

# **UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



### **TESIS:**

## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARANI, PROVINCIA PAUCARTAMBO REGION CUSCO, EN LA GESTION 2016**

**Presentado por:**

**Bach. David HUAMAN AGUILAR**

**Bach. Angélica OLARTE GAMARRA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**CUSCO – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación Primero a Dios, por ser mi fortaleza, a mis padres quienes me inculcaron valores, optimismo y a mi linda familia por su apoyo incondicional.

**Angélica**

Dedico esta tesis a Dios quien me da las fuerzas necesarias para seguir, a mi familia que es mi motor y motivo por su apoyo y comprensión.

**David.**

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro mayor profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega que nos brindó las herramientas necesarias para desarrollarnos en el ámbito profesional y poder desempeñarnos con eficiencia en la sociedad. Además a nuestros asesores que nos guiaron y nos apoyaron para realizar la tesis de manera correcta.

**Los autores**

## PRESENTACIÓN

En cumplimiento a los dispositivos legales del reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, cumplo en presentar el trabajo de Investigación para el desarrollo de la tesis titulado:

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARANI, PROVINCIA PAUCARTAMBO REGION CUSCO, EN LA GESTION 2016”** tiene como propósito fundamental de determinar la relación que existe entre la variable del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Huancarani, que impiden que los trabajadores tengan una buena relación, también aportar ciertos criterios de mejora dentro de la gestión de dicha Municipalidad con el objetivo de mejorar el clima organizacional y desempeño de los trabajadores.

El trabajo de tesis es muy importante e imprescindible, el cual me permitirá aún más fortalecer conocimientos adquiridos durante el tiempo de estudio en la Carrera Profesional de Administración, con el objetivo de obtener el grado de licenciatura.

Atentamente,

Los autores

## INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii

### CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática.....	1
1.2. Problema de Investigación.....	5
1.2.1. Problema General.....	5
1.2.2. Problemas Específicos.....	6
1.3. Justificación.....	6
1.3.1. Justificación Teórica.....	7
1.3.2. Justificación Practica.....	8
1.4. Objetivos.....	8
1.4.1. Objetivo General.....	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8

### CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.2. Bases Teóricas.....	16
2.3. Glosario de Términos.....	57

### CAPITULO III HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General.....	61
3.2. Hipótesis Específicas.....	61

3.3.	Identificación de variables e indicadores.....	61
3.4.	Operacionalización de las variables.....	62
3.5.	Matriz de Consistencia .....	63

**CAPITULO IV METODOLOGIA**

4.1.	Tipo de Investigación.....	64
4.2.	Diseño de Investigación.....	64
4.3.	Unidad de Análisis.....	64
4.4.	Población de estudio .....	65
4.5.	Tamaño de muestra y Selección de muestra .....	65
4.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	66
4.7.	Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información .....	66

**CAPÍTULO V PRESENTACION DE RESULTADOS**

5.1.	Análisis e Interpretación de Resultados.....	67
5.2.	Prueba de Hipótesis .....	97
5.3.	Presentación de Resultados.....	100

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>102</b>
---------------------------	------------

<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>103</b>
------------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>104</b>
---------------------------	------------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>110</b>
---------------------	------------

## INDICE DE FIGURAS:

Figura 1, Pirámide de Maslow .....	37
Figura 2, Ítem 1 Clima Organizacional .....	67
Figura 3, Ítem 2 Clima Organizacional .....	68
Figura 4, Ítem 3 Clima Organizacional .....	69
Figura 5, Ítem 4 Clima Organizacional .....	70
Figura 6, Ítem 5 Clima Organizacional .....	71
Figura 7, Ítem 6 Clima Organizacional .....	72
Figura 8, Ítem 7 Clima Organizacional .....	73
Figura 9, Ítem 8 Clima Organizacional .....	74
Figura 10, Ítem 9 Clima Organizacional .....	75
Figura 11, Ítem 10 Clima Organizacional .....	76
Figura 12, Ítem 11 Clima Organizacional .....	77
Figura 13, Ítem 12 Clima Organizacional .....	78
Figura 14, Ítem 13 Clima Organizacional .....	79
Figura 15, Ítem 14 Clima Organizacional .....	80
Figura 16, Ítem 15 Clima Organizacional .....	81
Figura 17, Ítem 1 Desempeño Laboral .....	82
Figura 18, Ítem 2 Desempeño Laboral .....	83
Figura 19, Ítem 3 Desempeño Laboral .....	84
Figura 20, Ítem 4 Desempeño Laboral .....	85
Figura 21, Ítem 5 Desempeño Laboral .....	86
Figura 22, Ítem 6 Desempeño Laboral .....	86

Figura 23, Ítem 7 Desempeño Laboral .....	87
Figura 24, Ítem 8 Desempeño Laboral .....	89
Figura 25, Ítem 9 Desempeño Laboral .....	90
Figura 26, Ítem 10 Desempeño Laboral .....	91
Figura 27, Ítem 11 Desempeño Laboral .....	92
Figura 28, Ítem 12 Desempeño Laboral .....	93
Figura 29, Ítem 13 Desempeño Laboral .....	94
Figura 30, Ítem 14 Desempeño Laboral .....	95
Figura 31, Ítem 15 Desempeño Laboral .....	96



## INDICE DE TABLAS:

Tabla 1, Operacionalizacion de Variable Clima Organizacional .....	62
Tabla 2, Operacionalizacion de Variable Desempeño Laboral .....	63
Tabla 3, Matriz de Consistencia .....	63
Tabla 4, Relación de trabajadores de Municipalidad Distrital de Huancarani .....	65
Tabla 5, Ítem 1 Clima Organizacional .....	67
Tabla 6, Ítem 2 Clima Organizacional.....	68
Tabla 7, Ítem 3 Clima Organizacional.....	69
Tabla 8, Ítem 4 Clima Organizacional.....	70
Tabla 9, Ítem 5 Clima Organizacional.....	71
Tabla 10, Ítem 6 Clima Organizacional.....	72
Tabla 11, Ítem 7 Clima Organizacional.....	73
Tabla 12, Ítem 8 Clima Organizacional.....	74
Tabla 13, Ítem 9 Clima Organizacional.....	75
Tabla 14, Ítem 10 Clima Organizacional .....	76
Tabla 15, Ítem 11 Clima Organizacional .....	77
Tabla 16, Ítem 12 Clima Organizacional.....	78
Tabla 17, Ítem 13 Clima Organizacional .....	79
Tabla 18, Ítem 14 Clima Organizacional .....	80
Tabla 19, Ítem 15 Clima Organizacional.....	81
Tabla 20, Ítem 1 Desempeño Laboral .....	82
Tabla 21, Ítem 2 Desempeño Laboral .....	83
Tabla 22, Ítem 3 Desempeño Laboral .....	84

Tabla 23, Ítem 4 Desempeño Laboral .....	85
Tabla 24, Ítem 5 Desempeño Laboral .....	86
Tabla 25, Ítem 6 Desempeño Laboral .....	87
Tabla 26, Ítem 7 Desempeño Laboral .....	88
Tabla 27, Ítem 8 Desempeño Laboral .....	89
Tabla 28, Ítem 9 Desempeño Laboral .....	90
Tabla 29, Ítem 10 Desempeño Laboral .....	91
Tabla 30, Ítem 11 Desempeño Laboral .....	92
Tabla 31, Ítem 12 Desempeño Laboral .....	93
Tabla 32, Ítem 13 Desempeño Laboral .....	94
Tabla 33, Ítem 14 Desempeño Laboral .....	95
Tabla 34, Ítem 15 Desempeño Laboral .....	96
Tabla 35, Cuadro Coeficiente de Correlación.....	97
Tabla 36, Percepción del Clima Organizacional.....	99
Tabla 37, Niveles de Desempeño Laboral .....	100
Tabla 38, Matriz FODA de Municipalidad Distrital de Huancarani.....	111
Tabla 39, Encuesta Clima Organizacional .....	112
Tabla 40, Formato de Evaluación Nivel del Desempeño Laboral .....	113
Tabla 41, Correlación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral	114

## RESUMEN

La presente investigación busca determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Huancarani en la gestión 2016, en estudio se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas de la municipalidad, que cuenta con 20 colaboradores, por ser una cantidad poco significativa se escogió como muestra la misma cantidad de trabajadores de todas las jerarquías, el estudio realizado fue correlacionar y busca medir la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Huancarani en la gestión 2016 a través de una encuesta de clima organizacional y formato de evaluación de desempeño laboral. Al correlacionar el clima organizacional y el desempeño laboral se encontró que ambas variables están relacionadas, (Si  $0 < r < 1$ ;  $r = 0,860214766$ ), obteniendo un coeficiente Rho de Spearman positivo en las hipótesis planteadas lo cual demuestra que existe un grado de asociación lineal directa positiva y significativa. Con los resultados que se obtuvieron hallamos conclusiones muy importantes para la municipalidad distrital de Huancarani que nos permitirá reforzar las dimensiones estudiadas en esta investigación.

**Palabras Claves:** Clima Institucional, Organización, Desempeño Laboral y Evaluación

## **ABSTRACT**

The present research seeks to determine the relationship between the organizational climate and the work performance of the workers of the district municipality of Huancarani in the 2016 management, the study was applied to workers in different areas of the municipality, which has 20 Collaborators, being a little significant quantity was chosen as sample the same number of workers of all hierarchies, the study was correlational and seeks to measure the relationship that exists between the organizational climate and the labor performance of the workers of the district municipality of Huancarani in the 2016 management through an organizational climate survey and work performance evaluation format. When correlating the organizational climate and work performance, we found that both variables are related, (Si  $0 < r < 1$ ;  $r = 0.860214766$ ), obtaining a Spearman Rho coefficient positive in the hypotheses raised which proves that it is a correlation positive. With the results obtained we find very important conclusions for the district municipality of Huancarani that will allow us to reinforce the dimensions studied in this research.

**Key Words:** Institutional Climate, Organization, Labor Performance and Evaluation

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en las instituciones públicas se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero dónde queda la reciprocidad de la empresa hacia el trabajador?, los gerentes y jefes de área deberían tomar cartas en el asunto, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, ya que es el motor de la municipalidad y por tanto merece condiciones óptimas para su desempeño laboral, no sólo tomando en consideración el aspecto económico, sino más bien incentivos que vayan más allá de un mero pago mensual para su subsistencia; es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende brindar varias alternativas de mejora del clima organizacional, que es el medio en el cual se desenvuelven los trabajadores en el día a día de la municipalidad, para motivarlos a realizar un mejor trabajo.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la municipalidad, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Es por ello que en el presente trabajo se detallan todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani, con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los gerentes y jefes de área, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Los métodos de comunicación, los estilos de liderazgo, los incentivos a los trabajadores forman parte del clima organizacional de la empresa y son los que impulsan al trabajador

a desempeñar un buen trabajo y son factores claves que se analizarán en la ejecución del presente proyecto.

El proporcionar a la municipalidad una herramienta útil para realizar una correcta gestión de recursos humanos, le permitirá incrementar el desempeño de los trabajadores a través del sistema de recompensas motivacionales, ya que se detallarán actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional y este tiene incidencia directa en las percepciones de sus trabajadores lo que los incita a trabajar de mejor manera.

El estudio ha considerado cinco capítulos:

**El Capítulo I,** En éste primer capítulo se desarrollará el planteamiento del problema, situación problemática, problemas específicos, objetivo general y los objetivos específicos, al igual que la justificación para entender la problemática y realizar el trabajo de investigación

**El Capítulo II,** Así de esta manera siguiendo con el marco teórico, hacemos un repaso y a la vez conociendo todos los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que son muy importantes para conocer y definir las distintas definiciones y el glosario.

**El Capítulo III,** la forma en que los investigadores desarrollaron el trabajo, mediante la hipótesis general, hipótesis específicos, identificación de variables, Operacionalización de variables y con una matriz de consistencia.

**El Capítulo IV,** Hace referencia a la metodología utilizada en la elaboración del presente proyecto de investigación, precisando el tipo y diseño de investigación; además se determina la unidad de análisis, población de estudio, tamaño y selección de la muestra, técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de datos.

**El Capítulo V**, Está constituido por el análisis e interpretación de resultados, pruebas de hipótesis y la presentación de resultados.

Para finalizar se muestran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos acorde a las variables de investigación.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Las municipalidades al igual que otras instituciones son organizaciones y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos. La interacción de los componentes antes mencionados produce patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se denomina Clima Organizacional.

En la Municipalidad Distrital de Huancarani se han establecido metas a nivel de cada área, para fines del cumplimiento de funciones para la satisfacción de necesidades de la población en los diferentes ejes temáticos.

Frente a la evaluación del cumplimiento de las metas establecidas se ha concluido que no se están cumpliendo dichas metas, las mismas que merecen la insatisfacción de la población usuaria que han hecho llegar su preocupación de esta falencia en los trabajadores de esta comuna.

Por lo que se hace necesaria conocer las razones del incumplimiento de metas por parte de los trabajadores que podrían estar relacionadas al bajo nivel del desempeño laboral, la misma que a su vez esté condicionada al clima organizacional en la que laboran los trabajadores de esta municipalidad.

En esta investigación, se pretende abordar la relación que pudiera existir entre el desempeño laboral y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de



Huancarani en la Gestión 2016, para lo cual es necesario abordar lo siguiente.

### **1.1.1. Diagnostico Situacional de la Municipalidad Distrital de Huancarani**

#### **ANÁLISIS EXTERNO:**

De la situación *externa*: factores incontrolables que afectan positiva o negativamente la gestión, conocidas como *Oportunidades* y *Amenazas* y sobre las que no tenemos control.

#### **Oportunidades:**

1. Mayor identificación y apoyo de los vecinos con la Gestión Municipal.
2. Elevado nivel de aceptación de la Autoridad Municipal – Alcalde.
3. Presencia de comercio al por mayor y menor
4. Distrito atractivo para inversiones en comercio, ganadería y artesanía.
5. Niveles elevados de participación y aceptación de los programas de Capacitación municipal.
6. Incremento del rol promotor de la Municipalidad en el fortalecimiento de capacidades.

#### **Amenazas:**

1. Insalubridad publica
2. Degradación de los suelos agrícolas
3. Recesión económica y financiera
4. Políticas inadecuadas del gobierno

## **ANÁLISIS INTERNO:**

De la situación *interna*: factores controlables que afectan positiva o negativamente la gestión, conocidas como *Fortalezas y Debilidades*, sobre las que si tenemos control o injerencia.

### **Fortalezas:**

1. Reconocido liderazgo del Alcalde.
2. Transparencia de la Gestión Municipal.
3. Incentivos para el Pago Puntual.
4. Adecuado sistema de atención de emergencia de Seguridad Ciudadana.
5. Estrecha coordinación con instituciones educativas afincadas en el Distrito.
6. Promoción del desarrollo de valores que fortalecen la identidad distrital y nacional.
7. Promoción de programas y actividades de desarrollo humano.
8. Descentralización y desconcentración de los Programas Municipales.
9. Funcionamiento efectivo de la DEMUNA y OMAPED.
10. Participación activa en el proceso de Presupuesto Participativo.
11. Realización de conversatorios con los vecinos en diferentes zonas del distrito.
12. Existencia de Programas Sociales complementarios.

13. Personal con experiencia en Gestión Municipal y con vocación de servicio.
14. Implementación de acciones para Gobierno Electrónico.
15. Existencia de convenios de cooperación interinstitucional.
16. Existencia del Plan de Gestión y manejo de Residuos Sólidos.
17. Plan de Emergencia frente a riesgos de desastres.

**Debilidades:**

1. Falta de equipamiento para el recojo y tratamiento de residuos sólidos.
2. Inadecuada cultura de trabajo en equipo: comunicación, coordinación y entendimiento.
3. Sistema informático no integrado e incompleto.
4. Hardware obsoletos
5. Falta de recursos económicos y financieros.
6. Insuficiente Infraestructura, equipos y mobiliarios en Locales Municipales.
7. Falta de estandarización de Procesos y procedimientos, internos y externos.
8. Falta de una Política de Planificación a nivel institucional.
9. Falta de desarrollo de la cultura organizacional.
10. Mayor parte del personal de la Institución se encuentra bajo el régimen de Servicios no Personales y CAS.

11. Falta de Plan de Capacitación y Motivación del Personal.
12. Planeamiento inadecuado del requerimiento y suministro de bienes y servicios.
13. Inexistencia de un Centro Cultural y Biblioteca Municipal.
14. Escasa articulación de las gerencias para la toma de decisiones en todos los temas
15. Falta de unidades vehiculares operativas y administrativas.
16. Falta de difusión de los Planes Institucionales Internos.
17. Altos Niveles de subvención en los arbitrios municipales.
18. Insuficiente capacidad de respuesta ante las demandas vecinales.
19. Inadecuada capacidad de control del cumplimiento de las Normas Municipales y Legales.
20. No existencia de una plataforma de atención al vecino.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Problema General**

- ¿Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuáles son las características del Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Huancarani?

- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente tema se justifica ya que en los tiempos actuales existe una problemática laboral que ha impulsado a los trabajadores a exigir sus derechos a través de sus propios medios y en ciertos casos a causar daño a la entidad empleadora, esto se debe a que los directivos pasan por alto muchos aspectos que para los trabajadores son primordiales en el desarrollo de su trabajo diario, es por ello que se debe incitar al cambio de mentalidad y de estrategia laboral, tomando en cuenta no solo el aspecto económico favorable para la entidad sino también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, ya que el recurso humano es el motor fundamental de la organización y merece reconocimiento e incentivos que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de la misma. Con la presente investigación se pretende conocer los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores que impactan significativamente en su rendimiento, en las relaciones obrero-patronales, en el sentido real de pertenencia, en la comunicación, en el liderazgo y fundamentalmente en la satisfacción laboral, a través de un estudio que permita establecer alternativas de mejora para su inmediata atención. El mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socioeconómico positivo para la entidad ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados para la entidad, recalcando que un ambiente de

trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores. Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a la entidad en sí, pero fundamentalmente a los trabajadores que se ven afectados por el clima organizacional existente en la entidad, entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el clima puedo mencionar: Métodos de comunicación más eficientes, reconocimientos públicos, disminución de conflictos, la práctica de liderazgo participativo, entre otros aspectos que les permita estar motivados y ser más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y éste es el motor para el crecimiento de la entidad. La presente investigación también se justifica por los siguientes aspectos:

### **1.3.1 Justificación Teórica:**

Esta investigación se justifica en la teoría según la escuela de Gestalt, que el **clima organizacional**, consiste en que los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Igualmente según Chiavenato, expone que el **desempeño laboral** es eficacia del personal que trabaja dentro de las

organizaciones, la cual es necesaria, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, en este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

### **1.3.2 Justificación Práctica:**

La medición del clima organizacional y el desempeño laboral, nos brindara un panorama real, de la relación directa entre las dos variables, lo cual nos va a permitir proponer estrategias de mejoramiento. Cuando mejor es el clima organizacional mejor es el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Describir la existencia de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huancarani.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Conocer las características del Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Huancarani.
- Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1 A nivel local.

**Pinedo Sánchez (2013)** en su investigación concluyó:

- Se afirma la influencia que tiene el comportamiento del personal administrativo de la Municipalidad de Oropesa lo que demuestra que la hipótesis es acertada, donde el grado de relación es de 66.6% siendo un aspecto clave de la cultura organizacional para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de una manera óptima.
- Se afirmó la influencia que tiene la filosofía institucional en el desempeño Organizacional del personal administrativo de la Municipalidad de Oropesa, lo que demuestra que la hipótesis es aceptada, siendo el 54% el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson lo que revela que los trabajadores conocen la forma de trabajo instituida por la municipalidad.
- Se confirmó la influencia que tiene el clima interno en el desempeño laboral del personal administrativos de la Municipalidad de Oropesa, obteniendo un 67.4% de grado de relación existente, lo que muestra la importancia de mantener un clima interno saludable para que se puedan alcanzar los objetivos institucionales.
- Como conclusión final se cumplió con el objetivo organizacional



general, que es determinar el grado de influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad. Se confirmó que la cultura organizacional influye en un 68.29% sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

**Calderón Torre (2013)**, concluyo lo siguiente:

- Se confirmó la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral del personal que laboran en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, siendo esta de un nivel significativo, lo que muestra que la hipótesis alterna es aceptada. Donde el 66.7% del personal afirma que los factores motivacionales son aspectos claves para que el personal pueda tener un buen desempeño laboral.
- Como conclusión final se cumplió con el objetivo general, que es determinar en grado de influencia del nivel de motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, siendo representado por el 75.8% del personal que casi siempre se siente motivado, lo que conlleva a que casi siempre el personal logre tener un buen desempeño laboral.

### **2.1.2 A nivel Nacional.**

**Quintanilla Arce (2008)**, en su investigación concluyo lo siguiente:

El desarrollo de la investigación ha permitido comprobar la validez de las hipótesis de trabajo, por ello se esbozan las siguientes conclusiones:

1. Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.
2. Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de los referidos municipios.

3. El trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Por tanto la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión por competencias.
4. Los métodos tradicionales como forma de trabajo en las municipalidades retrasan y dificultan los logros y genera incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral existente. En consecuencia, es necesario novedosas y nuevas formas de organización del trabajo.
5. Igualmente, se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con eficacia en la mejora continua y permanente de los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. De ahí que, los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas constituyen alternativas a los modelos tradicionales.
6. Una de las competencias requeridas en las municipalidades definitivamente es la forma de organización del trabajo en equipo, garantía para la creativa solución de problemas y condición necesaria de un trabajo efectivo que contribuye en la mejora continua de los rendimientos laborales

### **2.1.3 A Nivel Internacional**

**Uría Calderón (2011)**, en su investigación concluyo:

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.
- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

Cardona García (2009), en su investigación concluyo:

Las labores de recaudación en un sistema de transporte se basan en el manejo numérico, por lo tanto la aplicación de los conceptos de Comunicación Organizacional aporta estrategias en el manejo de su recurso intelectual y talento humano, por medio de la movilización de los mensajes de la comunicación eficaz con la implementación de proyectos que fortalezcan la cultura organizacional de Angelcom S.A y se creó una identidad de la compañía que aportara a que cada vez más los objetivos organizacionales estén enfocados a los objetivos personales de cada colaborador.

Con el fin de documentar este trabajo de grado se realizó una aproximación del contexto de la calidad de Angelcom S.A, por medio de información histórica y experiencial provenientes de la misma empresa y de los miembros trabajadores.

Es importante aclarar que el interés de las empresas medianas por mejorar o implementar el sistema de evaluación de desempeño, está sujeto al cumplimiento de normas y sellos de calidad, más no por la inmediata mejora continua del mismo. Lo que a un plazo de largo tiempo concluye en la desmotivación y un menor desempeño por parte del empleado. Por esta razón la problemática de la comunicación y del diseño del método de la evaluación de desempeño no ha sido adaptada en las organizaciones, pues no es un problema inmediato a solucionar.

## **2.1 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

#### **2.2.1.1 ¿Qué es Clima Organizacional?**

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico. En el nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional o clima laboral. Por su parte, el clima organizacional se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento

El clima psicológico se refiere a las percepciones de los trabajadores del ambiente de trabajo, captura las representaciones psicológicas significativas hechas por los trabajadores referentes a la estructura, procesos y eventos que suceden en la organización. El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente

laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

**Brunet, (1987)** afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula

que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para **Chiavenato (1992)** el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

**Anzola, (2003)** opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para **Seisdedos, (1996)** se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno,



independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. **Rodríguez, (1999)** expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

**Dessler, (1979)** plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Por último,

**Méndez Álvarez, (2006)** se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia

en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

#### **2.2.1.2 Teorías del Clima Organizacional**

##### **Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

- **Variables Causales**, son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que se obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables.
- **Variables Intermediarias**, Estas Variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la

comunicación y la toma de decisiones, etc.

- **Variables Finales**, Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario que corresponde a un clima cerrado y a un sistema muy participativo, que corresponde a un clima abierto.

### **Teoría de las relaciones humanas**

Según la teoría de las relaciones humanas expuesta por Elton Mayo trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción. Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales

y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

**Motivación humana.** En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y organización lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas. De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía

## **Teoría X y Teoría Y**

Mc Gregor, representante behaviorista, comparo dos estilos opuestos y antagónicos de administrar. El estilo X basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista, el estilo Y basado en las concepciones modernas al respecto del comportamiento humano.

**TEORÍA X.** Se basó en convicciones erróneas como:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza.
- No le gusta asumir responsabilidad prefiere ser dirigido
- Es egocéntrico esta siempre en oposición a los objetivos de la organización
- Se resiste al cambio.
- Es dependiente, por ello no posee autocontrol ni autodisciplina

Esta teoría refleja un estilo de administración, duro rígido y autócrata, se limita a hacer que las personas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados en exclusividad con los objetivos de la organización. Se basa en una administración de controles externos impuestos al individuo. Representa el estilo de administración definido por Taylor y Fayol y en diferentes estadios con la teoría de Weber.

La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que

la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición.

**TEORÍA Y.** Se basa en ideas y premisas actuales, con respecto a la naturaleza humana:

- El hombre moderno no muestra desagrado hacia el trabajo.
- Depende de ciertas condiciones controlables el trabajo puede ser una fuente de satisfacción para el individuo.
- Las personas no se resisten por naturaleza, asumen esta actitud como resultado de experiencias laborales negativas previas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, capacidad de autocontrol, sobre lo que le es confiado.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios que lleven a los objetivos empresariales.

La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático, a través del cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos e impulsar el crecimiento individual. Se basa en valores humanos y sociales.

### **2.2.1.3 Factores del Clima Organizacional**

Los factores del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su

correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve factores que explicarían el clima existente en una determinada organización, tales como:

**Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.

**Responsabilidad.** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la

organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### **2.2.1.4 Ventajas y Desventajas del Clima Organizacional**

Las consecuencias positivas pueden ser el logro, la



afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras. Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización. Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

### **Beneficios de un Buen Clima Organizacional.**

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.

## **Peligros de un Clima Organizacional Negativo en una Organización**

En el otro lado de la moneda tenemos:

- Falta de motivación.
- Baja productividad.
- Mayor absentismo laboral.
- Falta de implicación por la empresa y los compañeros.
- Mala imagen.

### **2.2.1.5 Resultados de un Diagnostico de Clima Organizacional**

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se esperan de las diferentes intervenciones del Diagnóstico de Clima Organizacional:

**Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional – datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de

encuestas.

**Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que “éste es el nuevo juego de pelota”, o de que “ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas”, es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

**Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente

a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una “visión de túnel” o de “autismo”, según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Diagnóstico de Clima Organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

**Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están “interponiendo en el camino”, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

**Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes

anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humana y social, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

**Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del Diagnóstico de Clima Organizacional.

**Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es

responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del Diagnóstico de Clima Organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos, los equipos auto dirigidos, y la participación.

**Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, “reunir a todo el sistema en la habitación”, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de Diagnóstico de Clima Organizacional, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de Diagnóstico de Clima

Organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

## **2.2.2. Desempeño laboral**

### **2.2.2.1. ¿Qué es el desempeño Laboral?**

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos,

actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización. La profesionalidad de los trabajadores hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación al desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga. **(Bretel, 2002).**

Es indispensable precisar cuál es la misión específica del servidor municipal y en ese contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas. Su misión es contribuir al logro de resultados. Contribuir, desde las diferentes áreas al desarrollo integral de las personas, incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales.

Todo ello hace pensar en que su rol es un rol profesional y definirlo como tal, es no sólo indispensable sino un paso trascendental en la profesionalización del trabajador y en la construcción de servicios de calidad. Messina (2000), reflexionando sobre el carácter profesional de la tarea municipal, no sólo plantea que es una tarea urgente lograr que se considere que el trabajador municipal es un profesional, sino que está segura que el asumirlo



como “un no profesional” es un mito tanto para deslegitimar su trabajo y en consecuencia justificar las injustas condiciones de trabajo y salario, como para justificar que la “creatividad” le pertenece sólo a unos pocos, al nivel central de las municipalidades, que toman decisiones.

Esta caracterización, además de describirnos el particular quehacer profesional del trabajador municipal, nos interna en esa otra más compleja cuestión: ¿qué es lo que caracteriza el buen desempeño profesional del trabajador y cuáles son las condiciones en las que éste es posible?

El buen desempeño profesional puede determinarse tanto desde lo que sabe y puede hacer, como desde la manera cómo actúa o se desempeña, y desde los resultados de su actuación (**Wilson, 1992**).

#### **2.2.2.2. Teorías del Desempeño Laboral**

##### **Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow**

Probablemente estemos en lo cierto al decir que la teoría más conocida de la motivación es la **jerarquía de necesidades** de Abraham Maslow. Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades.

- *Fisiológicas*: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales

- *De seguridad:* incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- *Sociales:* incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- *De Ego:* incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
- *De autorrealización:* el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

**Figura N° 01**



A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En términos de la figura, el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de **orden inferior**, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de **orden superior**. Esta diferenciación entre los

dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la de lasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo, por desgracia, la investigación no respalda en general dicha teoría. Maslow no proporcionó una verificación empírica, y varios estudios que intentaron respaldar su teoría encontraron que no había apoyo para la misma.

Las viejas teorías, en especial aquellas que son intuitivamente lógicas, parecen difíciles de abatir. Un investigador revisó la evidencia y llegó a la conclusión de que aunque tiene una gran popularidad en la sociedad, la jerarquía de necesidades, como teoría, continúa recibiendo poco apoyo empírico”. Además, el

investigador concluyó que “la investigación disponible ciertamente debe hacer que estemos renuentes a aceptar sin reservas las implicaciones de la jerarquía de Maslow” · Otra revisión llegó a la misma conclusión. Se ha encontrado poco respaldo para la predicción de que las estructuras de las necesidades estén organizadas de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motiven, o que una necesidad satisfecha active el traslado a un nuevo nivel de necesidades.

### **La Teoría de la Equidad de Stacy Adams.**

La mayoría de los modelos motivacionales consideran al empleado como un individuo, prácticamente independiente de los demás, sin embargo, la organización es un sistema social, donde cada quien depende hasta cierto punto de los aportes de los demás (Davis y Newstrom 2003: 144). En este sentido, los trabajadores interactúan en sus tareas y en circunstancias sociales. Lo anterior deriva en que los funcionarios se están observando mutuamente, se comparan y se juzgan recíprocamente.

El modelo de Adams se basa en este concepto de la comparación, y de ese punto parte hacia nuevas dimensiones en el entendimiento global de la motivación de los empleados. Los trabajadores están interesados en elementos adicionales a la

satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema de retribución sea justo. El fenómeno de la justicia aplica a todo tipo de estímulos [económicos, sociales, psicológicos], esto deriva en más anfibiología en las actividades administrativas.

La teoría de la equidad de Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción [no siempre el valor absoluto de la recompensa] contra la de otras personas.

Entre las aportaciones se distinguen: EL esfuerzo en el trabajo, los estudios académicos del sujeto, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, lealtad y dedicación, tiempo y voluntad, creatividad, rendimiento laboral, entre otras aportaciones. Por su parte, entre los resultados se destacan: El sueldo, bonos, las prestaciones reales pecuniarias, seguridad en el trabajo, las recompensas sociales, los estímulos psicológicos, **(Davis y Newstrom 2003: 145)**

Los funcionarios analizan la justicia de su propio “contrato” de resultados-aportaciones y posteriormente lo comparan contra el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos. La equidad [justicia de las recompensas] se juzgaría incluso con criterios relativamente arbitrarios, en los que se incluye la edad. La teoría arroja tres posibles escenarios: 1) La equidad, 2) La

recompensa excesiva, 3) Recompensa insuficiente.

Existirá equidad en la medida en que sus aportaciones sean recompensadas en términos equitativos, esto conlleva a un comportamiento motivado en el trabajador. Si existe inequidad en las condiciones de trabajo, el funcionario experimenta una tensión que deriva en un comportamiento por reducir la inequidad, las acciones resultantes pueden ser físicas, psicológicas, internas o externas.

Ante la eventualidad de que los funcionarios sea recompensados excesivamente, la teoría de la equidad manifiesta una predicción: los empleados sentirán un oscilación en su relación con el patrón y buscarán reintegrar el esfuerzo; esto puede que tome la forma de trabajar con mayor intensidad, o bien, disminuir el valor de la recompensa recibida [en términos psicológicos e internos], o bien que intenten convencer a otros empleados de que reciban mayor recompensa externa o física, o bien, que se limiten a elegir a alguien más para fines de comparación externa o psicológica.

Cuando los funcionarios se sienten insuficientemente recompensados, buscan disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias: menor productividad, incremento del valor de la recompensa que se les suministran, negocian más recompensas, se buscan a alguien más para fines de comparación o terminan renunciando o robándole a la empresa.

En esta teoría existe un concepto denominado *sensibilidad a la equidad*, según el cual, las personas poseen grados de preferencia distintos por la equidad, (Davis y Newstrom 2003: 147), esto quiere decir que, algunos funcionarios prefieren recompensa excesiva, otras se ajustan al modelo de equidad tradicional y algunas más prefieren las recompensas insuficientes. La identificación de los funcionarios ubicados en estas categorías, ayudarían a que los gerentes vaticinen quiénes de sus empleados sentirán la inequidad y lo importante que sería el efecto de su comportamiento.

### **Teoría del Establecimiento de Metas [objetivos] de Edwin Locke**

Este autor suministra un enfoque en el que el concepto general de meta se adapta a la motivación en el lugar de trabajo (Landy y Conte 2005: 355). Una meta es considerada como una pujanza motivacional, en consecuencia, los funcionarios, empleados o personas que establecen metas específicas y difíciles se desenvuelven mejor que aquellas personas que no lo hacen o que sencillamente acogen una meta “suave”, como por ejemplo “llevar a cabo lo permisible”.

De acuerdo con **Locke y Latham (1990)** citados por kreitner y Kinicki (1997: 199) y por Landy y Conte (2005: 355), el establecimiento de objetivos [metas] envuelve cuatro mecanismos motivacionales:



- 1) Los objetivos *dirigen* la atención.
- 2) Los objetivos regulan el *esfuerzo*.
- 3) los objetivos aumentan la *persistencia*.
- 4) Los objetivos promueven las *estrategias* y planes de acción.

