización de la variable *clima laboral*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<i>Clima laboral</i>	Villafuerte et ál. (2021) quienes conceptualizan que interactúa entre la organización y los colaboradores de la institución; es decir, los componentes principales es que propicie una cultura amigable, confort y una satisfacción laboral de los trabajadores de la institución.	El clima laboral se medirá a través de la propuesta de Sonia Palma, que consta de 50 preguntas en el trabajo (UWES).	1. Autorealización	• Cumplimiento de metas personales y profesionales • Reconocimiento y valor • Autonomía • Desarrollo de habilidades • Conexión con el propósito	Ordinal 1=Nunca 2= Rara vez 3=Algunas veces 4=A menudo 5=Siempre
			2. Involucramiento laboral	• Compromiso con las tareas • Identificación con la organización • Proactividad • Emoción positiva hacia el trabajo • Colaboración	
			3. Supervisión	• Comunicación clara • Seguimiento continuo • Apoyo o guía • Equidad y respeto • Estilo de liderazgo	
			4. Comunicación	• Claridad • Bidireccionalidad • Transparencia • Empatía • Formal e informal	
			5. Condiciones laborales	• Condiciones físicas • Condiciones económicas • Condiciones organizacionales • Condiciones psicosociales	

Nota: Elaboración propia.

Anexo 3. Matriz de recolección de datos de las variables

Mobbing y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023

Variables 1	Dimensiones	Indicadores	Ítems	#	%	Escala
Mobbing	Desprestigio laboral	Reputación profesional	1. ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen profesional?	06	20.7%	Escala de medición: Ordinal Puntuación de 1 a 5 1=Nunca 2= Rara vez 3=Algunas veces 4=A menudo 5=Siempre
			2. ¿Considera que su imagen profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?			
		Credibilidad profesional	3. ¿Ha recibido comentarios positivos de parte de sus superiores que afecten su credibilidad?			
			4. ¿Considera que su credibilidad profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?			
		Rumores	5. ¿Ha experimentado rumores o chismes que perjudiquen su reputación entre sus colegas?			
			6. ¿Ha tenido dificultades para obtener apoyo o colaboración de sus colegas debido a rumores o comentarios dañinos?			
	Entorpecimiento del trabajo	Acciones	7. ¿Ha sido excluido de reuniones o actividades laborales relevantes sin justificación?	05	28%	
			8. ¿Cree que las acciones de acoso laboral han afectado o entorpecido sus actividades del trabajo?			
		Actitudes	9. ¿Ha notado cambios negativos en las actitudes de sus compañeros de trabajo cuando interactúan con usted?			
		Decisiones	10. ¿Cree que se han tomado decisiones que han perjudicado el desarrollo de sus actividades en el trabajo?			
			11. ¿Se han realizado cambios repentinos en sus responsabilidades laborales sin previo aviso o justificación?			
	Incomunicación o bloqueo de la comunicación	Flujo de comunicación	12. ¿Le han excluido deliberadamente de reuniones o comunicaciones importantes relacionadas con su trabajo?	04	13.8%	
			13. ¿Ha percibido que se omite información intencionadamente para afectar su trabajo?			
			14. ¿Considera que se ha usado la falta de comunicación como estrategia para generar conflictos o malentendidos?			
			15. ¿Siente que la falta de comunicación ha sido intencional para afectar su reputación o			

			desempeño?			
	intimidación encubierta	Conducta sutiles	16. ¿Siente que se hacen comentarios sarcásticos o irónicos dirigidos a usted para menospreciarlo?	06	20.7%	
			17. ¿Ha notado miradas, gestos o expresiones faciales que le hagan sentir incómodo o intimidado?			
			18. ¿Se han hecho insinuaciones negativas sobre su desempeño frente a otros compañeros?			
			19. ¿Ha notado que se realizan críticas veladas o indirectas hacia usted?			
			20. ¿Siente que las personas se muestran cordiales en público pero hostiles o evasivas en privado?			
			21. ¿Percibe actitudes de hostilidad encubierta, como retrasos deliberados en responder a sus requerimientos?			
	Intimidación manifestada	Advertencias explicitas	22. ¿Ha recibido amenazas directas o indirectas sobre la posibilidad de perder su empleo?	04	13.8%	
			23. ¿Se le ha advertido que podría ser trasladado a un puesto menos favorable sin justificación?			
			24. ¿Se le ha mencionado que puede ser señalado públicamente por errores, aunque no sean de su responsabilidad?			
			25. ¿Ha sentido que se le utiliza como ejemplo negativo para intimidarse frente a sus colegas?			
	Desprestigio personal	Reputación personal	26. ¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen personal?	04	13.8%	
			27. ¿Considera que su imagen personal ante sus superiores se ha visto dañada como resultado de estas situaciones?			
		Rumores	28. ¿Le han atribuido comentarios o acciones falsas para dañar su imagen personal?			
			29. ¿Ha notado que se difunden rumores o comentarios malintencionados sobre usted entre sus compañeros?			
Total			Ítems	29	100%	