Las investigaciones revisadas en la obra de Kreitner y Kinicki (1997: 201), de los numerosos estudios referentes al establecimiento de objetivos y metas, actividades llevadas a cabo en las últimas décadas, han suministrado a los gestores de objetivos cinco perspectivas prácticas:

- 1) Las metas difíciles llevan a rendimientos más altos: la dificultad de la meta es la medida del esfuerzo requerido para lograr un objetivo.
- 2) Las metas específicas difíciles pueden o no pueden originar rendimientos más altos: la concreción de la meta se relaciona con la capacidad de cuantificación de la misma.
- 3) La retroalimentación incrementa el efecto de las metas concretas y difíciles: la retroalimentación desempeña un rol importante en la vida de cada ser humano.
- 4) Las metas participativas, las metas asignadas y las metas autos establecidos tienen la misma eficacia: ¿Deben las metas ser establecidas, asignadas participativamente o ser fijadas por el propio funcionario? Algunos funcionarios desean participar en el proceso de fijación de metas, mientras otros no lo desean.
- 5) El compromiso con las metas y los incentivos monetarios afectan a los resultados del establecimiento de metas: El compromiso con la

meta es la medida en que un sujeto se compromete personalmente al logro de un objetivo. Kreitner y Kinicki (1997: 204) aducen que el compromiso con los objetivos modera la relación entre la dificultad de un objetivo y el rendimiento. Lo anterior quiere decir que, las metas difíciles dan lugar a rendimientos más altos solamente cuando los funcionarios están comprometidos con sus objetivos, pero a la inversa, las metas difíciles dan lugar a rendimientos más bajos cuando las personas no están comprometidas con sus objetivos.

Una interpretación de este fenómeno lo suministra Landy y Conte (2005:356), afirman estos autores que el modelo de Locke hace una distinción entre la aceptación de las metas y el compromiso con ellas. La aceptación de las metas implica que una meta es asignada. El compromiso con las metas es de mayor amplitud y puede incluir no sólo metas asignadas, sino también metas auto impuestas. Cuando los empleados tienen la libertad de ajustar las metas asignadas y aceptadas, estas metas se pueden convertir en auto establecidas, transformando lo que antes se llamó aceptación en compromiso.

### **2.2.2.3. Evaluación del desempeño laboral.**

La evaluación laboral es un proceso muy complejo y precisamente por esta razón existen muchas formas de conceptualarla, definirla y entenderla.

Es posible definirla también a partir de lo que se hace cuando

se evalúa y así afirmar que es un proceso de construcción de conocimiento a partir de la realidad, con el objetivo de provocar cambios positivos en ella. La evaluación nunca es un hecho aislado y particular es siempre un proceso que partiendo del recojo de información se orienta a la emisión de juicios de valor respecto de algún sujeto, objeto o intervención (Mateo, 1998). Pero un proceso evaluativo sería absolutamente limitado y restringido si no estuviera dirigido, explícitamente, a la toma de decisiones en función de la optimización de dichos sujetos, objetos o intervenciones evaluadas.

Por otra parte, la evaluación también se suele definir ateniéndose a aquello que es objeto de evaluación. Si ésta se centra en los resultados se la define como evaluación sumativa. Si, de manera diferente, se orienta al estudio y valoración de los procesos y de las interrelaciones entre las diferentes áreas se la define como evaluación formativa. En la primera de estas dos comprensiones, generalmente la evaluación es asociada al uso de determinadas tecnologías, al empleo de ciertos instrumentos y escalas de medición. Mientras que la segunda de ellas busca comprensiones más globales, muchas veces no cuantificables. **(Bretel, 2002)**

También es posible hacerlo a partir del tipo de proceso y su finalidad. Así, algunos la conciben como un proceso riguroso de medición cuantitativa que tiene puesto el interés en realizar comparaciones precisas y determinar distancias cuantificables entre

una situación determinada y un modelo deseable, claramente establecido. Una evaluación de esta naturaleza requiere hacer uso de un patrón de medida, lo que supone definir indicadores objetivamente verificables y cuantificables, determinar desde allí unidades de medida, construir escalas de medición y diseñar instrumentos válidos y confiables.

Pero, quienes la entienden, más bien como construcción y emisión de juicios de valor, o como un proceso de valoración no cuantitativa en función de ideales, es porque lo único que desean lograr es que se acorte la brecha entre los desempeños y condiciones actuales y los deseables. Para poder evaluar el desempeño laboral desde esta comprensión, se requiere tener claridad y haber alcanzado acuerdo respecto al deber ser del desempeño administrativo y contar con una conciencia ética y moral suficientemente desarrollada, especialmente en los trabajadores, porque la evaluación tendería que ser sobre todo una auto y co-evaluación, desarrollada a través de procesos de reflexión y análisis de los propios desempeños, en relación con los desempeños que la sociedad considera deseables.

Hay quienes la asumen como auto verificación de objetivos alcanzados o comparación entre lo conseguido y lo personal o colectivamente deseado o proyectado, entre el camino recorrido y el camino previamente diseñado. En esta perspectiva se requeriría que los trabajadores y las municipalidades hubieran formulado sus

propios objetivos, claros y bien definidos, así como diseñado estrategias plenamente aceptadas. **(Bretel, 2002)**

Sin embargo, es importante tener en cuenta lo que muchos han hecho para evitar una evaluación reducida y miope, a saber, optar por una evaluación definida como la combinación de todas estas comprensiones, asignándole mayor peso y significatividad a alguno de los polos dentro de las combinaciones resultantes.

De esta opción podríamos concluir que al proponerse evaluar el desempeño laboral es importante tener en cuenta que:

- Es indispensable estar seguro de que lo que se evalúa es lo que se considera efectivamente un desempeño deseable, porque el efecto “cultural” de lo realmente evaluado será siempre más poderoso y determinante, sobre los desempeños futuros, que las intenciones declaradas de la misma.
- Se debe prestar más atención a la “cultura evaluativa” que se originará con la forma en que se evalúe que a los procedimientos e instrumentos de evaluación. En todo caso, antes de aplicar estos últimos es indispensable determinar cuáles serán los impactos que podrían producir (positivos o negativos) en la cultura evaluativa que se requiere construir.
- No deben efectuarse reduccionismos o sesgos al diseñar el sistema evaluativo y tenerse en cuenta que son tan importantes los resultados como los procesos. Es tan importante la

información cuantificable y “objetiva” como la información imprecisa y los procesos “subjetivos” que pueden desencadenarse con la evaluación. Es tan importante que quien evalúe se coloque fuera del proceso evaluado, como que quien está dentro y totalmente involucrado pueda participar en la evaluación. Es tan importante que se evalúe desde aquello que se ha asumido como social y universalmente deseable, como que se lo haga desde lo que es deseable y valioso para cada sujeto particular.

No debe temerse a un proceso evaluativo muy complejo, porque toda simplificación puede resultar reductiva y empobrecedora. (Bretel, 2002)

Evaluar al trabajador municipal no es proyectar en él las deficiencias o razonables limitaciones, sino es asumir un nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión compartida para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de los trabajadores, de generación de culturas innovadoras en las municipalidades.

#### **2.2.2.4. Funciones de la evaluación del desempeño laboral.**

Cuando un sistema laboral decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional, la primera pregunta que debe hacerse es: “para qué evaluar”. Se trata de un asunto delicado, entre otras, por las siguientes razones: (Valdes, 2002)

Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo.

- Por los efectos secundarios que puede provocar.
- Por problemas éticos.

Los trabajadores, en principio, se resisten a ser evaluados. Un planteamiento apresurado, acompañado de un estado de desinformación o una información sesgada pueden disparar las especulaciones, creencias y suposiciones erróneas, interesadas o malintencionadas y provocar una oleada de protestas y resistencia activa, tanto de ellos como de sus organizaciones sindicales y profesionales, que truncarán toda posibilidad de procesos útiles para la mejora.

Si queremos que la evaluación tenga valor formativo para todos los implicados en las acciones evaluadoras, es imprescindible el conocimiento, análisis y debate conjunto de las evidencias que afloran durante el proceso de evaluación.

El análisis anterior nos sitúa en la necesidad de precisar qué funciones debiera cumplir un proceso de evaluación del desempeño profesional. Una buena evaluación debe cumplir las funciones siguientes:

- **Función de diagnóstico:** La evaluación debe caracterizar el desempeño del trabajador en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al Gerente, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que

coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

- **Función instructiva:** El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño laboral. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

- **Función desarrolladora:** Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el trabajador se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de auto perfeccionamiento. El carácter desarrollador de la evaluación del trabajador municipal se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el trabajador para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por sí solo, justifica su necesidad.

#### **2.2.2.5. Fines de la evaluación del desempeño laboral.**

En la aplicación práctica de sistemas de evaluación del desempeño



y en la literatura que trata este importante tema, podemos identificar varios posibles fines de este tipo de evaluación. Entre dichos fines figuran los siguientes:

**a) Responsabilidad y desarrollo profesionales.**

Los trabajadores y/o los sindicatos laborales son los defensores principales de este punto de vista. Entraña una fuerte visión del servicio al usuario como profesión con sus propios estándares, ética e incentivos intrínsecos para la persona consagrada. Aun cuando las responsabilidades son un elemento clave en este punto de vista, la responsabilidad aquí se refiere fundamentalmente a la profesión y a sus estándares de práctica y ética, más que hacia entidades externas. El interés de la evaluación para el propósito del desarrollo profesional, sin embargo, ha ido aumentando en años recientes. Dicha evaluación tiene, como foco central de atención, la reunión de datos para ayudar a crecer a aquellos del área administrativa que son, por lo menos, mínimamente competentes en su trabajo.

Ahora bien, es importante que tengamos presente, que se puede inhibir el crecimiento como consecuencia de una evaluación que resulte amenazadora, que esté deficientemente dirigida o sea inadecuadamente comunicada.

**b) Control administrativo.**

Los Gerentes y Sub-Gerentes de las municipalidades son los defensores principales de este punto de vista. Entraña considerar el

desempeño laboral como una situación de empleo que requiere supervisión y control del trabajador por la unidad administrativa.

Las decisiones extremas que resultan como consecuencia del control administrativo del desempeño del trabajador son la permanencia o el despido de los mismos del área administrativa. Al diseñar un modelo de evaluación que refleje la importancia crucial de esta decisión, existen por lo menos dos formas de enfocarlo. La primera consiste en preguntar:

¿Existen razones para negar la permanencia de trabajador en el área administrativa? Esta manera de formular el problema constituye el marco en el cual se toma la decisión de despedir a al trabajador que ya ocupa una plaza en propiedad. Este enfoque negativo hacia la decisión encamina a los evaluadores hasta las deficiencias en el rendimiento del trabajador y garantiza que esta clase de profesionales, si se identifican y documentan las causas de su bajo rendimiento, no permanezcan en su puesto.

Otra manera alternativa de enmarcar este problema es plantear la cuestión del siguiente modo: ¿Existen pruebas evidentes de que este trabajador merezca permanecer en su puesto? Este enfoque hacia el problema centra la atención en establecer si existen suficientes pruebas que demuestren que el trabajador en cuestión es competente en el papel que ha de desempeñar en su puesto y en la sociedad en general. Ayuda a los evaluadores a buscar la eficacia, no la inepticia.

La permanencia de un trabajador en la municipalidad debiera ocurrir cuando permanecen las condiciones siguientes:

- Se utilizan múltiples fuentes de evidencias (por ejemplo, observaciones de los Jefes inmediatos, satisfacción de la población, opiniones de los ciudadanos sobre el desempeño del trabajador, etc.) para evaluar la competencia del trabajador y estas fuentes múltiples llevan a la misma conclusión, es decir se trata de un trabajador competente.
- Cada fuente de evidencias se obtiene en distintos momentos y los resultados en relación con su desempeño son similares.

Este tipo de diseño debería poner el énfasis en prácticas que aumenten las oportunidades de mejora de los que tienen deficiencias en su rendimiento.

El trabajador llega a ser profesional cuando, asumiendo con armonía crítico – creadora su trabajo, opta por:

- La estructuración y búsqueda de coherencia entre el pensamiento y la teoría, la práctica y la acción reflexiva.
- La valoración crítica de su personalidad, vivencias y actitudes ante la carrera pública, configurando un espacio de diálogo e intercambio con compañeros de trabajo y la ciudadanía en general.

Si la evaluación se orienta al desarrollo o mejora habrán de descubrirse las dificultades personales implícitas en el desempeño

de la función, emplearse descripciones exhaustivas que pongan de manifiesto la situación personal y contextual, e indicarse cómo maniobrar para facilitar el cambio.

**c) Pago por mérito.**

En este punto de vista se estima que los trabajadores necesitan el reconocimiento y la motivación que proporcionan los incrementos salariales. Los defensores principales de este punto de vista son el público en general y los funcionarios del gobierno que lo representan. Ellos desean con frecuencia utilizar el logro de objetivos como indicador del mérito para el que los aumentos de sueldo sirven de recompensa. La aplicación de este criterio puede entrañar la creación de una escala profesional con una serie de pasos vinculados con el desempeño.

La búsqueda de criterios de evaluación siempre más objetivos, y de estándares para establecer distinciones objetivas entre los distintos niveles de mérito respecto a un criterio dado, es una absoluta necesidad a la hora de conceder subidas salariales de una forma justa y equilibrada.

Antes de poder considerar cómo compensar a los trabajadores, debemos tener en cuenta cómo evaluarlos. Un sistema de compensación sólo puede ser bueno si el sistema de evaluación que lo justifica lo es.

En nuestra opinión para comprender con profundidad este posible fin de un sistema de evaluación del desempeño profesional del trabajador y antes de asumirlo como tal, es necesario dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Estamos tratando de purgar a aquellos trabajador con un rendimiento más bajo, o deseamos compensar a los que tienen un rendimiento más alto, o estamos tratando de mejorar el rendimiento de todos los miembros del sistema?-. Los estándares mínimos especifican los niveles de rendimiento que se espera alcancen y mantengan los trabajadores. Están diseñados para que entren o se mantengan en el área administrativos.

En nuestra opinión, un sistema de evaluación de desempeño del trabajador, debe hacer algo más que garantizar la presencia de capacidades y conocimientos básicos; debe alentar a los profesionales a desarrollar sus capacidades al máximo.

Los estándares competitivos tienen como propósito proporcionar incentivos y compensaciones por alguna clase de rendimiento superior o por determinados tipos del mismo. El salario según méritos y la mayoría de las escalas profesionales emplean estándares competitivos porque proporcionan unos incentivos a los trabajadores sobre la base de competitividad. Incluso aunque los requisitos para obtener dichos incentivos sean a veces expresados en términos de nivel absoluto del trabajador o la calidad del

rendimiento del mismo, el número de compensaciones existentes es casi siempre limitado. Cuando el nivel absoluto lo alcanzan más trabajador que las compensaciones que existen, entonces se limita el número de ellos que conseguirán las mismas.

Los estándares de desarrollo están diseñados para fomentar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los trabajadores especificando las áreas de capacidades u objetivos de mejora. En vez de apoyarse en enfoques correctivos (mínimos) o competitivos, los estándares de desarrollo ponen el énfasis sobre la capacidad de desarrollo y mejora de los trabajadores.

Muchas de las propuestas de salario según mérito y escalas profesionales han fracasado porque no evalúan a los trabajadores para que tenga lugar el desarrollo de éstos sino para especificar los niveles mínimos de rendimiento (estándares correctivos) o para fomentar la competitividad entre los trabajadores con respecto a las escasas recompensas que pueden obtener.

Evidentemente si el objetivo de un sistema de evaluación ha de ser el desarrollo del trabajador, debería centrarse en algo que éste puede de verdad desarrollar: sus capacidades profesionales.

Adoptar una decisión con respecto a cuáles de estos fines u otras buscas cumplir el sistema de evaluación que estamos construyendo resulta imprescindible para continuar avanzando en su concepción.

## **2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **a. Clima Organizacional**

Son las percepciones compartidas por los trabajadores, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

### **b. Trabajo**

El término trabajo se refiere a una actividad propia del ser humano. También otros seres actúan dirigiendo sus energías coordinadamente y con una finalidad determinada. Sin embargo, el trabajo propiamente dicho, entendido como proceso entre la naturaleza y el hombre, es exclusivamente humano. En este proceso el hombre se enfrenta como un poder natural, en palabras de Karl Marx, con la materia de la naturaleza. La diferencia entre la araña que teje su tela y la del hombre es que este realiza en la materia su fin. Al final del proceso del trabajo humano surge un resultado que antes de comenzar este proceso ya existía la mente del hombre. Trabajo, en un sentido amplio es toda actividad humana que transforma la naturaleza a partir de cierta materia dada. La palabra deriva del latín tripaliare, que significa torturar; de ahí pasó a la idea de sufrir o esforzarse, y finalmente de laborar u obrar. El trabajo en sentido

económico, es toda tarea desarrollada sobre una materia prima por el hombre, generalmente con ayuda de instrumentos, con la finalidad de producir bienes o servicios.

**c. Dimensión**

Dimensión, del latín *dimensio*, es un aspecto o una faceta de algo. El concepto tiene diversos usos de acuerdo al contexto. Puede tratarse de una característica, una circunstancia o una fase de una cosa o de un asunto. Por ejemplo: *“La dimensión política del problema es lo que más me preocupa”*, *“Creo que el diputado no logra entender el tratado en todas sus dimensiones”*, *“Los críticos destacaron la dimensión política de la película”*.

**d. Estructura organizacional**

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado en forma de matriz.

**e. Responsabilidad**

La palabra responsabilidad contempla un abanico amplio de definiciones. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La



responsabilidad es, también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita.

Otra definición posible mencionada por la RAE señala que la responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.

#### **f. Relaciones**

Cuando los seres humanos interactúan en el marco de una sociedad o de una comunidad, entablan relaciones humanas. Estos vínculos suelen basarse en la jerarquía y se desarrollan mediante la comunicación.