Mobbing y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023

Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Ítems	#	%	Escala	
Clima laboral	Autorealización	Cumplimiento de metas personales y profesionales	1. ¿Siente que su trabajo le ofrece oportunidades para alcanzar sus metas profesionales?	05	20%	Escala de medición:	
		Reconocimiento y valor	2. ¿Siente que su trabajo es reconocido por sus superiores inmediatos?				
		Autonomía	3. ¿Tiene la libertad de tomar decisiones relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos personales o profesionales?				
		Desarrollo de habilidades	4. ¿Tiene acceso a oportunidades de capacitación que le permitan desarrollar nuevas habilidades laborales?				
		Conexión con el propósito	5. ¿Siente que las metas de la institución están alineadas con sus valores personales?				
	Involucramiento laboral	Compromiso con las tareas	6. ¿Cree que su compromiso con las tareas asignadas contribuye al éxito del equipo?	05	20%	Ordinal Puntuación de 1 a 5 1=Nunca 2= Rara vez 3=Algunas veces 4=A menudo 5=Siempre	
		Identificación con la organización	7. ¿Siente orgullo de formar parte de esta organización?				
		Proactividad	8. ¿Propone soluciones o ideas para mejorar el cumplimiento de sus tareas?				
		Emoción positiva hacia el trabajo	9. ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?				
		Colaboración	10. ¿Ofrece ayuda a sus compañeros cuando enfrentan dificultades en su trabajo?				
	Supervisión	Comunicación clara	11. ¿Recibe instrucciones claras y detalladas de su supervisor sobre las tareas que debe realizar?	05	20%		
		Seguimiento continuo	12. ¿Siente que su supervisor realiza un seguimiento regular de su desempeño laboral?				
		Apoyo o guía	13. ¿Su supervisor le brinda ayuda o apoyo de forma directa cuando enfrenta problemas en su trabajo?				
		Equidad y respeto	14. ¿Siente que su supervisor asigna las tareas de manera justa entre los miembros del equipo?				

		Estilo de liderazgo	15. ¿Siente que su supervisor fomenta la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones?			
	Comunicación	Claridad	16. ¿Recibe instrucciones claras y detalladas sobre las tareas que debe realizar?	06	24%	
		Bidireccionalidad	17. ¿Siente que tiene la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias de manera regular?			
		Transparencia	18. ¿Considera que la información compartida en la organización se comparte de manera transparente?			
		Empatía	19. ¿Cuándo un compañero expresa una preocupación, usted intenta entender completamente su punto de vista?			
		Formal e informal	20. ¿Suele recibir información clara y detallada sobre las políticas y procedimientos laborales a través de canales formales (correos electrónicos, reuniones, etc.)?			
			21. ¿Es común que los compañeros de trabajo compartan información importante de manera informal (conversaciones, charlas informales, etc.)?			
	Condiciones laborales	Condiciones físicas	22. ¿Las instalaciones de trabajo están adecuadamente ventiladas, iluminadas y puestas para su comodidad?	04	16%	
		Condiciones económicas	23. ¿Siente que su remuneración es justa y adecuada para las responsabilidades que desempeña?			
		Condiciones organizacionales	24. ¿Siente que la organización le proporciona el apoyo adecuado para resolver problemas o dificultades laborales?			
		Condiciones psicosociales	25. ¿Siente que la organización le proporciona un ambiente tranquilo y sin problemas?			
Total			Ítems	25	100%	

Anexo 4. Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POS GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO DE MOBBING

Encuesta N°: _____

Datos generales del trabajador:

1. Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐

2. Edad: _____ años

3. Tiempo de experiencia en el trabajo: _____

4. Lugar de procedencia: _____

Instrucciones:

Estimado (a) servidor (a).

A continuación, se le presenta una serie de preguntas ni existen respuestas buenas o malas.

Marque la respuesta que usted considere adecuada con una "X" o enciérrele con un círculo.

N.º	Ítems/Reactivos:	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas veces (3)	A menudo (4)	Siempre (5)
1	¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen profesional?	1	2	3	4	5
2	¿Considera que su imagen profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?	1	2	3	4	5
3	¿Ha recibido comentarios positivos de parte de sus superiores que afecten su credibilidad?	1	2	3	4	5
4	¿Considera que su credibilidad profesional ante sus superiores se ha visto afectada en diversas situaciones?	1	2	3	4	5
5	¿Ha experimentado rumores o chismes que perjudiquen su reputación entre sus colegas?	1	2	3	4	5
6	¿Ha tenido dificultades para obtener apoyo o colaboración de sus colegas debido a rumores o comentarios dañinos?	1	2	3	4	5
7	¿Ha sido excluido de reuniones o actividades laborales relevantes sin justificación?	1	2	3	4	5
8	¿Cree que las acciones de acoso laboral han afectado o entorpecido sus actividades del trabajo?	1	2	3	4	5
9	¿Ha notado cambios negativos en las actitudes de sus compañeros de trabajo cuando interactúan con usted?	1	2	3	4	5
10	¿Cree que se han tomado decisiones que han perjudicado el desarrollo de sus actividades en el	1	2	3	4	5

	trabajo?					
11	¿Se han realizado cambios repentinos en sus responsabilidades laborales sin previo aviso o justificación?	1	2	3	4	5
12	¿Le han excluido deliberadamente de reuniones o comunicaciones importantes relacionadas con su trabajo?	1	2	3	4	5
13	¿Ha percibido que se omite información intencionadamente para afectar su trabajo?	1	2	3	4	5
14	¿Considera que se ha usado la falta de comunicación como estrategia para generar conflictos o malentendidos?	1	2	3	4	5
15	¿Siente que la falta de comunicación ha sido intencional para afectar su reputación o desempeño?	1	2	3	4	5
16	¿Siente que se hacen comentarios sarcásticos o irónicos dirigidos a usted para menospreciarlo?	1	2	3	4	5
17	¿Ha notado miradas, gestos o expresiones faciales que le hagan sentir incómodo o intimidado?	1	2	3	4	5
18	¿Se han hecho insinuaciones negativas sobre su desempeño frente a otros compañeros?	1	2	3	4	5
19	¿Ha notado que se realizan críticas veladas o indirectas hacia usted?	1	2	3	4	5
20	¿Siente que las personas se muestran cordiales en público pero hostiles o evasivas en privado?	1	2	3	4	5
21	¿Percibe actitudes de hostilidad encubierta, como retrasos deliberados en responder a sus requerimientos?	1	2	3	4	5
22	¿Ha recibido amenazas directas o indirectas sobre la posibilidad de perder su empleo?	1	2	3	4	5
23	¿Se le ha advertido que podría ser trasladado a un puesto menos favorable sin justificación?	1	2	3	4	5
24	¿Se le ha mencionado que puede ser señalado públicamente por errores, aunque no sean de su responsabilidad?	1	2	3	4	5
25	¿Ha sentido que se le utiliza como ejemplo negativo para intimidarse frente a sus colegas?	1	2	3	4	5
26	¿Ha recibido comentarios negativos de parte de sus superiores que afecten su imagen personal?					
27	¿Considera que su imagen personal ante sus superiores se ha visto dañada como resultado de estas situaciones?					
28	¿Le han atribuido comentarios o acciones falsas para dañar su imagen personal?					
29	¿Ha notado que se difunden rumores o comentarios malintencionados sobre usted entre sus compañeros?					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABADEL CUSCO
ESCUELA DE POS GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Encuesta N°: _____

N.º	Ítems/Reactivos:	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas veces (3)	A menudo (4)	Siempre (5)
1	¿Siente que su trabajo le ofrece oportunidades para alcanzar sus metas profesionales?	1	2	3	4	5
2	¿Siente que su trabajo es reconocido por sus superiores inmediatos?	1	2	3	4	5
3	¿Tiene la libertad de tomar decisiones relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos personales o profesionales?	1	2	3	4	5
4	¿Tiene acceso a oportunidades de capacitación que le permitan desarrollar nuevas habilidades laborales?	1	2	3	4	5
5	¿Siente que las metas de la institución están alineadas con sus valores personales?	1	2	3	4	5
6	¿Cree que su compromiso con las tareas asignadas contribuye al éxito del equipo?	1	2	3	4	5
7	¿Siente orgullo de formar parte de esta organización?	1	2	3	4	5
8	¿Propone soluciones o ideas para mejorar el cumplimiento de sus tareas?	1	2	3	4	5
9	¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?	1	2	3	4	5
10	¿Ofrece ayuda a sus compañeros cuando enfrentan dificultades en su trabajo?	1	2	3	4	5
11	¿Recibe instrucciones claras y detalladas de su supervisor sobre las tareas que debe realizar?	1	2	3	4	5
12	¿Siente que su supervisor realiza un seguimiento regular de su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
13	¿Su supervisor le brinda ayuda o apoyo de forma directa cuando enfrenta problemas en su trabajo?	1	2	3	4	5
14	¿Siente que su supervisor asigna las tareas de manera justa entre los miembros del equipo?	1	2	3	4	5
15	¿Siente que su supervisor fomenta la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
16	¿Recibe instrucciones claras y detalladas sobre las tareas que debe realizar?	1	2	3	4	5
17	¿Siente que tiene la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias de manera regular?	1	2	3	4	5

18	¿Considera que la información compartida en la organización se comparte de manera transparente?	1	2	3	4	5
19	¿Cuando un compañero expresa una preocupación, usted intenta entender completamente su punto de vista?					
20	¿Suele recibir información clara y detallada sobre las políticas y procedimientos laborales a través de canales formales (correos electrónicos, reuniones, etc.)?					
21	¿Es común que los compañeros de trabajo compartan información importante de manera informal (conversaciones, charlas informales, etc.)?					
22	¿Las instalaciones de trabajo están adecuadamente ventiladas, iluminadas y puestas para su comodidad?					
23	¿Siente que su remuneración es justa y adecuada para las responsabilidades que desempeña?					
24	¿Siente que la organización le proporciona el apoyo adecuado para resolver problemas o dificultades laborales?					
25	¿Siente que la organización le proporciona un ambiente tranquilo y sin problemas?					

Anexo 5. Guía de entrevista a los colaboradores de la institución.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS, ALCALDE Y
REGIDORES DE LA MUNICIPALIDAD

Datos personales de los entrevistados

Estimado usuario (a) previo a responder el cuestionario es importante que completes los siguientes datos:

- A. Género : Masculino ☐ Femenino ☐
B. Edad : años.
C. Estado civil : Soltero(a) ☐ Casado (a) ☐ Viudo (a) ☐ Conviviente ☐ Divorciado (a) ☐

Instrucciones:

Estimado colaborador de la entidad.
A continuación, se presenta una serie de interrogantes de *mobbing* y clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

I. *Mobbing*

1. En su experiencia como funcionario, ¿considera que comentarios, rumores o percepciones dentro del entorno laboral han influido en su imagen profesional o en su capacidad para obtener apoyo y colaboración de sus colegas o superiores?.
Fundamente su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Como funcionario de la municipalidad, ¿ha experimentado situaciones en las que decisiones, exclusiones o cambios inesperados en sus responsabilidades laborales hayan afectado su desempeño o la dinámica con sus compañeros de trabajo? .
Fundamente su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....

3. ¿Considera que la falta de comunicación en su entorno laboral ha sido intencional y ha afectado su desempeño, reputación o participación en decisiones importantes?.
Fundamente su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Ha experimentado actitudes o comportamientos, ya sean directos o indirectos, que le hagan sentir menospreciado, intimidado o desacreditado en su entorno laboral?.
Fundamente su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Ha sentido alguna vez que su estabilidad laboral o su imagen profesional se ven amenazadas directa o indirectamente en su entorno de trabajo?. **Fundamente su respuesta.**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Ha experimentado situaciones en las que su imagen personal o profesional se haya visto afectada por comentarios, rumores o acciones que considere injustos o falsos?.
Fundamente su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

II. Clima laboral

7. ¿Considera que su trabajo en la municipalidad le proporciona las oportunidades y el apoyo necesarios para alcanzar sus metas profesionales y desarrollar sus habilidades?.

Fundamente su respuesta.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ¿Cómo percibe su nivel de compromiso con las tareas asignadas y su contribución al éxito del equipo dentro de la organización?. **Fundamente su respuesta.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. ¿Cómo describiría la relación con su supervisor en términos de claridad en las instrucciones, apoyo en el desempeño y equidad en la asignación de tareas?.