Por ejemplo: *“Busco empleado con capacidad proactiva y buena actitud para el desarrollo de relaciones humanas”*, *“Las relaciones humanas serían más pacíficas si todos tuviéramos una mayor voluntad de diálogo”*, *“Con la tecnología, las relaciones humanas se hicieron virtuales”*.

Se considera que las relaciones humanas son esenciales para que las personas puedan desarrollar su potencial individual, ya que estos vínculos son los que permiten la constitución de diversas sociedades que tienen distintos órdenes, desde pequeñas aldeas hasta las ciudades más grandes.

#### **g. Motivación**

Apley y Cofer (1990) señalan que toda conducta está motivada, y que sirve a las necesidades del organismo, sin motivación, un organismo no se comportaría, no haría algo. Animada a la acción por una necesidad, y continuaría en acción hasta que satisficiera dicha necesidad. La acción

sirve a la necesidad; por lo tanto, conducta es instrumento por el cual se satisface la necesidad, la conducta es un medio no un fin. El hombre manifiesta comportamiento y actitudes en su trabajo que lo lleva a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que los identifica.

#### **h. Desempeño Laboral.**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, lo cual permite demostrar su idoneidad.

## CAPITULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis General

La relación entre el **clima organizacional** y el **desempeño laboral** de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani se relaciona de manera directa y significativa.

#### 3.2. Hipótesis Específicas:

- El **Clima Organizacional** en la Municipalidad Distrital de Huancarani es poco favorable la cual implica un ambiente general no propicio para el desarrollo de las actividades de la organización.
- El **nivel de desempeño laboral** en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani, es regular que se refleja en el cumplimiento parcial de metas establecidas por la entidad.

#### 3.3. Identificación de Variables

Variable Independiente : Clima

Organizacional Variable Dependiente :

Desempeño laboral

### 3.4. Operacionalización de Variables

#### Variable: Clima Organizacional

**Tabla 01**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Motivación</b>	¿Te encuentras motivado en este trabajo?
	¿Has crecido profesionalmente en este trabajo?
	¿Se reconocen habitualmente tus buenos resultados?
	¿Tienes intención de seguir en esta empresa a corto plazo?
	¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tienes?
<b>Carga Laboral</b>	¿Es adecuada la carga de trabajo que tienes habitualmente?
	¿Tu trabajo permite conciliar responsabilidades personales con laborales?
	¿Te sientes integrado en tu equipo de trabajo?
	¿Mantienes reuniones periódicas?
<b>Trabajo en Equipo</b>	¿Participas y te involucras en la toma de decisiones de tu equipo?
	¿Te sientes bien atendido por tu superior?
	¿Sabes a quién tienes que dirigirte para resolver un problema?
<b>El entorno de trabajo</b>	¿Te sientes seguro y estable en este empleo?
	¿Te gusta el ambiente de trabajo?
	¿Existe un clima de confianza y transparencia?

Elaboración Propia

**Variable: Desempeño Laboral**

**Tabla 02**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Compromiso Ético</b>	Su actitud genera confianza entre su entorno pues es honrado al actuar.
	Es discreto con el manejo de la información de la entidad.
	Tiene un fuerte compromiso con la institución y sus objetivos.
	Su participación activa coadyuva al logro de los objetivos del Área.
<b>Relaciones Interpersonales</b>	En desacuerdos se dirige a la persona involucrada de manera asertiva.
	Planifica en detalle su trabajo oportunamente
	En situaciones de presión muestra una actitud positiva mantiene la calma
<b>Comunicación Efectiva</b>	Solicita información para asegurarse de haber comprendido instrucciones.
	Es cuidadoso con el mobiliario y equipos que utiliza.
	Propone y gestiona soluciones a los problemas hallados.
<b>Orientación a Resultados</b>	Cumple correcta y oportunamente las tareas asignadas.
	Entrega los reportes e informes completos en el tiempo programado
	Cautela el uso correcto de los recursos asignados.
	Hace control y supervisión de bienes patrimoniales.
	Mantiene actualizado el archivo de los documentos relativa a sus funciones.

Elaboración Propia

**3.5. . Matriz de Consistencia (Ver ANEXOS Tabla 03)**

## CAPITULO IV

### METODOLOGÍA

#### **4.1. Tipo de investigación.**

Esta investigación es aplicada o fáctica, explicativa y causal:

**Es aplicada**, también llamada fáctica, porque el objeto de la investigación es una parte de la realidad concreta que se da en el tiempo y en el espacio.

**Es explicativa**, porque trasciende o supera los niveles exploratorios y descriptivos que usa para llegar al nivel explicativo, ya que, además de responder a la pregunta ¿Cómo es la realidad? Trata de responder a la pregunta ¿Por qué es así la realidad que se investiga?

**Es causal**, porque mediante el cruce de las variables del problema, la realidad y el marco referencial plantea hipótesis específicas, y luego, la hipótesis general integradora, que buscan encontrar las causas de las partes del problema.

Asimismo podemos afirmar que el trabajo es **mixto**, predominantemente cuantitativo, pero con calificaciones o interpretaciones cualitativas.

#### **4.2. Diseño de investigación.**

El diseño del presente trabajo corresponde a un diseño **No experimental**, ya que no se llegó a manipular ninguna de las variables de estudio.

#### **4.3. Unidad de Análisis.**

La unidad de análisis son los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani.

#### 4.4. Población de Estudio

Está conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani, los cuales hacen un total de 20 trabajadores:

**Tabla 04**

**Relación de Trabajadores – Municipalidad Distrital de Huancarani**

N°	Nombre y apellido	Cargo
1	Ayala Puntaca Silvia	Gerente General
2	Barrientos Paredes Regina	Jefe de Desarrollo Social
3	Boza Pacheco Aníbal	Asistente de Desarrollo Social
4	Cazorla Huillca Bertha	Responsable de DEMUNA
5	Chipa Cervantes Teresa	Responsable de ULE
6	Daza Bueno Teresa	Responsable de Vaso de Leche
7	Estrada Muñoz Marleni	Jefe de Desarrollo Económico
8	García Montalvo Percy	Asistente de ODEL
9	Gutiérrez De La Cruz Sergio	Responsable de OMSABAR
10	Hanco Soncco Carmen	Registrador Civil
11	Limache De Cotacallapa Delia	Responsable de Rentes
12	Luis Huamán Alexander	Jefe de Obras
13	Mauri Zavaleta Mario	Asistente de Obras
14	Pedraza Lima Carlos	Responsable de Mantenimiento
15	Pérez Gómez Lenin	Secretaría General
16	Quispe Quispe Hernán Placido	Jefe de Tesorería
17	Quispe Quispe Yuliana	Asistente de Tesorería
18	Quispe Yana Francisco	Jefe de Contabilidad
19	Rojas Sotelo Jaime	Jefe de Logística
20	Tito Paucar Elisabeth	Cotizador

#### 4.5. Tamaño y Selección de la muestra

El tamaño de muestreo corresponde a una muestra universal teniendo en cuenta la poca cantidad de trabajadores que laboran en esta entidad.

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica que se utiliza es la entrevista directa y el instrumento que se utiliza es la encuesta estructurada

#### **4.7. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información**

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario se procederá a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación. Se procederá a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de esta manera Facilitar la tabulación de la información. La tabulación se realizará de forma manual ya que es un número reducido de datos y para la presentación de la información se utilizará el M.S. Excel para poder interpretar con mayor claridad la investigación realizada.



## CAPITULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

#### VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

#### DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN

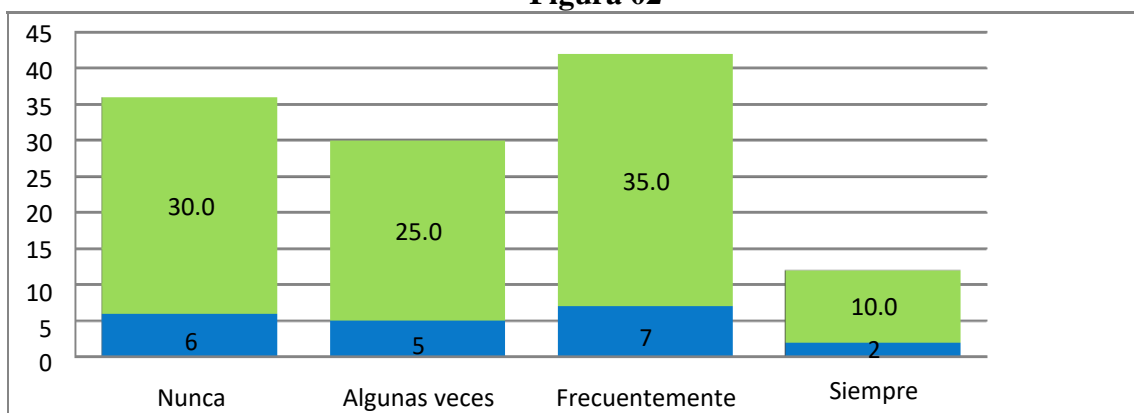
##### 1. ¿Te encuentras motivado en este trabajo?

Tabla N° 05

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	30.0
Algunas veces	5	25.0
Frecuentemente	7	35.0
Siempre	2	10.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 02



Análisis e Interpretación:

Como se puede visualizar que el **35% respondieron que frecuentemente se encuentran motivados en este trabajo**, mientras que 30% respondieron que nunca se han encontrado motivados en este trabajo y que mientras el 25% respondieron que alguna vez se han encontrado motivados en este trabajo. Lo cual se traduce en que los trabajadores están regularmente motivados para desempeñar su labor.

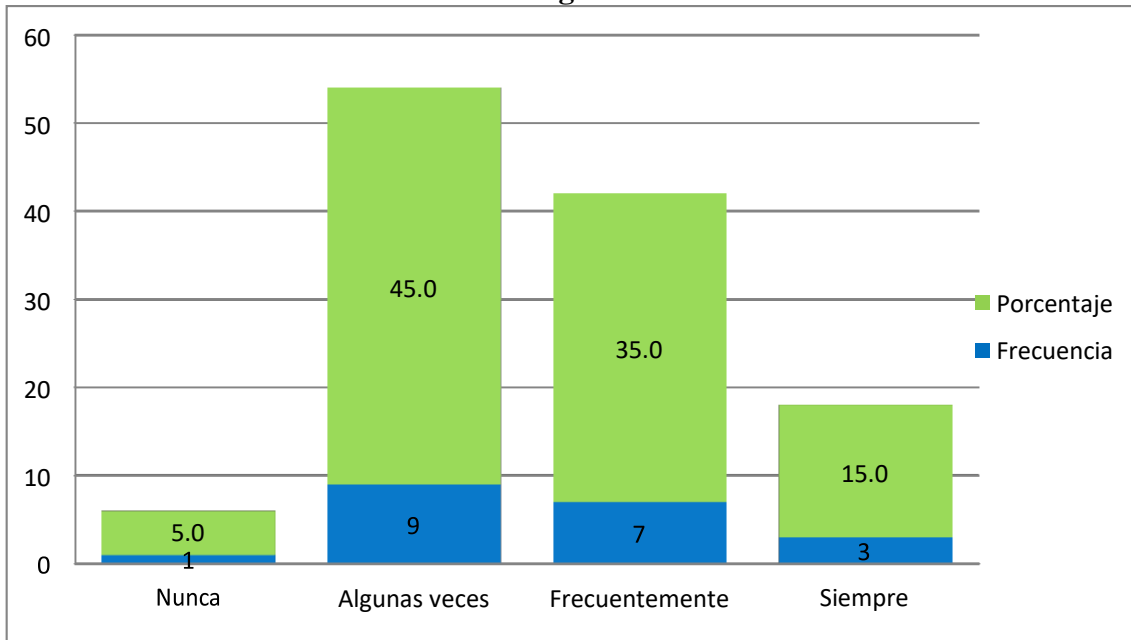
## 2. ¿Has crecido profesionalmente en este trabajo?

Tabla N° 06

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5.0
Algunas veces	9	45.0
Frecuentemente	7	35.0
Siempre	3	15.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 03



### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y Figura precedentes se puede visualizar que el **45% respondieron que algunas veces sienten que han crecido profesionalmente en este trabajo**, mientras que 35% respondieron que frecuentemente sienten que han crecido profesionalmente en este trabajo y que mientras el 15% respondieron que siempre sienten que han crecido profesionalmente en este trabajo. Lo cual se traduce en que los trabajadores no han crecido profesionalmente como ellos hubiesen esperado.

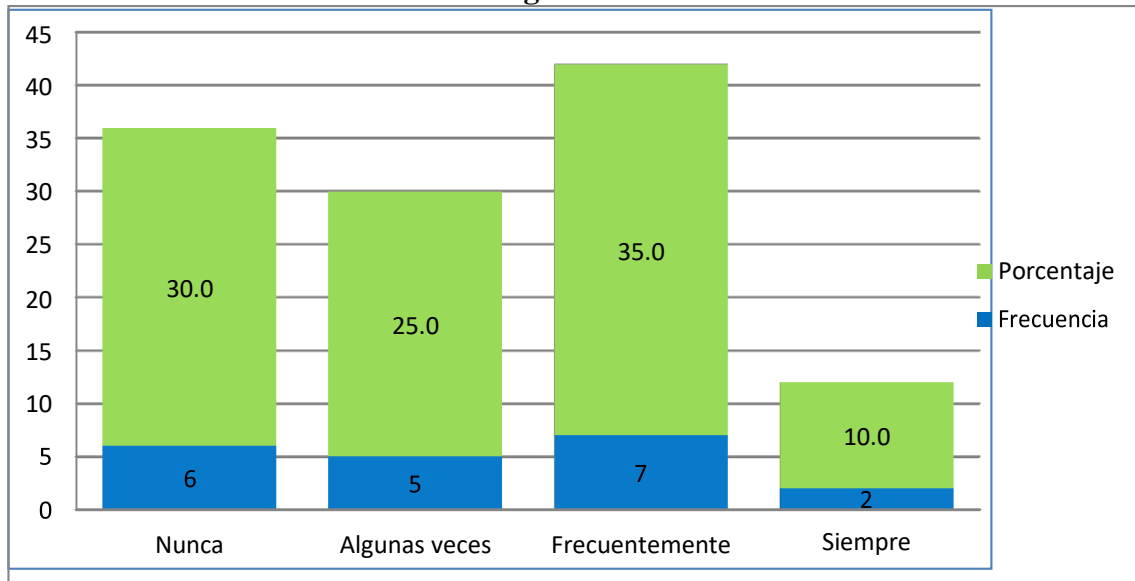
### 3. ¿Se reconocen tus buenos resultados?

Tabla N° 07

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	30.0
Algunas veces	5	25.0
Frecuentemente	7	35.0
Siempre	2	10.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 04



#### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y Figura precedentes se puede visualizar que el **35% respondieron que frecuentemente reconocen los buenos resultados**, mientras que 30% respondieron que nunca reconocen los buenos resultados y que el 25% respondieron que algunas veces reconocen los buenos resultados. Lo cual se traduce en que los trabajadores de manera regular reciben reconocimientos por los buenos resultados obtenidos en su labor.

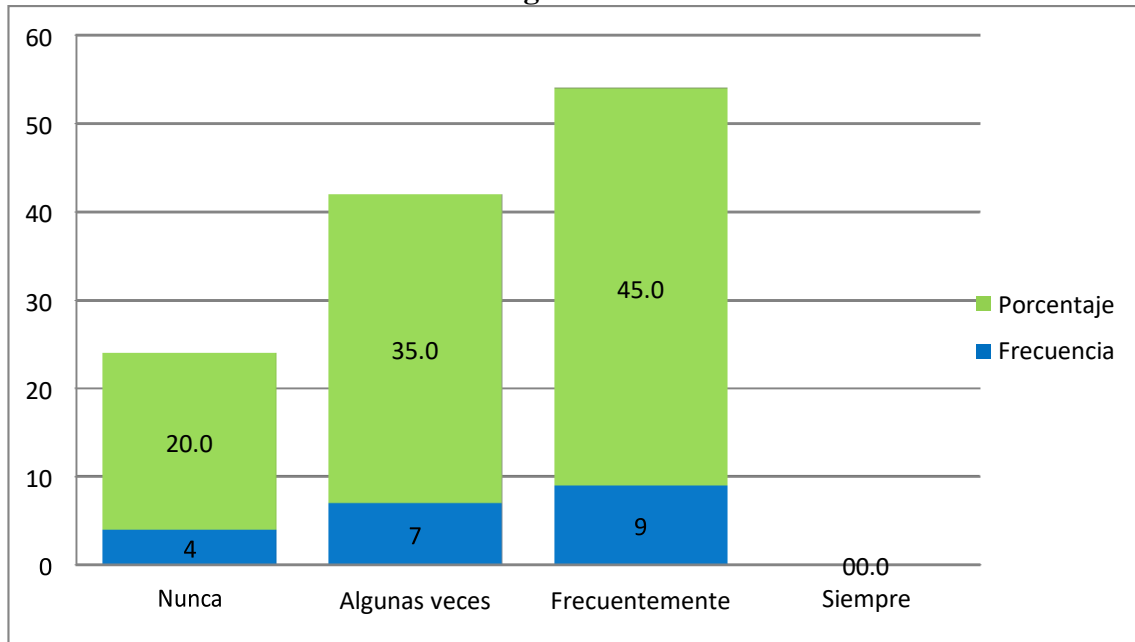
#### 4. ¿Tienes intención de seguir en esta entidad a corto plazo?