Fundamente su respuesta.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. ¿Cómo evalúa la claridad, transparencia y accesibilidad de la información que recibe sobre sus tareas, políticas y procedimientos dentro de la organización?. **Fundamente su respuesta.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. ¿Cómo percibe las condiciones de trabajo en la municipalidad en términos de comodidad, apoyo y justicia en la remuneración?. **Fundamente su respuesta.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Muchas gracias.

Anexo 6. Bases de datos de la variable de estudio.

Mobbing																									Clima laboral																													
Desprestigio laboral					Entorpecimiento del trabajo					Incomunicación o bloqueo					Intimidación cubierta					Intimidación manifestada					Desprestigio personal					Autor relación					Involucramiento labora					Supervisión					Comunicación					Condición labora				
Id.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3		
2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	2	2		
3	3	4	2	2	2	3	4	3	5	5	2	3	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	5	3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	3	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	5	3	3	3		
4	4	5	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	5	5	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	5	5	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	5	5	3	2	3	2	3	2	3	2	3	5	5	3	3		
5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	5	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	5	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3		
6	4	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	3	4	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	2	
7	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	5	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3		
8	3	3	2	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	
9	3	3	3	2	3	4	2	2	4	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	2	2	4	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3		
10	5	5	1	2	3	3	3	2	3	3	1	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	4	5	4	3	3	3	3	2	3	3	2	4	5	4	3	3	4	3	3	2	4	5	4	3	3				
11	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3			
12	3	3	3	3	3	1	3	2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	2	3	1	3	2	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3		
13	3	2	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	2	2	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	2	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	2	2			
14	2	4	3	2	3	3	3	2	5	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	4	3			
15	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4	3	3
16	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2			
17	2	2	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	2	4	3	3	4	2	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3		
18	2	4	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3		
19	3	2	3	3	2	4	2	2	5	2	3	4	3	3	4	2	3	2	4	3	4	2	2	2	4	3	4	4	2	2	4	2	2	5	2	2	4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	2	4	2	4	3	4	4	
20	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	5	2	3	3	3	4	4	3	3	
21	3	2	3	3	2	1	2	3	5	5	3	3	3	2	1	3	2	3	1	4	1	3	2	3	3	3	4	1	3	2	2	2	3	5	5	3	3	3	2	1	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	4	1	4	
22	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3			
23	3	4	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	4	3	3	3		
24	3	3	2	2	4	2	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	
25	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2	4	2	4	2	5	2	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	4	2	4	2	3	2	3	3	2	2	
26	3	3	2	2	2	4	4	2	3	2	4	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	2	2	4	4	2	3	2	4	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	3	2	3	4	4	4	
27	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3		
28	3	3	2	2	4	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3			
29	4	2	3	3	3	3	3	2	5	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	3			
30	4	3	4	3	3	3	4	2	5	3	4	4	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	5	3	4	4	3	2	3	2	2	4	3	4	4	3	2	3	2		
31	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	2	
32	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	3							

56	5	5	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3				
57	4	3	1	1	2	2	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2				
58	4	4	3	3	2	2	3	4	5	2	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	4	2	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	2	4	4	2	2	3	3	4	4	2	2			
59	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	2	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3				
60	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3				
61	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	5	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
62	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3				
63	2	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3				
64	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	2	3	4	2	4	3	4	3	4	2	2	3	4	4	3	4	2	3	2	2	3	4	4	2	3	4	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3				
65	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2				
66	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	5	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	2	4	5	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	5	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	2	4	5	3	3	
67	3	3	3	4	3	3	2	2	5	2	3	2	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3			
68	3	2	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2			
69	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	2	2	3	2	4	4	3	4	3	4	3	2	3	5	3	3	2	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2	3	2	4	4	3	4	3	4	3	2	3	5	3	3	2	3	3
70	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	5	2	3	4	4	3	2	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	5	2	3	4	4	3	2	3	3		
71	2	2	3	3	4	4	2	2	1	3	4	3	2	4	2	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	2	3	3	2	3	2	2	4	2	4	4	3	2	3	4	4	3	2	4	4	4			
72	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	
73	3	3	2	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	4	4		
74	2	5	2	2	3	3	3	3	3	2	2	5	4	3	2	3	2	3	2	3	5	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	5	4	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	5	4	3	3	3			
75	3	2	2	2	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	5	5	4	3	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	5	5	4	4
76	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	5	4	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	2	3	4	3	3	
77	3	2	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4			
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3			
79	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
80	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3		
81	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	3	4		
82	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	1	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	2	2		
83	2	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	5	3	3	3		
84	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2			
85	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	5	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	5	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	5	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	5	3	3			
86	3	4	2	2	2	2	3	4	4	2	2	2	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	4	2	3	2	2	3	4	4	2	2	2	4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	4	2	2		
87	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	2	3	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	2	2			
88	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3				
89	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	3	3	
90	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4			
91	4	2	4	4	3	3	2	4	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3			
92	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3		
93	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	3	3	2	3	4	4	2	2		
94	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3																		