Tabla N° 08

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	20.0
Algunas veces	7	35.0
Frecuentemente	9	45.0
Siempre	0	0.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 05



Análisis e Interpretación:

Según la tabla y Figura precedentes se puede visualizar que el **45% respondieron que frecuentemente tienen intención de seguir en esta entidad a corto plazo**, mientras que 35% respondieron que algunas veces tienen intención de seguir en esta entidad a corto plazo y que el 20% respondieron que nunca tienen intención de seguir en esta entidad a corto plazo. Lo cual se traduce en que existe buena proporción de trabajadores que desean permanecer laborando en esta entidad.

## DIMENSIÓN: CARGA LABORAL

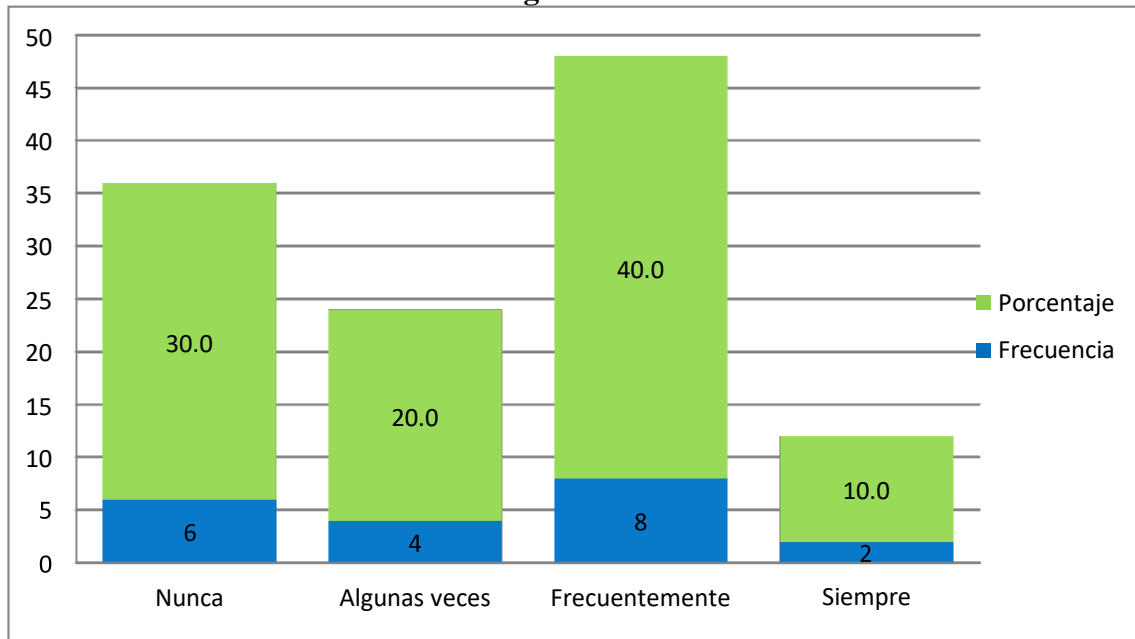
### 5. ¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tienes?

Tabla N° 09

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	30.0
Algunas veces	4	20.0
Frecuentemente	8	40.0
Siempre	2	10.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 06



#### Análisis e Interpretación:

Como se puede visualizar que el **40% respondieron que frecuentemente están de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene**, mientras que el 30% respondieron que nunca están de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene y que el 20% respondieron que algunas veces están de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tienen.

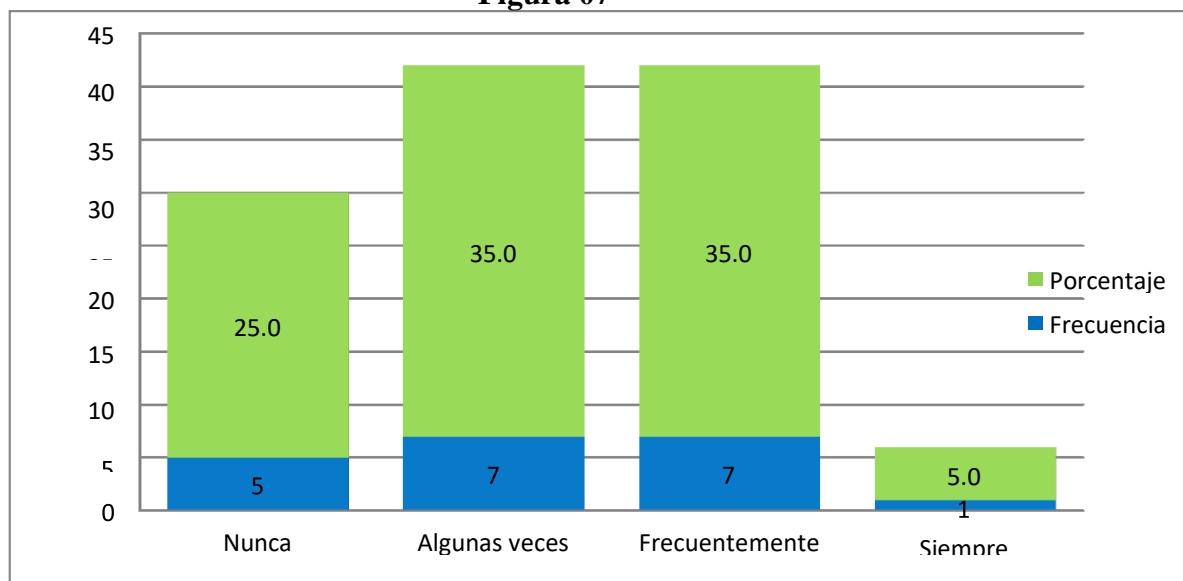
**6. ¿Es adecuada la carga de trabajo que tienes habitualmente?**

**Tabla N° 10**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	25.0
Algunas veces	7	35.0
Frecuentemente	7	35.0
Siempre	1	5.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Elaboración propia**

**Figura 07**



**Análisis e Interpretación:**

Como se puede visualizar que el **35% respondieron que frecuentemente es adecuada la carga de trabajo que tienen habitualmente**, igualmente el 35% respondieron que algunas veces es adecuada la carga de trabajo que tienen habitualmente y que el 25% respondieron que nunca es adecuada la carga de trabajo que tienen habitualmente. Lo cual se traduce en que la mayoría de los trabajadores están conformes con la carga laboral de acuerdo a la función que desempeñan en esta entidad.

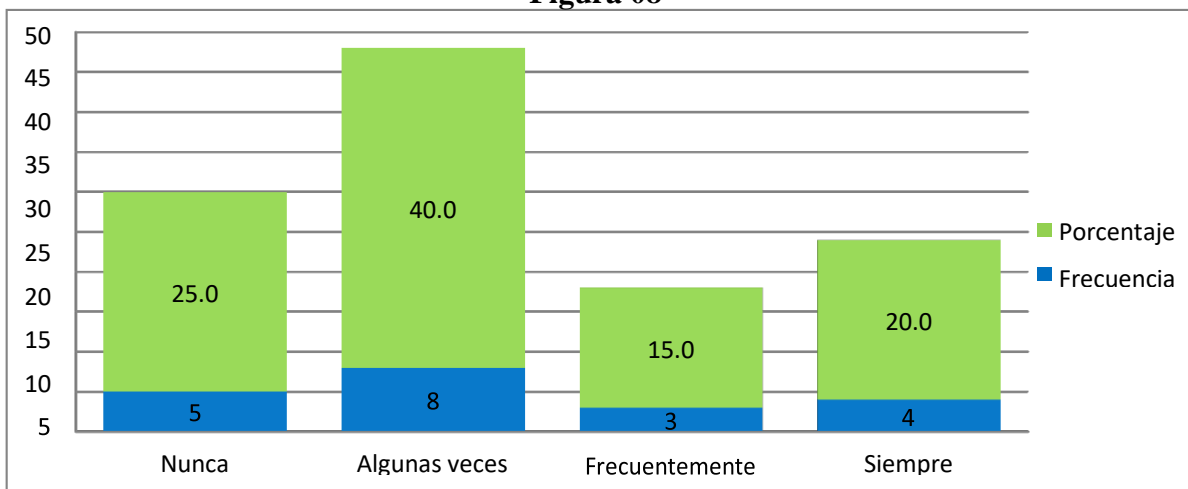
**7. ¿Tu trabajo permite conciliar responsabilidades personales con laborales?**

**Tabla N° 11**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	25.0
Algunas veces	8	40.0
Frecuentemente	3	15.0
Siempre	4	20.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Elaboración propia**

**Figura 08**



**Análisis e Interpretación:**

Como se puede visualizar que el **40%** respondieron que **algunas veces su trabajo permite conciliar responsabilidades personales con laborales**, igualmente el 25% respondieron que nunca su trabajo permite conciliar responsabilidades personales con laborales y que el 20% respondieron que siempre su trabajo permite conciliar responsabilidades personales con laborales. Lo cual se traduce en que los trabajadores no logran complementar su labor con las responsabilidades personales tales como el rol de padre o madre.

## DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO

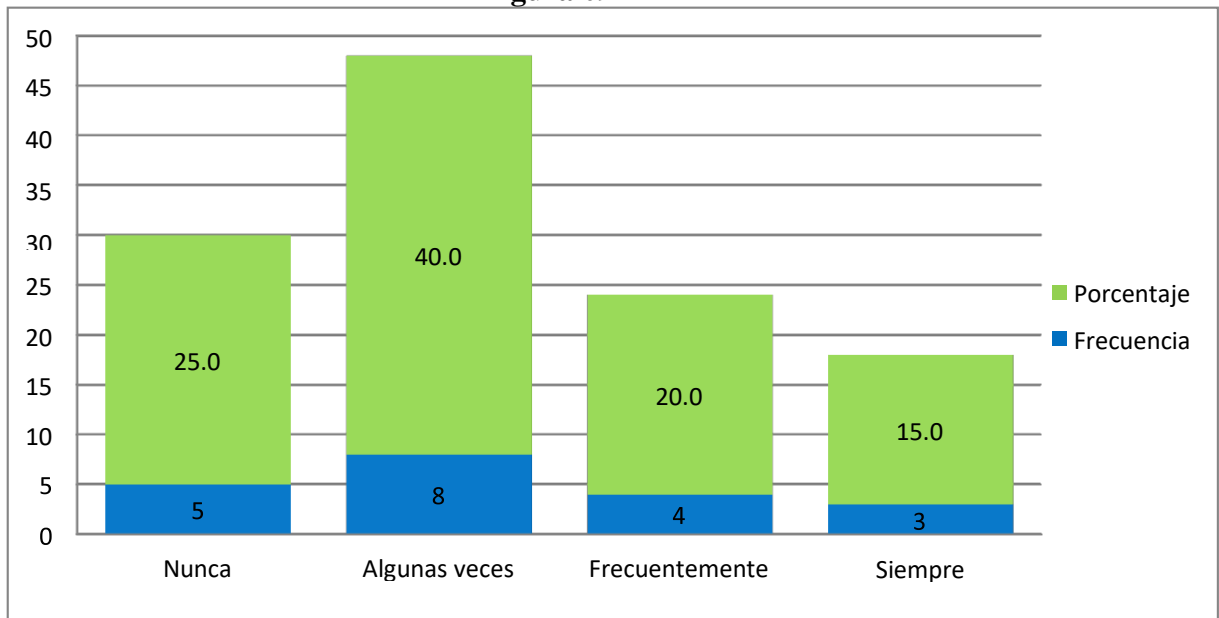
### 8. ¿Te sientes integrado en tu equipo de trabajo?

Tabla N° 12

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	25.0
Algunas veces	8	40.0
Frecuentemente	4	20.0
Siempre	3	15.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 09



#### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y Figura precedentes se puede visualizar que el **40% respondieron que algunas veces se sienten integrados en su equipo de trabajo**, igualmente el 25% respondieron que nunca se sienten integrados en su equipo de trabajo y que el 20% respondieron que frecuentemente se sienten integrados en su equipo de trabajo.



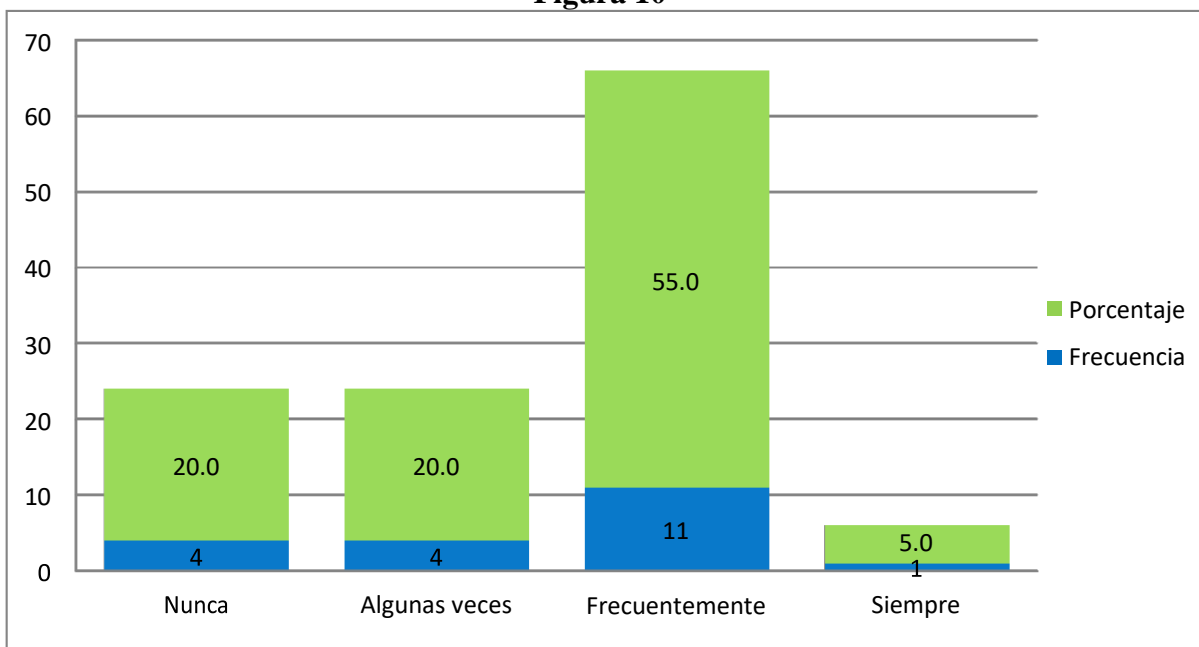
## 9. ¿Mantienes reuniones periódicas de trabajo?

Tabla N° 13

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	20.0
Algunas veces	4	20.0
Frecuentemente	11	55.0
Siempre	1	5.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 10



### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y Figura precedentes se puede visualizar que el **55% respondieron que frecuentemente mantienen reuniones periódicas de trabajo**, mientras que el 20% respondieron que nunca mantienen reuniones periódicas de trabajo e igualmente el 20% respondieron que algunas veces mantienen reuniones periódicas de trabajo. Lo cual se traduce en que los trabajadores en las reuniones periódicas que se realizan dan a conocer sus logros y dificultades.

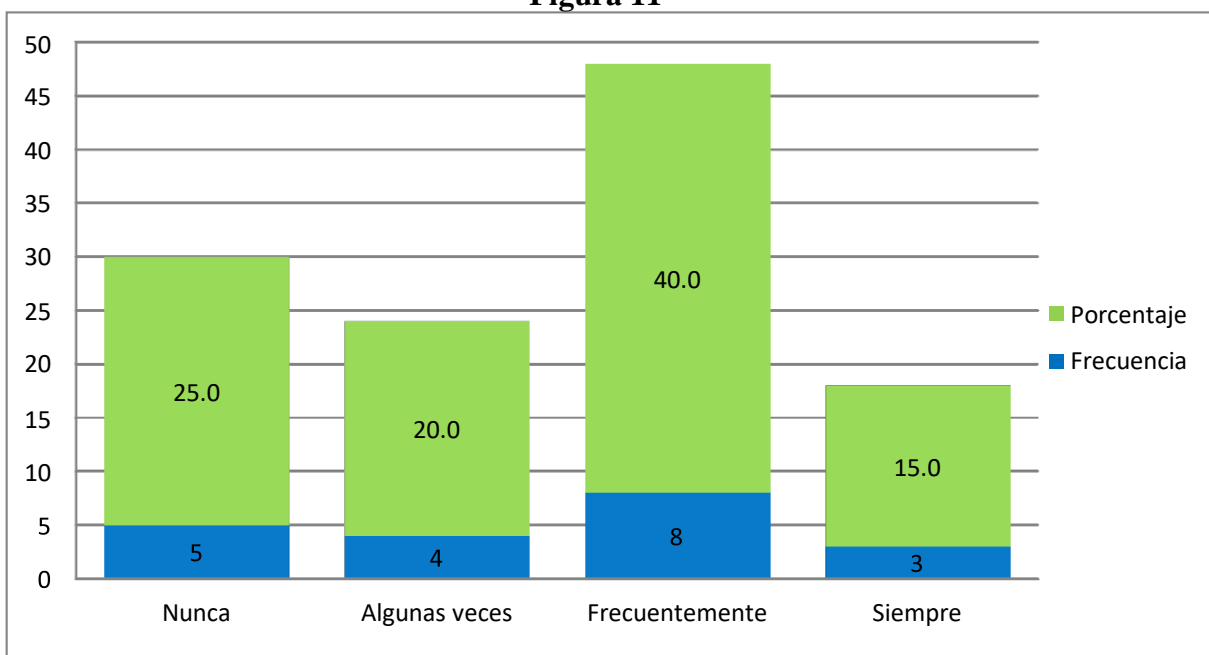
## 10.¿Participas y te involucras en la toma de decisiones de tu equipo?