111	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	3	2	2	3	3	3	4	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	2	
112	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3		
113	3	3	4	4	3	3	2	3	5	5	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	5	5	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3			
114	3	3	3	3	1	1	1	3	4	4	3	3	3	2	1	2	4	3	1	2	1	2	1	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	2	1	2	4	3	1	2	1	2	1	2	3	3	2	1	
115	3	4	4	2	2	2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	3	2	2	2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	2	2			
116	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	4	4	3	3		
117	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3		
118	5	5	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	5	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	5	5	2	3	2	2	3	3	4	4	2	2	5	3	2	3	2	3	2	3	2	3	5	5	2	2			
119	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	2	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3			
120	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3				
121	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	5	2	2				
122	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	4	4	2	2	2	3	3	4	3	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	4	4	2	2	
123	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	
124	4	2	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3			
125	3	3	3	3	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4		
126	3	4	3	3	4	4	2	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4		
127	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2
128	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	3	2	4	3	3	3			
129	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	5	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	5	2	3	2	3	3	3	4	2	2		
130	5	3	2	2	3	3	3	3	5	5	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	5	5	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3		
131	5	2	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	5	5	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	5	5	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	5	5	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	5	5	3	
132	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3		
133	4	4	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	2
134	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	5	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	4	4	5	3	5	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	
135	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2
136	3	2	3	2	3	4	2	2	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	2	2	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	
137	5	5	1	1	3	3	2	2	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	4	5	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	4	5	4	3	3
138	2	4	3	3	3	3	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	2	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3		
139	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3		
140	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	2	3	2	3	2	4	4	4	2	2		
141	3	2	3	3	3	3	2	3	5	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	
142	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3		
143	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3		
144	2	2	3	3	4	4	3	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	2	2	4	2	2	4	2	2	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	4	4	
145	4	4	3	2	3	3	3	5	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3			
146	3	3	3	3	3	4	2	4	5	4	3	3	3	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	3	4	4	2	3	4	2	4	5	4	3	3	3	3	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	3	4	4	
147	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
148	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	2	3	2	4	1	3	1	3	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	2	3	2	4	1	3	1	3	1	3	3	3	4	1	1	
149	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2																			

166	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	4	3	4	2	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4
167	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4			
168	3	3	3	3	3	4	2	2	4	2	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	2	3	3	4	2	2	4	2	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	4	3	4	2	2		
169	4	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3		
170	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3			
171	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3		
172	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	4	4	2	2			
173	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	5	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	5	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	
174	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	5	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	5	3	5	3	3	2	2	3	2	3	3	3	5	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3			
175	5	3	2	3	2	4	2	4	3	4	3	3	5	4	5	4	2	4	3	3	2	3	2	3	3	5	4	2	3	2	4	2	4	3	4	3	3	5	4	5	4	2	4	3	3	2	3	2	3	3	5	4	2	2	
176	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	3
177	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	5	3	3	4	2	4	2	3	2	4	2	3	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	5	3	3	4	2	4	2	3	2	4	2	3	5	5	3	2	2		
178	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	2	2		
179	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3			
180	4	3	4	4	4	2	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	2	4	2	3	5	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3		
181	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	2	2	
182	4	2	4	4	3	2	3	2	3	5	4	3	4	4	2	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	5	4	3	4	4	2	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3		
183	5	5	3	3	3	2	2	2	2	4	3	4	5	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3	2	2	2	2	4	3	4	5	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	5	4	3	3		
184	3	3	1	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	
185	4	4	3	3	2	3	4	3	3	5	3	2	4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	2	3	2	3	4	3	3	5	3	2	4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2		
186	3	3	3	3	3	2	3	3	4	5	3	4	3	4	2	5	3	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	5	3	4	3	4	2	5	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	
187	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3		
188	3	3	4	4	3	3	2	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3		
189	2	4	4	3	3	2	5	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	
190	3	3	3	3	3	3	4	3	2	5	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	5	3	2	3	3	2	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3		
191	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3		
192	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2		
193	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	5	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	4	5	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	4	5	3	2	2	3	3	2	2	4	2	3	3	3		
194	3	3	3	2	3	3	4	2	3	4	1	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	3	
195	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2			
196	3	2	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3			
197	3	2	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	
198	2	2	3	3	4	4	3	2	3	1	3	3	2	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	
199	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2			
200	3	3	2	2	4	4	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
201	3	5	2	2	3	3	3	3	3	2	3	5	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	5	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	5	4	3	2	3	2	4	5	4	3	2	4	5	4	3	3		
202	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	2	3	5	5	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	5	5	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	5	5	4	4	
203	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	2	4	2																																						

Anexo 7. Entrevistas a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Santiago.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS, ALCALDE Y REGIDORES DE LA MUNICIPALIDAD

Datos personales de los entrevistados

Estimado usuario (a) previo a responder el cuestionario es importante que completes los siguientes datos:

- A. Género : Masculino ☒ Femenino ☐
B. Edad : 50 años.
C. Estado civil : Soltero(a) ☐ Casado (a) ☐ Viudo (a) ☒ Conviviente ☐ Divorciado (a) ☐

Instrucciones:

Estimado colaborador de la entidad.

A continuación, se presenta una serie de interrogantes de mobbing y clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

I. Mobbing

1. En su experiencia como funcionario, ¿considera que comentarios, rumores o percepciones dentro del entorno laboral han influido en su imagen profesional o en su capacidad para obtener apoyo y colaboración de sus colegas o superiores?. **Fundamente su respuesta.**

Actualmente no, ya que la mayoría de recursos humanos a lo cual pertenece la organización no nos apoyó en la realización de sus posibilidades laborales, ya que es el tema principal.

2. Como funcionario de la municipalidad, ¿ha experimentado situaciones en las que decisiones, exclusiones o cambios inesperados en sus responsabilidades laborales hayan afectado su desempeño o la dinámica con sus compañeros de trabajo? . **Fundamente su respuesta.**

No, como funcionario como tal, los cambios según contrato de trabajo y según las necesidades de la municipalidad y sus servicios.

3. ¿Considera que la falta de comunicación en su entorno laboral ha sido intencional y ha afectado su desempeño, reputación o participación en decisiones importantes?

Fundamente su respuesta.

No conozco al to falta de comunicación
fue intencional
ya embargo si existió falta de
comunicación intencional oportuna

4. ¿Ha experimentado actitudes o comportamientos, ya sean directos o indirectos, que le hagan sentir menospreciado, intimidado o desacreditado en su entorno laboral?

Fundamente su respuesta.

No en la actualidad el comportamiento
de los compañeros no
los desacredita

5. ¿Ha sentido alguna vez que su estabilidad laboral o su imagen profesional se ven amenazadas directa o indirectamente en su entorno de trabajo? **Fundamente su respuesta.**

Si en la actualidad no existe estabilidad
laboral somos un grupo de profesionales
que no tenemos una modalidad controlada
por la modalidad que es desfavorable
en la modalidad que tenemos los beneficios

6. ¿Ha experimentado situaciones en las que su imagen personal o profesional se haya visto afectada por comentarios, rumores o acciones que considere injustos o falsos? **Fundamente su respuesta.**

Considero que no
respetamos a los compañeros de trabajo
y nos respetan

II. Clima laboral

7. ¿Considera que su trabajo en la municipalidad le proporciona las oportunidades y el apoyo necesarios para alcanzar sus metas profesionales y desarrollar sus habilidades?.

Fundamente su respuesta.

1. En un caso se me contó que
 Esperanza y NO EXISTE
 2. Debe de existir si
 3. Confirmando por los

8. ¿Cómo percibe su nivel de compromiso con las tareas asignadas y su contribución al éxito del equipo dentro de la organización?. **Fundamente su respuesta.**

El mayor Compromiso es que examinemos
la tecnología y se nos respondan las
~~preguntas~~
de la C.A.T. tal como al Exito del Equipo es
máximo 20% de Q.W. negocio de Aseguramiento
y tener Actualizado los Instrumentos de labor
to SS +

9. ¿Cómo describiría la relación con su supervisor en términos de claridad en las instrucciones, apoyo en el desempeño y equidad en la asignación de tareas?

Fundamente su respuesta.

Consider a Adversarial Info gathering model.
A virtual space of Empowerment

10. ¿Cómo evalúa la claridad, transparencia y accesibilidad de la información que recibe sobre sus tareas, políticas y procedimientos dentro de la organización?. **Fundamente su respuesta.**

Además y lo que se está utilizando es el uso de cables y Redes Ethernet.

11. ¿Cómo percibe las condiciones de trabajo en la municipalidad en términos de comodidad, apoyo y justicia en la remuneración?. **Fundamente su respuesta.**

En cuanto a comodidad con oportunidades
de mejorar que se dan en cuanto a que se
el proyecto al momento de la presentación del
En cuanto a remuneración la detección de SSODS
no se le considera al proyecto o a los otros
según el artículo 17 de control.

Muchas gracias.

Muchas gracias.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS, ALCALDE Y
REGIDORES DE LA MUNICIPALIDAD

Datos personales de los entrevistados

Estimado usuario (a) previo a responder el cuestionario es importante que completes los siguientes datos:

- A. Género : Masculino ☒ Femenino ☐
B. Edad : 36 años.
C. Estado civil : Soltero(a) ☒ Casado (a) ☐ Viudo (a) ☐ Conviviente ☐ Divorciado (a) ☐

Instrucciones:

Estimado colaborador de la entidad.

A continuación, se presenta una serie de interrogantes de mobbing y clima laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

I. Mobbing

1. En su experiencia como funcionario, ¿considera que comentarios, rumores o percepciones dentro del entorno laboral han influido en su imagen profesional o en su capacidad para obtener apoyo y colaboración de sus colegas o superiores?. **Fundamente su respuesta.**

no porque las personas son y actúan en la libertad de las interpretaciones y la forma de pensamiento son respetadas siempre y cuando no exista discriminación ni igualdad a la familia e ancianos

2. Como funcionario de la municipalidad, ¿ha experimentado situaciones en las que decisiones, exclusiones o cambios inesperados en sus responsabilidades laborales hayan afectado su desempeño o la dinámica con sus compañeros de trabajo? . **Fundamente su respuesta.**

no, para cada una es responsable de la tarea de decisiones y acciones

3. ¿Considera que la falta de comunicación en su entorno laboral ha sido intencional y ha afectado su desempeño, reputación o participación en decisiones importantes?.

Fundamente su respuesta.

Si, la comunicación en la empresa no es el desempeño
a la hora de trabajar por sus atributos
por la falta de comunicación.

4. ¿Ha experimentado actitudes o comportamientos, ya sean directos o indirectos, que le hagan sentir menospreciado, intimidado o desacreditado en su entorno laboral?.

Fundamente su respuesta.

La relación de la empresa y la empresa
en una de las empresas que se han
en la empresa pública.

5. ¿Ha sentido alguna vez que su estabilidad laboral o su imagen profesional se ven amenazadas directa o indirectamente en su entorno de trabajo?.

Fundamente su respuesta.

En la empresa la empresa y la empresa
en la empresa y la empresa.

6. ¿Ha experimentado situaciones en las que su imagen personal o profesional se haya visto afectada por comentarios, rumores o acciones que considere injustos o falsos?.

Fundamente su respuesta.

En la empresa la empresa y la empresa
a la empresa y la empresa.

II. *Clima laboral*

7. ¿Considera que su trabajo en la municipalidad le proporciona las oportunidades y el apoyo necesarios para alcanzar sus metas profesionales y desarrollar sus habilidades?.

Fundamente su respuesta.

...si, el trabajo en la municipalidad me proporciona y me brinda
...las oportunidades y el apoyo necesarios para alcanzar mis metas profesionales y desarrollar mis habilidades.

8. ¿Cómo percibe su nivel de compromiso con las tareas asignadas y su contribución al éxito del equipo dentro de la organización?.

Fundamente su respuesta.

...mi nivel de compromiso con las tareas asignadas es alto y contribuyo al éxito del equipo dentro de la organización.

9. ¿Cómo describiría la relación con su supervisor en términos de claridad en las instrucciones, apoyo en el desempeño y equidad en la asignación de tareas?.

Fundamente su respuesta.

...mi relación con mi supervisor es buena, me brinda claridad en las instrucciones, apoyo en el desempeño y equidad en la asignación de tareas.

10. ¿Cómo evalúa la claridad, transparencia y accesibilidad de la información que recibe sobre sus tareas, políticas y procedimientos dentro de la organización?.