Tabla N° 14

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	25.0
Algunas veces	4	20.0
Frecuentemente	8	40.0
Siempre	3	15.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 11



### Análisis e Interpretación:

Como se puede visualizar que el **40% respondieron que frecuentemente participan y se involucran en la toma de decisiones de su equipo**, mientras que el 25% respondieron que nunca participan ni se involucran en la toma de decisiones de su equipo y que el 20% respondieron que algunas veces participan y se involucran en la toma de decisiones de su equipo. Lo cual se traduce en que los trabajadores regularmente son participes en la toma de decisiones en sus respectivas áreas.

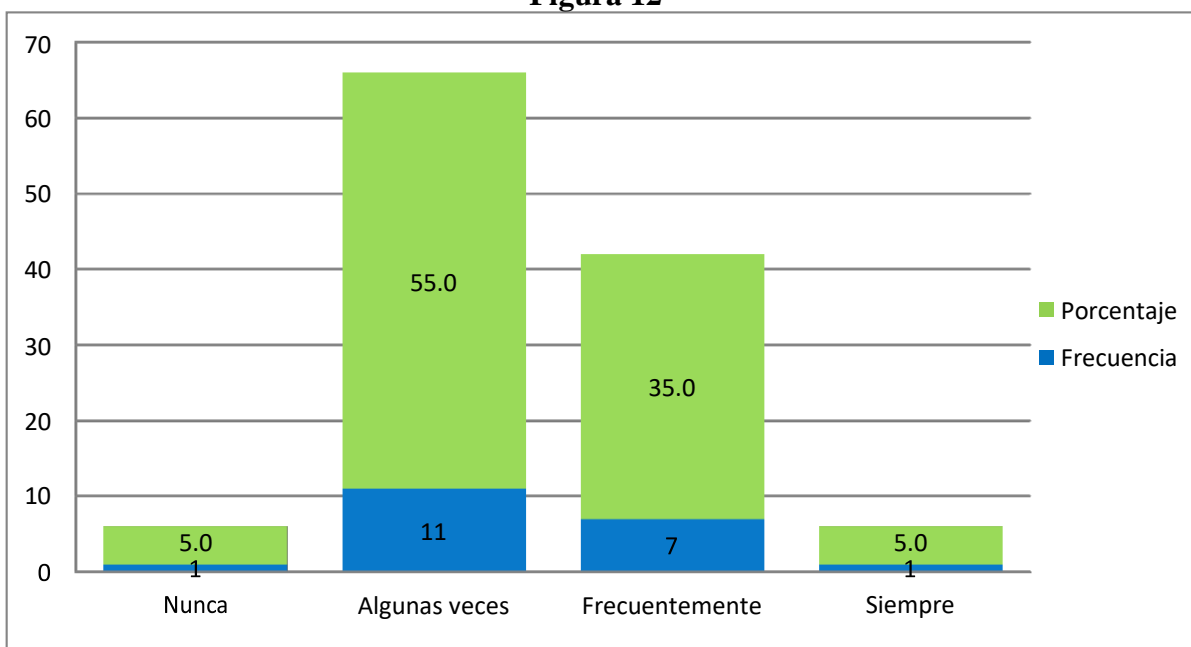
## 11. ¿Te sientes bien atendido por tu superior?

Tabla N° 15

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5.0
Algunas veces	11	55.0
Frecuentemente	7	35.0
Siempre	1	5.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 12



### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y Figura precedentes se puede visualizar que el **55% respondieron que algunas veces se sienten bien atendido por sus superiores**, mientras que el 35% respondieron que frecuentemente se sienten bien atendido por sus superiores. Lo cual se traduce en que los trabajadores no tienen buenos canales de atención y/ comunicación con sus jefe inmediatos superiores.

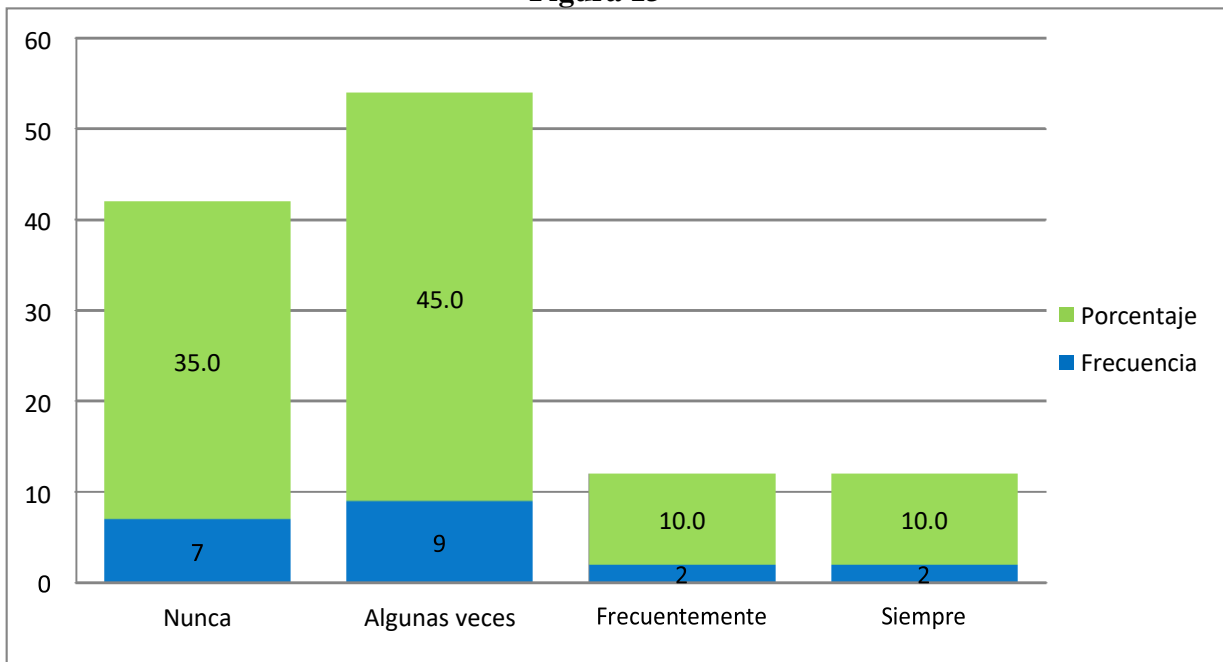
## 12.¿Sabes a quién tienes que dirigirte para resolver un problema?

Tabla N° 16

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	35.0
Algunas veces	9	45.0
Frecuentemente	2	10.0
Siempre	2	10.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 13



### Análisis e Interpretación:

Como se puede visualizar que el **45% respondieron que algunas veces saben a quiénes se tienen que dirigir para resolver un problema**, mientras que el 35% nunca saben a quiénes se tienen que dirigir para resolver un problema. Lo cual se traduce en que los trabajadores no conocen los medios y personas con las cuales puedan resolver los inconvenientes que se presentaran en el centro de labor.

## DIMENSIÓN: EL ENTORNO DE TRABAJO

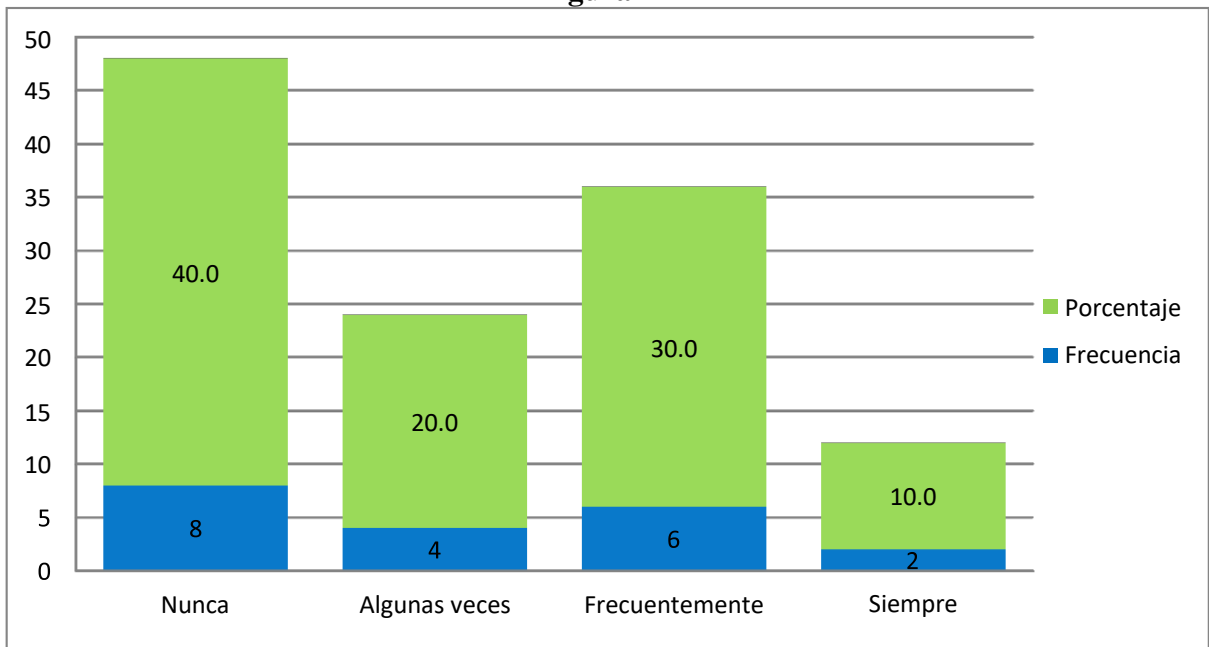
### 13. ¿Te sientes seguro y estable en este empleo?

Tabla N° 17

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	40.0
Algunas veces	4	20.0
Frecuentemente	6	30.0
Siempre	2	10.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 14



#### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y Figura precedentes se puede visualizar que el **40% respondieron que nunca se sienten seguros ni estables en este empleo**, mientras que el 30% frecuentemente se sienten seguros y estables en este empleo. Lo cual se traduce en que los trabajadores no tienen la seguridad de permanecer en este empleo.

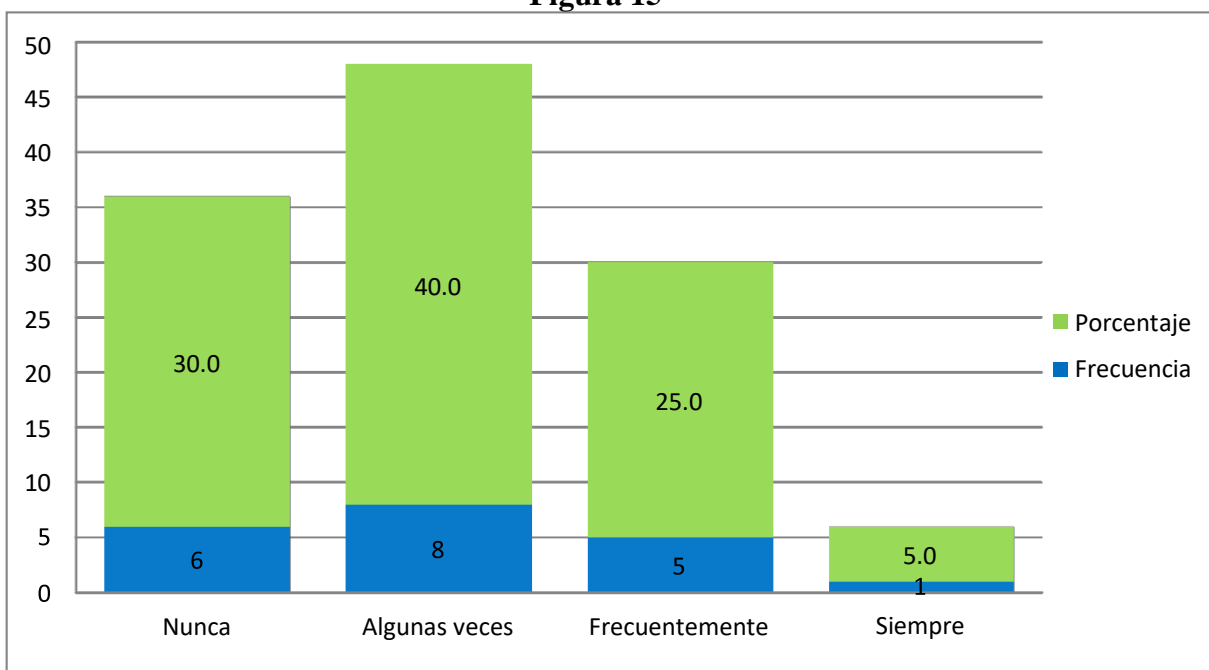
#### 14. ¿Te gusta el ambiente de trabajo?

Tabla N° 18

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	30.0
Algunas veces	8	40.0
Frecuentemente	5	25.0
Siempre	1	5.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 15



#### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y Figura precedentes se puede visualizar que el **40% respondieron que algunas veces les gusta el ambiente de trabajo**, mientras que el 30% respondieron que nunca les gusta el ambiente de trabajo. Lo cual se traduce en que los trabajadores no se sienten a gusto con el ambiente laboral en el que se desenvuelven.

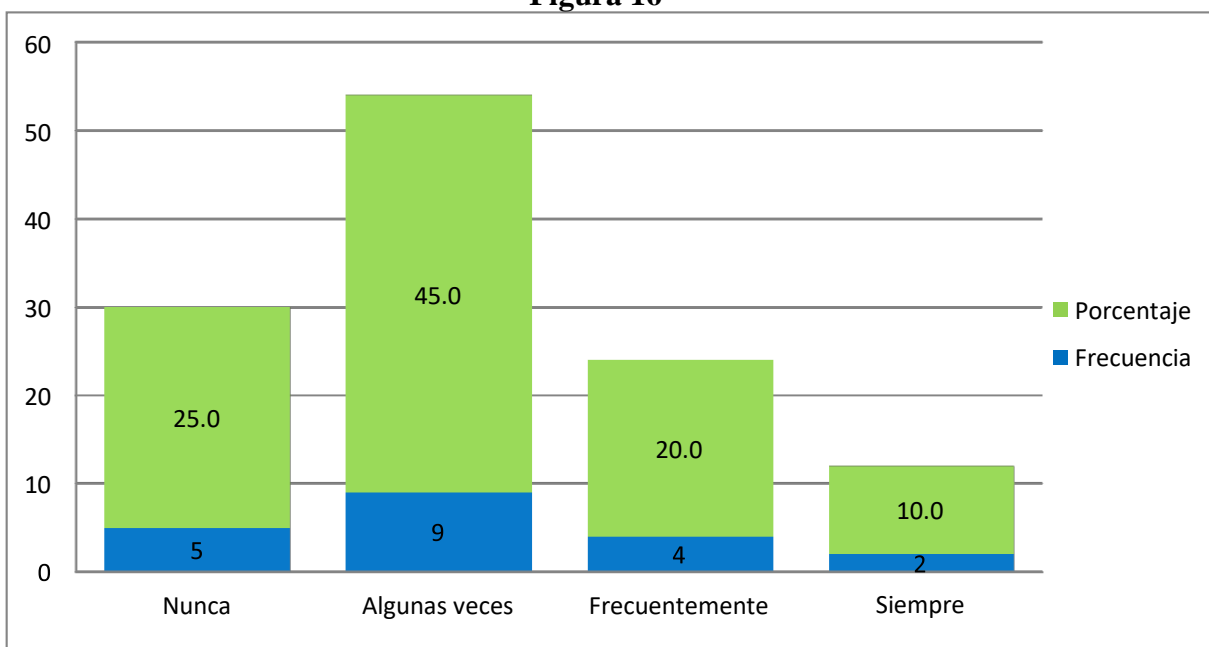
### 15.¿Existe un clima de confianza y transparencia?

Tabla N° 19

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	25.0
Algunas veces	9	45.0
Frecuentemente	4	20.0
Siempre	2	10.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 16



#### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y Figura precedentes se puede visualizar que el **45% respondieron que algunas veces existe un clima de confianza y transparencia**, mientras que el 25% respondieron que nunca existe un clima de confianza y transparencia. Lo cual se traduce en que los trabajadores no confían en la transparencia de las acciones que se realizan.

**VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL**

**DIMENSIÓN: COMPROMISO ETICO**

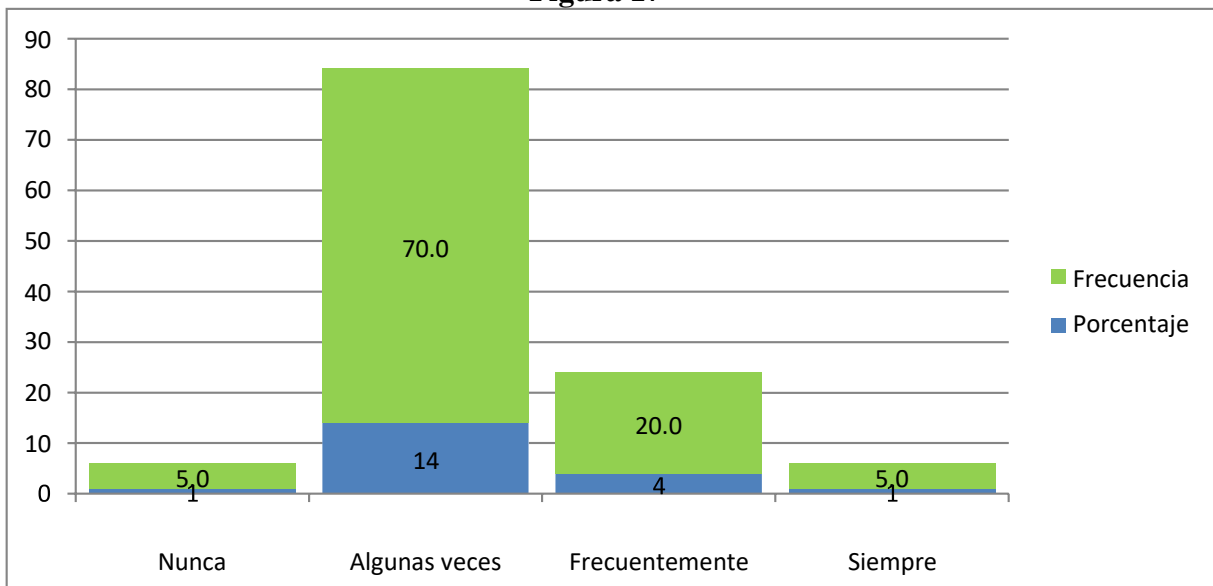
**1. Su actitud genera confianza entre su entorno pues es honrado al actuar.**

**Tabla N° 20**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	20.0
Algunas veces	5	25.0
Frecuentemente	9	45.0
Siempre	2	10.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Elaboración propia**

**Figura 17**



**Análisis e Interpretación:**

Según la tabla y figura precedentes se puede visualizar que el **45% de los trabajadores frecuentemente su actitud genera confianza entre su entorno pues es honrado al actuar**, mientras que 25% de los trabajadores algunas veces su actitud genera confianza



entre su entorno ni es honrado al actuar. Lo cual significa que la mayoría del personal es confiable.

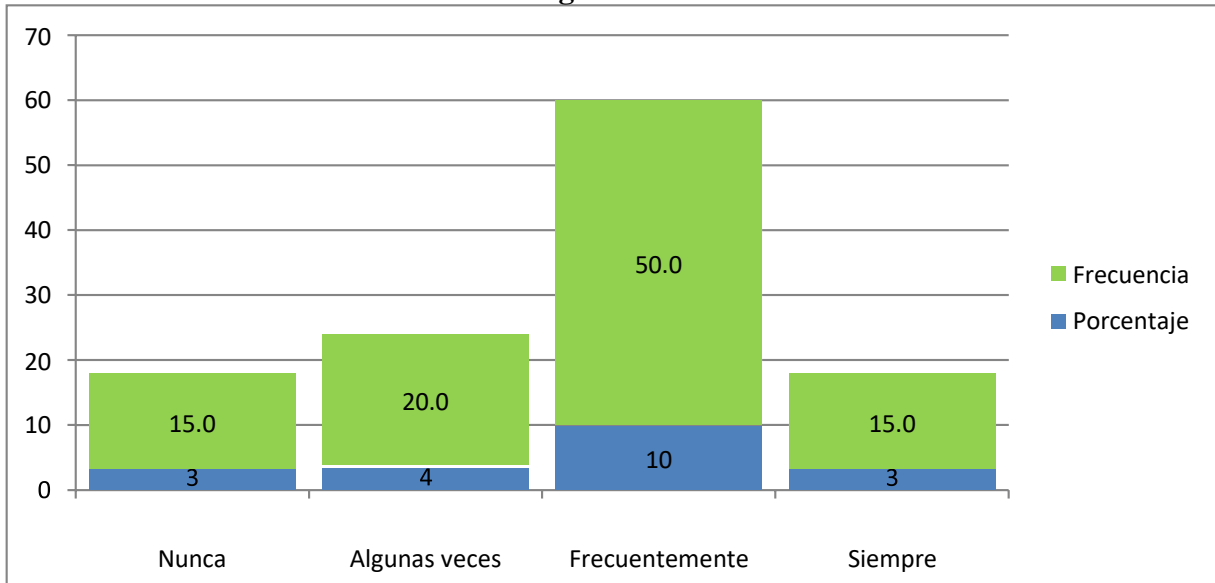
**2. Es discreto con el manejo de la información de la entidad.**

**Tabla N° 21**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	15.0
Algunas veces	4	20.0
Frecuentemente	10	50.0
Siempre	3	15.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

**Figura 18**



**Análisis e Interpretación:**

Según la tabla y figura precedentes se puede visualizar que el **50% de los trabajadores frecuentemente es discreto con el manejo de la información de la entidad**, mientras

que 20% de los trabajadores algunas veces es discreto con el manejo de la información de la entidad. Lo cual significa que la mayoría del personal son discretos con la información con que cuentan.

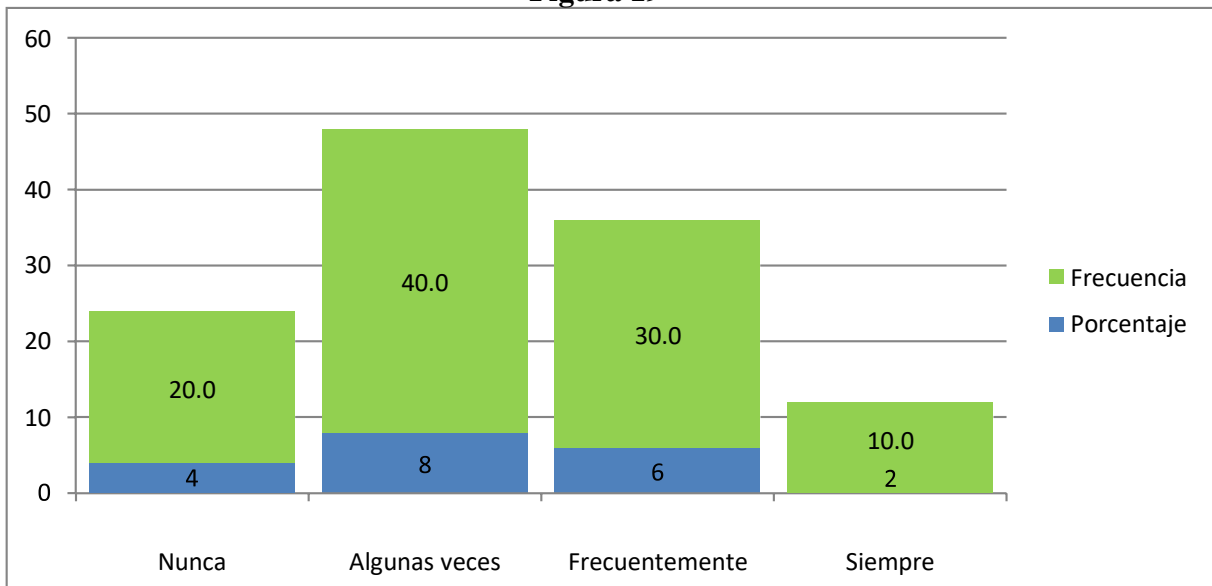
**3. Tiene un fuerte compromiso con la institución y sus objetivos.**

**Tabla N° 22**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	20.0
Algunas veces	8	40.0
Frecuentemente	6	30.0
Siempre	2	10.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Elaboración propia**

**Figura 19**



**Análisis e Interpretación:**

Según la tabla y figura precedentes se puede visualizar que el **40% de los trabajadores**

**algunas veces demuestran un compromiso con la institución y sus objetivos**, mientras que 30% de los trabajadores frecuentemente demuestran un compromiso con la institución y sus objetivos. Lo cual significa que la mayoría de los trabajadores en general les falta comprometerse con las acciones y objetivos de la entidad.

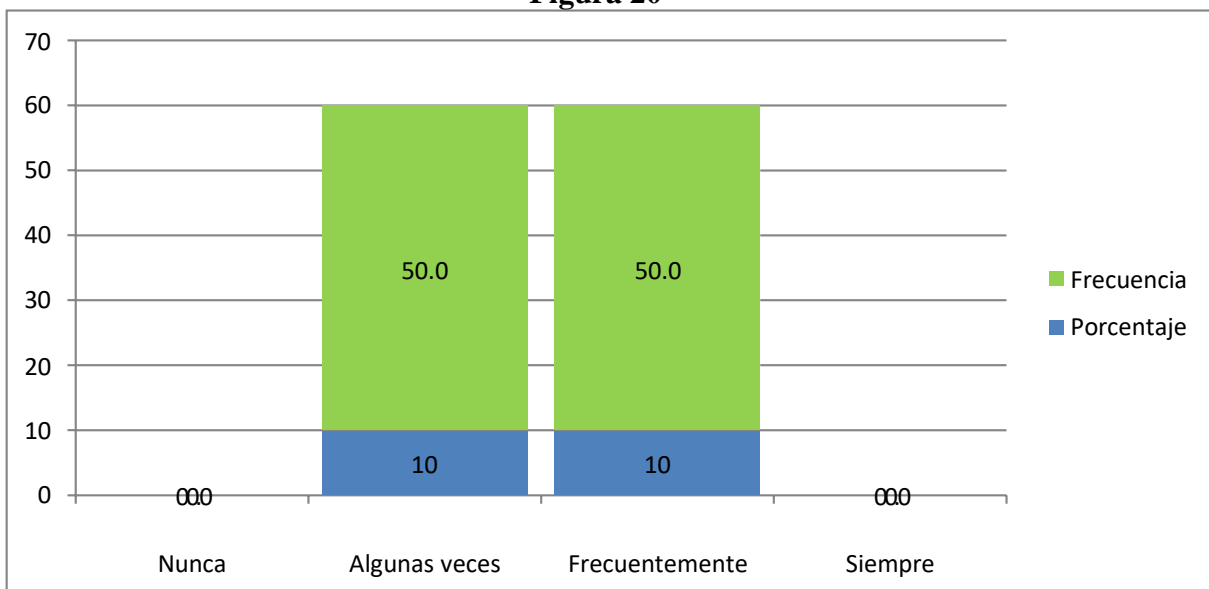
**4. Su participación activa coadyuva al logro de los objetivos de la entidad.**

**Tabla N° 23**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.0
Algunas veces	10	50.0
Frecuentemente	10	50.0
Siempre	0	0.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Elaboración propia**

**Figura 20**



### **Análisis e Interpretación:**

Según la tabla y figura precedentes se puede visualizar que el **50% de los trabajadores frecuentemente su participación activa coadyuva al logro de los objetivos de la entidad**, igualmente que 50% de los trabajadores algunas veces su participación activa coadyuva al logro de los objetivos de la entidad. Lo cual significa que los trabajadores si participan activamente para el logro de los objetivos de la entidad.

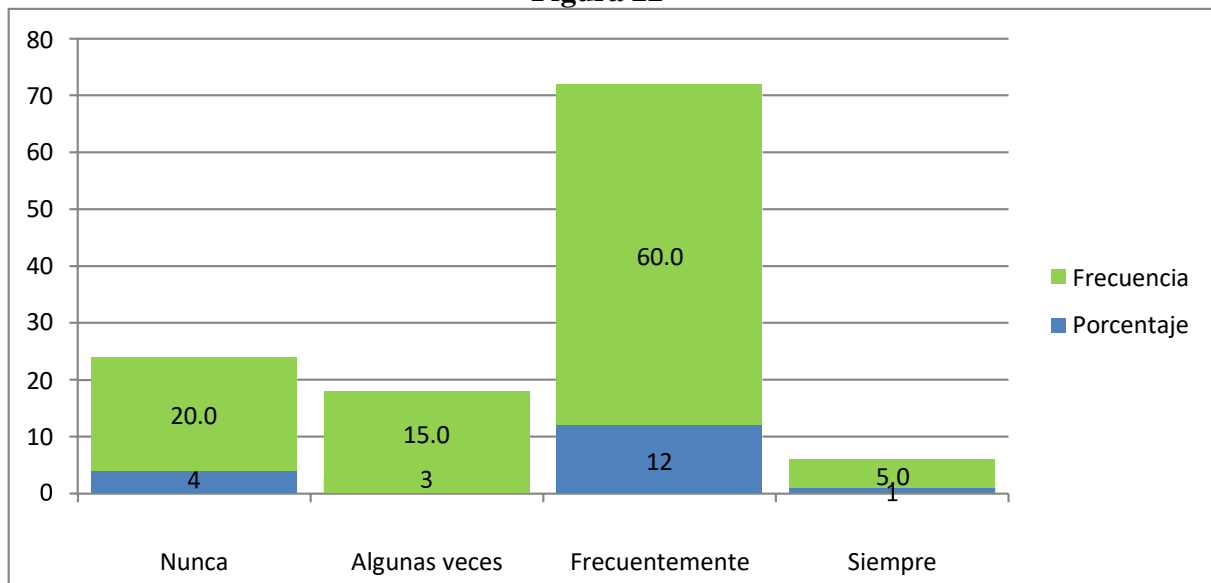
### **5. Planifica en detalle su trabajo oportunamente.**

**Tabla N° 25**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	20.0
Algunas veces	3	15.0
Frecuentemente	12	60.0
Siempre	1	5.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Elaboración propia**

**Figura 22**



### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y figura precedentes se puede visualizar que el **60% de los trabajadores frecuentemente planifica en detalle su trabajo oportunamente**, mientras que 20% de los trabajadores nunca planifica en detalle su trabajo oportunamente. Lo cual significa que la mayoría de los trabajadores si planifica su trabajo de acuerdo a las funciones que le compete.

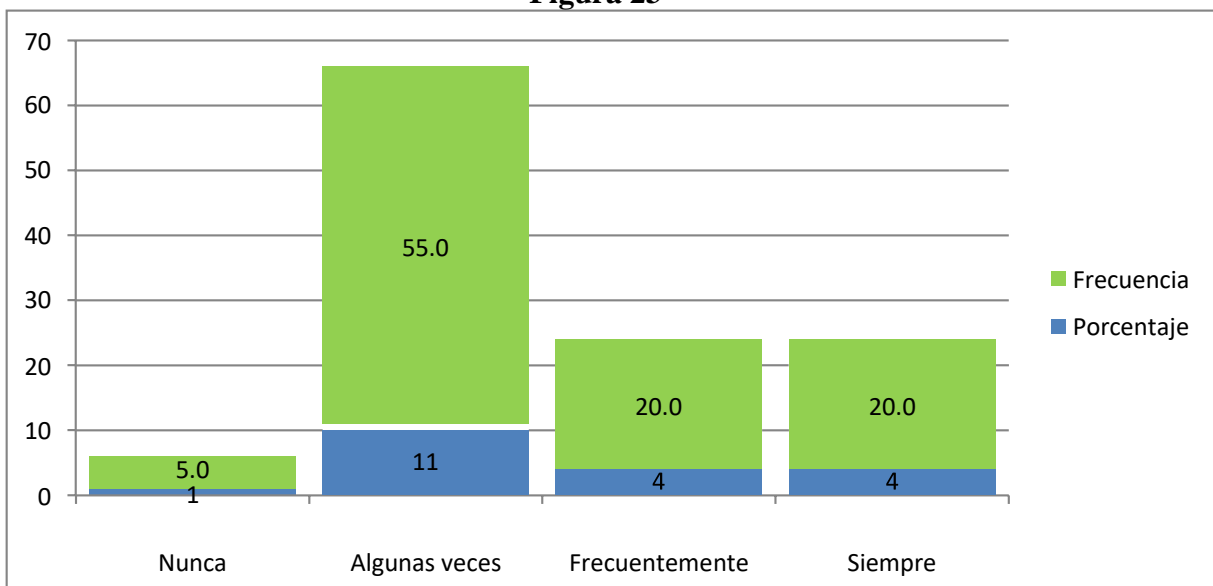
### 6. En situaciones de presión muestra una actitud positiva mantiene la calma

Tabla N° 26

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5.0
Algunas veces	11	55.0
Frecuentemente	4	20.0
Siempre	4	20.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 23



**Análisis e Interpretación:**

Según la tabla y figura precedentes se puede visualizar que el **55% de los trabajadores algunas veces en situaciones de presión muestra una actitud positiva mantiene la calma**, mientras que 20% de los trabajadores frecuentemente en situaciones de presión muestra una actitud positiva mantiene la calma. Lo cual significa que la mayoría absoluta de los trabajadores muestra intranquilidad frente a situaciones de presión.

## DIMENSION: COMUNICACIÓN EFECTIVA

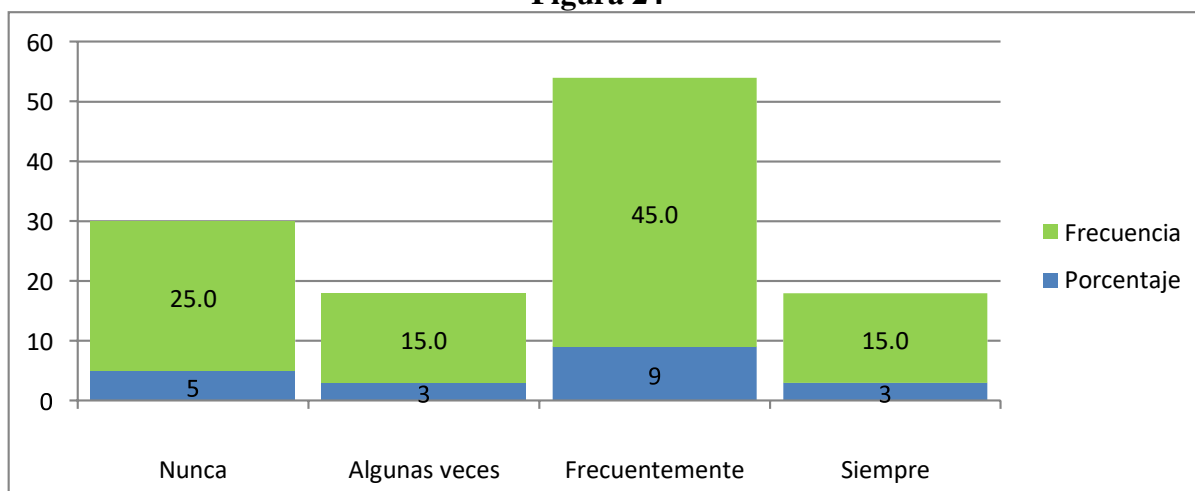
### 7. Solicita información para asegurarse de haber comprendido instrucciones.