Fundamente su respuesta.

...la información que me llega es clara, transparente y accesible, me permite entender mejor mis tareas, políticas y procedimientos dentro de la organización.

11. ¿Cómo percibe las condiciones de trabajo en la municipalidad en términos de comodidad, apoyo y justicia en la remuneración?.

Fundamente su respuesta.

...las condiciones de trabajo en la municipalidad son buenas, me brindan comodidad, apoyo y justicia en la remuneración.

Muchas gracias.

Anexo 8. Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco

Oficina	Sexo		Total	Porcentaje
	F	M		
ALBERGUE MUNICIPAL		1	1	0,20%
ASESORÍA LEGAL – GDESM	1	1	2	0,40%
ASESORÍA LEGAL – GTVT	1		1	0,20%
BIBLIOTECA MUNICIPAL		1	1	0,20%
CASA DE LA CULTURA		1	1	0,20%
CENTRO DE CONVENCIONES		1	1	0,20%
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE FAMILIA	2		2	0,40%
CENTRO MEDICO MUNICIPAL	2		2	0,40%
CONCEJO MUNICIPAL		1	1	0,20%
DIVISIÓN DEL CENTRO INTEGRAL DEL ADULTO MAYOR		1	1	0,20%
DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE INFRACCIONES Y SANCIONES	1		1	0,20%
DIVISIÓN DE LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO (TRAMIFÁCIL)		1	1	0,20%
DIVISIÓN DE REGISTRO CIVIL	1		1	0,20%
DIVISIÓN PROGRAMA DE COMPLEMENTACION ALIMENTARIA	1	1	2	0,40%
DIVISIÓN PROGRAMA DEL VASO DE LECHE	1		1	0,20%
GDHS PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL	1		1	0,20%
GDUR ÁREA FISCALIZACIÓN	1		1	0,20%
GERENCIA DE CENTRO HISTÓRICO	3	2	5	1,00%
GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SERVICIOS MUNICIPALES	2	2	4	0,80%
GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	5	4	9	1,80%
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL	1	2	3	0,60%
GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA		3	3	0,60%
GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE	1	3	4	0,80%
GERENCIA DE TRANSITO VIALIDAD Y TRANSPORTE	2	2	4	0,80%
GERENCIA DE TURISMO CULTURA EDUCACIÓN Y DEPORTE	1	1	2	0,40%
GERENCIA MUNICIPAL	1	2	3	0,60%
INSTITUTO VIAL PROVINCIAL CUSCO	1	4	5	1,00%
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE TERRITORIO-CENTRO HISTÓRICO		1	1	0,20%
MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE SEMAFORIZACIÓN DE LA PROLONGACIÓN AV		1	1	0,20%
MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE SEMAFORIZACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO	1		1	0,20%
MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE SEMAFORIZACIÓN EN EL CIRCUITO VIAL		1	1	0,20%
MEJORAMIENTO E INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE SEMAFORIZACIÓN A LOS N		1	1	0,20%
OF. DE FISCALIZACIÓN - GDESM		1	1	0,20%
OFICINA DE CATASTRO	2		2	0,40%
OFICINA DE CONTABILIDAD	2		2	0,40%
OFICINA DE CONTROL DE BIENES PATRIMONIALES	5	8	13	2,61%
OFICINA DE DEFENSA CIVIL	4	2	6	1,20%
OFICINA DE EJECUCIÓN COACTIVA	1	1	2	0,40%
OFICINA DE EJECUCIÓN COACTIVA TRIBUTARIA		1	1	0,20%
OFICINA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS ESPECIALES		2	2	0,40%
OFICINA DE INFORMÁTICA	3	9	12	2,40%
OFICINA DE LA POLICÍA MUNICIPAL		1	1	0,20%
OFICINA DE LIQUIDACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	1	2	3	0,60%
OFICINA DE LOGÍSTICA	30	41	71	14,23%
OFICINA DE ORIENTACIÓN Y FISCALIZACIÓN	1		1	0,20%
OFICINA DE PLANEAMIENTO		2	2	0,40%
OFICINA DE PRESUPUESTO	2	3	5	1,00%
OFICINA DE PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES	6	1	7	1,40%
OFICINA DE RECAUDACIÓN		2	2	0,40%
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	4	3	7	1,40%
OFICINA DE RELACIONES PÚBLICA Y PROTOCOLO	3	2	5	1,00%
OFICINA DE SALDOS DE ALMACÉN DE INVERSIÓN		5	5	1,00%
OFICINA DE SUPERVISIÓN DE OBRAS	1	2	3	0,60%
OFICINA DE TESORERÍA	3	1	4	0,80%
OFICINA DEL TERMINAL TERRESTRE		4	4	0,80%
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	1	3	4	0,80%
OFICINA GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA	2	1	3	0,60%
OFICINA GENERAL DE COOPERACIÓN TÉCNICA	1	1	2	0,40%
OFICINA GENERAL DE PLANEAMIENTO PRESUPUESTO E INVERSIONES	5	7	12	2,40%
OFICINA GENERAL DE TRIBUTACIÓN		1	1	0,20%
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	1	2	3	0,60%
PROCURADURÍA PÚBLICA MUNICIPAL	3	2	5	1,00%
PROYECTO CONTROL Y REGULACIÓN DE TRANSPORTE	1		1	0,20%
PROYECTO DE LA VALORACIÓN PATRIMONIAL E IDENTIDAD CULTURAL	1		1	0,20%
PROYECTO DE LUCHA CONTRA LA DESNUTRICIÓN INFANTIL		1	1	0,20%
PROYECTO MEJORAMIENTO DE LA NUTRICIÓN Y SALUD PREVENTIVA EN NIÑOS DE 5 AÑOS	1		1	0,20%
PROYECTO SEGURIDAD CIUDADANA		1	1	0,20%

SECRETARIA GENERAL	2	2	4	0,80%
SUB GERENCIA ADMINISTRACIÓN URBANA Y RURAL	2		2	0,40%
SUB GERENCIA CIRCULACIÓN DE TRANSPORTE	5	5	10	2,00%
SUB GERENCIA DE APOYO A LA PERSONA CON DISCAPACIDAD	1	1	2	0,40%
SUB GERENCIA DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA FAMILIA	6		6	1,20%
SUB GERENCIA DE CAMAL MUNICIPAL	1	1	2	0,40%
SUB GERENCIA DE COMERCIO INDUSTRIA Y ARTESANÍA	2	3	5	1,00%
SUB GERENCIA DE DEFENSORÍA MUNICIPAL DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE	5		5	1,00%
SUB GERENCIA DE EDUCACIÓN Y DEPORTE	1	2	3	0,60%
SUB GERENCIA DE EQUIPO MECÁNICO	1	2	3	0,60%
SUB GERENCIA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS		3	3	0,60%
SUB GERENCIA DE GESTIÓN AMBIENTAL	2		2	0,40%
SUB GERENCIA DE GESTIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO		1	1	0,20%
SUB GERENCIA DE LA MUJER JUVENTUD Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	7		7	1,40%
SUB GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA	3	1	4	0,80%
SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS	11	20	31	6,21%
SUB GERENCIA DE PROGRAMAS ALIMENTARIOS VASO DE LECHE		4	4	0,80%
SUB GERENCIA DE PROMOCIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	1	4	5	1,00%
SUB GERENCIA DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE	3	1	4	0,80%
SUB GERENCIA DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	2	2	4	0,80%
SUB GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y SERVICIOS	2	5	7	1,40%
SUB GERENCIA DE TURISMO Y CULTURA	4	1	5	1,00%
SUB GERENCIA ORDENAMIENTO TERRITORIAL PROVINCIAL	2	1	3	0,60%
TEATRO MUNICIPAL		1	1	0,20%
TEMPORAL		1	1	0,20%
UNIDAD DE ALMACÉN	4	11	15	3,01%
UNIDAD DE TRÁMITE DOCUMENTARIO	1		1	0,20%
UNIDAD LOCAL DE EMPADRONAMIENTO	2		2	0,40%
ARCHIVO - RENTAS		1	1	0,20%
ÁREA DE EDUCACIÓN VIAL		1	1	0,20%
ASESOR LEGAL - GDESM	2		2	0,40%
ASESORÍA DE ALCALDÍA	1		1	0,20%
D.T.V.T. SEÑALIZACIONES		1	1	0,20%
DAIS	4	11	15	3,01%
DIRECCIÓN DE PERSONAL	1		1	0,20%
DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE INFRACCIONES Y	5	1	6	1,20%
GDUR ÁREA FISCALIZACIÓN	2	3	5	1,00%
GDUR DIVISIÓN DE EDIFICACIONES		1	1	0,20%
GDUR GERENCIA DE DESARROLLO URBANO RURAL	1	1	2	0,40%
GERENCIA DE DESARR ECON Y SERV MUNICIPALES		3	3	0,60%
GERENCIA DE TRANSITO, VIALIDAD Y TRANSPORTE		2	2	0,40%
GERENCIA MUNICIPAL	1		1	0,20%
OF. DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2	3	5	1,00%
OF. DE EJECUCIÓN COACTIVA	4	5	9	1,80%
OF. DE FISCALIZACIÓN	1	5	6	1,20%
OF. DE INFORMÁTICA		3	3	0,60%
OF. DE LOGÍSTICA		1	1	0,20%
OF. DE PERSONAL	1		1	0,20%
OF. DE TESORERÍA	1	4	5	1,00%
OF. GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	1		1	0,20%
OF. GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA	1	1	2	0,40%
OF. GENERAL DE TRIBUTACIÓN Y RENTAS	1	7	8	1,60%
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL		1	1	0,20%
SUBGERENCIA DE COMERCIO		2	2	0,40%
SUBGERENCIA REGULACIÓN TRANSPORTE		2	2	0,40%
UNIDAD DE CONTROL PATRIMONIAL	3	1	4	0,80%
UNIDAD DE TRÁMITE DOCUMENTARIO - RENTAS		1	1	0,20%
Total general	216	283	499	100%

Nota. Adaptación de la Unidad de Personal /CAP de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, año 2022.

Anexo 9. Validación de juicio de expertos.

FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. Datos generales:

Título del trabajo de investigación:

**Mobbing y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo de la
Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023.**

Nombre del instrumento: **Cuestionario para determinar mobbing y su incidencia en el clima
laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco,
periodo 2023.**

Investigador: **Verónica León Huarranca**

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. Luego de revisado el instrumento:

Procede su aplicación **X**

Debe corregirse:


DNI: 40985592

Mgt.: Kely Jasmina Bohorquez
DNI: 40985592
Teléfono: 943404545

FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. Datos generales:

Título del trabajo de investigación:

**Mobbing y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo de la
Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023.**

Nombre del instrumento: **Cuestionario para determinar mobbing y su incidencia en el clima
laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco,
periodo 2023.**

Investigador: **Verónica León Huarranca**

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. Luego de revisado el instrumento:

Procede su aplicación **X**

Debe corregirse:


 Dr. Gabriel Suyo Cruz
 DNI: 23972696

FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. Datos generales:

Título del trabajo de investigación:

**Mobbing y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo de la
Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023.**

Nombre del instrumento: **Cuestionario para determinar mobbing y su incidencia en el clima
laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco,
periodo 2023.**

Investigador: **Verónica León Huarranca**

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
Estructura	7. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				X	

II. Luego de revisado el instrumento:

Procede su aplicación ☒

Debe corregirse:


 ARTURO SONCCO ACURIO
 ADMINISTRADOR
 APODERADO - 0206611
Firma
 Mg.: Arturo Soncco Acurio
 DNI: 41580964
 Teléfono: 974218582