Tabla N° 27

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	25.0
Algunas veces	3	15.0
Frecuentemente	9	45.0
Siempre	3	15.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 24



#### **Análisis e Interpretación:**

Como se puede visualizar que el **45% de los trabajadores frecuentemente solicitan información para asegurarse de haber comprendido instrucciones**, mientras que 25% de los trabajadores nunca solicitan información para asegurarse de haber comprendido instrucciones. Esto significa que la mayoría de los trabajadores demuestra entrega al solicitar información y así realizar la labor encomendada de manera correcta.

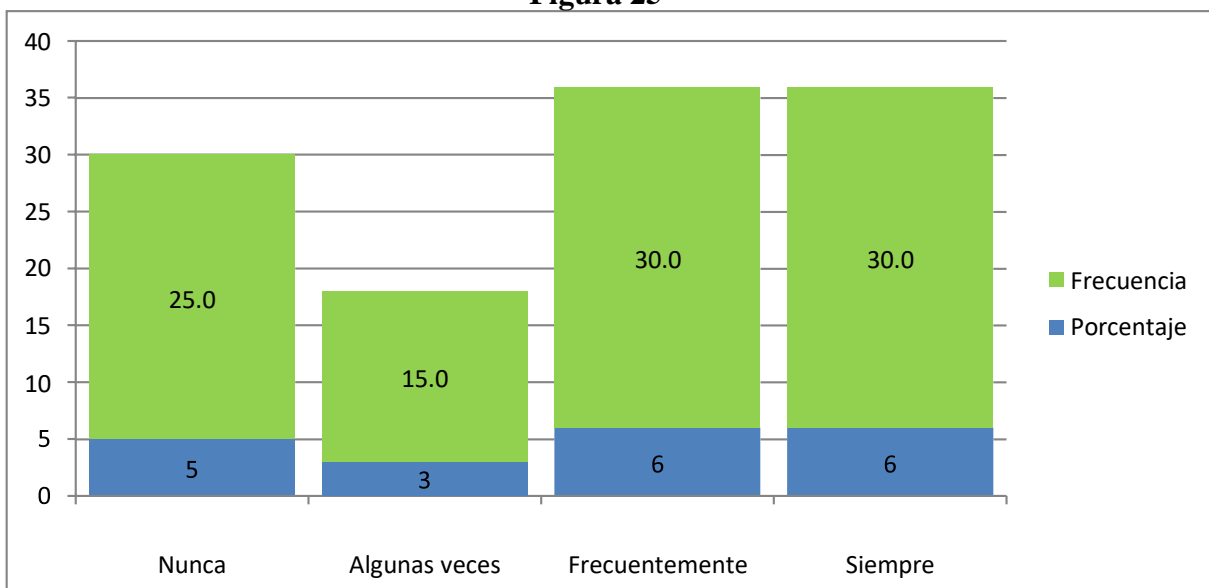
## 8. Es cuidadoso con el mobiliario y equipos que utiliza.

Tabla N° 28

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	25.0
Algunas veces	3	15.0
Frecuentemente	6	30.0
Siempre	6	30.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 25



### Análisis e Interpretación:

Como se puede visualizar que el **30% de los trabajadores siempre son cuidadosos con el mobiliario y equipos que utiliza**, e igualmente el 30% de los trabajadores frecuentemente son cuidadosos con el mobiliario y equipos que utiliza. Lo cual significa que la mayoría absoluta de los trabajadores si cuida los mobiliarios y equipos asignados.



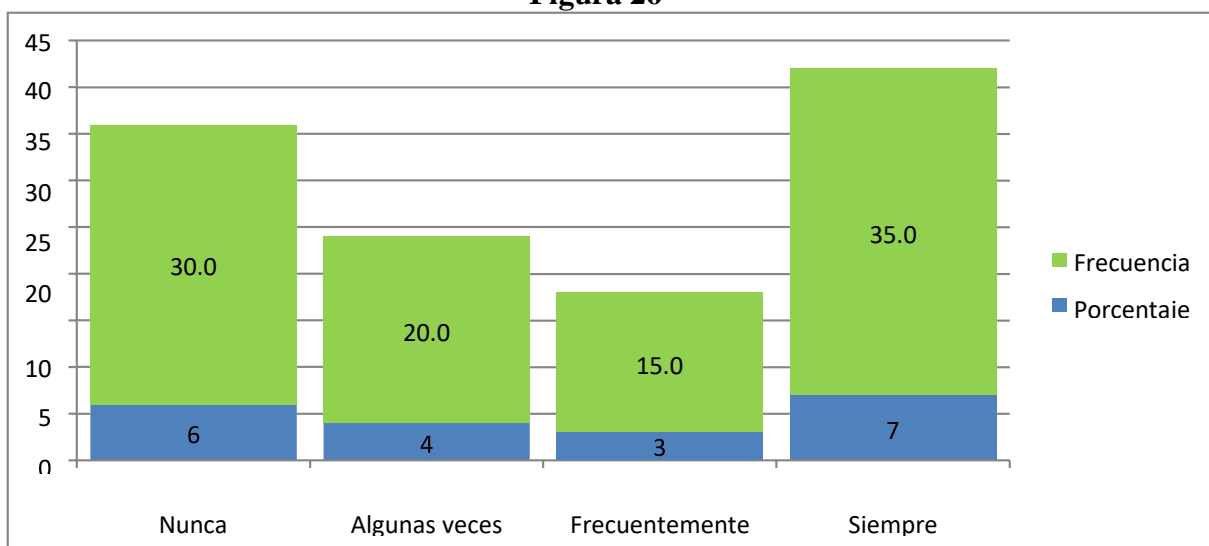
## 9. Propone y gestiona soluciones a los problemas hallados.

Tabla N° 29

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	30.0
Algunas veces	4	20.0
Frecuentemente	3	15.0
Siempre	7	35.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 26



### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y figura precedentes se puede visualizar que el **35% de los trabajadores siempre propone y gestiona soluciones a los problemas hallados**, mientras que el 30% de los trabajadores nunca propone ni gestiona soluciones a los problemas hallados. Lo cual significa que la mayoría relativa si propone soluciones a situaciones problemáticas pero que también un grupo casi similar que hace todo lo contrario.

## DIMENSION: ORIENTACION A RESULTADOS

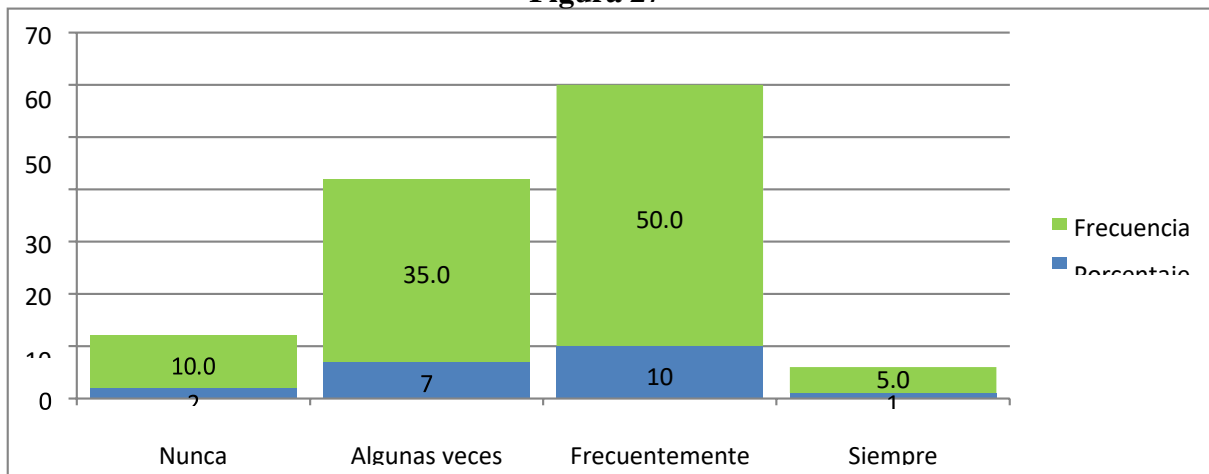
### 10. Cumple correcta y oportunamente las tareas asignadas.

Tabla N° 30

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10.0
Algunas veces	7	35.0
Frecuentemente	10	50.0
Siempre	1	5.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 27



#### Análisis e Interpretación:

Como se puede visualizar que el **50% de los trabajadores frecuentemente cumple correcta y oportunamente las tareas asignadas**, mientras que el 35% de los trabajadores algunas veces cumple las tareas asignadas. Significa que la mayoría relativa cumple las labores encomendadas frente a otro grupo que lo hace sin mayor frecuencia.

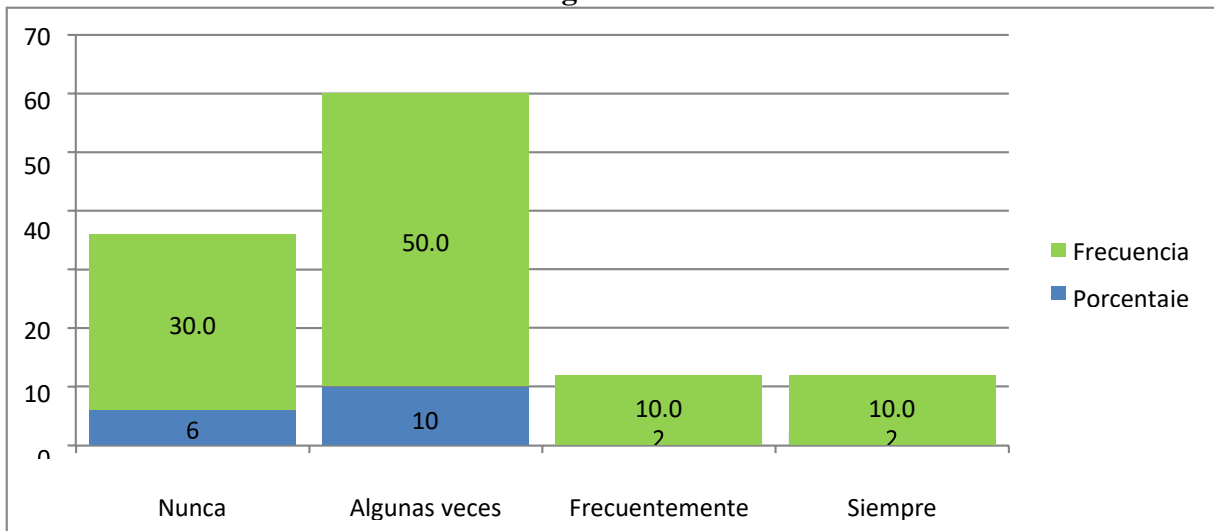
## 11. Entrega los reportes e informes completos en el tiempo programado

**Tabla N° 31**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	30.0
Algunas veces	10	50.0
Frecuentemente	2	10.0
Siempre	2	10.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

**Figura 28**



### **Análisis e Interpretación:**

Como se puede visualizar que el **50% de los trabajadores algunas veces entrega los reportes e informes completos en el tiempo programado**, mientras que el 30% de los trabajadores nunca entrega los reportes e informes completos en el tiempo programado.

Lo cual significa que la mayoría relativa cumple con la entrega de reportes e informes frente a otro grupo muy contrario que nunca lo hacen.

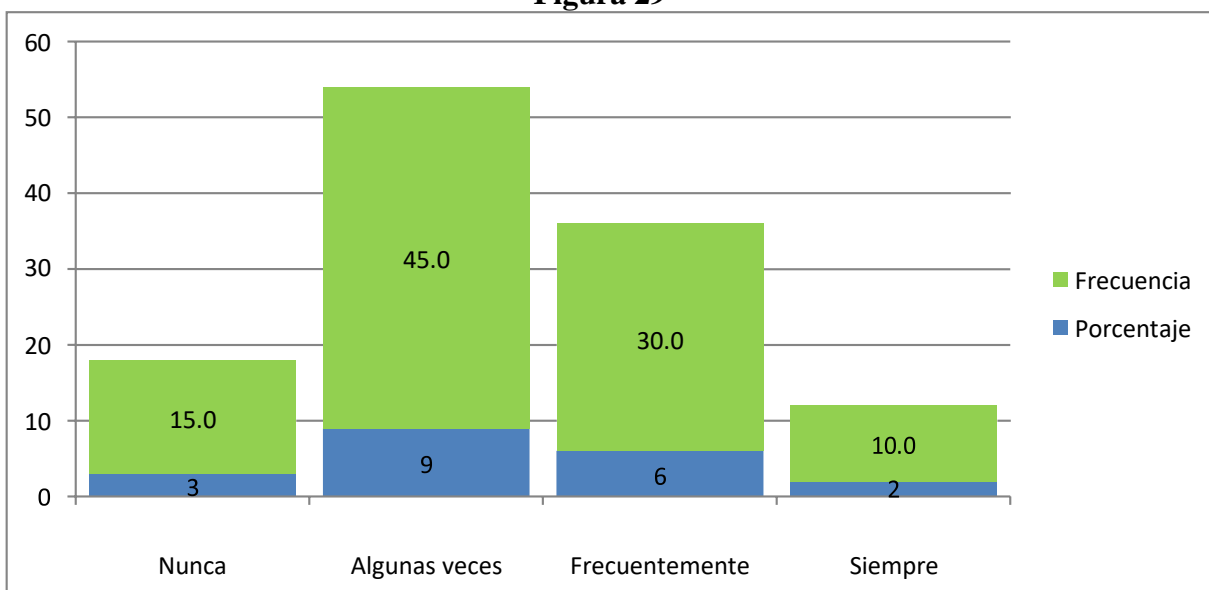
## 12. Cautela el uso correcto de los recursos asignados.

Tabla N° 32

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	15.0
Algunas veces	9	45.0
Frecuentemente	6	30.0
Siempre	2	10.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 29



### Análisis e Interpretación:

Como se puede visualizar que el **45% de los trabajadores algunas veces cautela el uso correcto de los recursos asignados**, mientras que el 30% de los trabajadores frecuentemente cautela el uso correcto de los recursos asignados. Lo cual significa que la mayoría de los trabajadores son cautelosos en el uso de los recursos asignados.

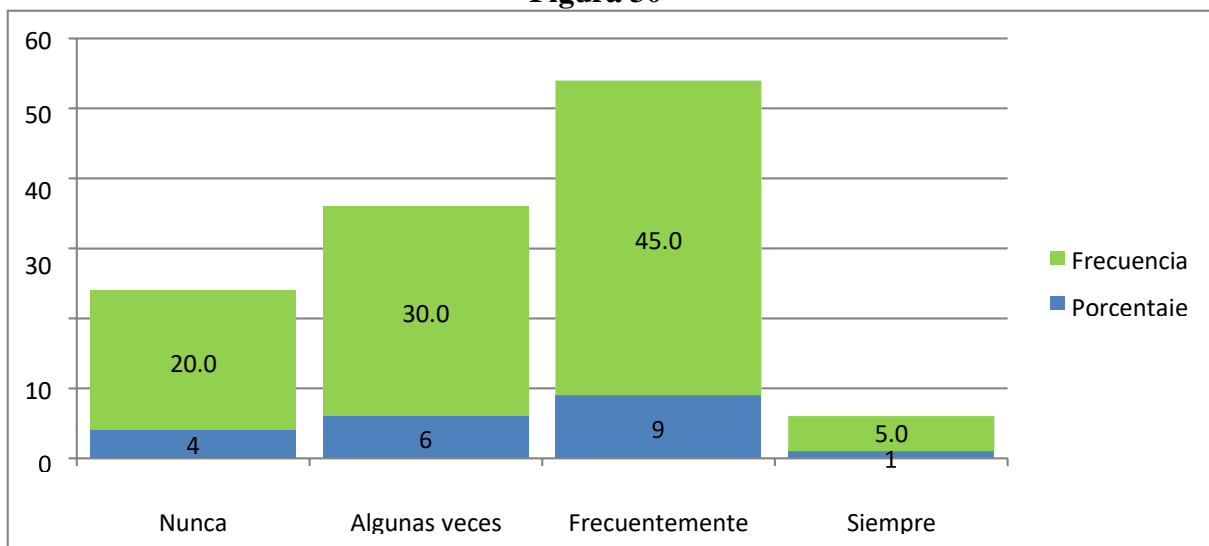
### 13. Hace control y supervisión de bienes patrimoniales.

**Tabla N° 33**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	20.0
Algunas veces	6	30.0
Frecuentemente	9	45.0
Siempre	1	5.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

**Figura 30**



#### **Análisis e Interpretación:**

Como se puede visualizar que el **45% de los trabajadores frecuentemente hacen control y supervisión de bienes patrimoniales**, mientras que el 30% de los trabajadores algunas veces hacen control y supervisión de bienes patrimoniales. Lo cual significa que la mayoría de los trabajadores controlan los bienes patrimoniales de la entidad.

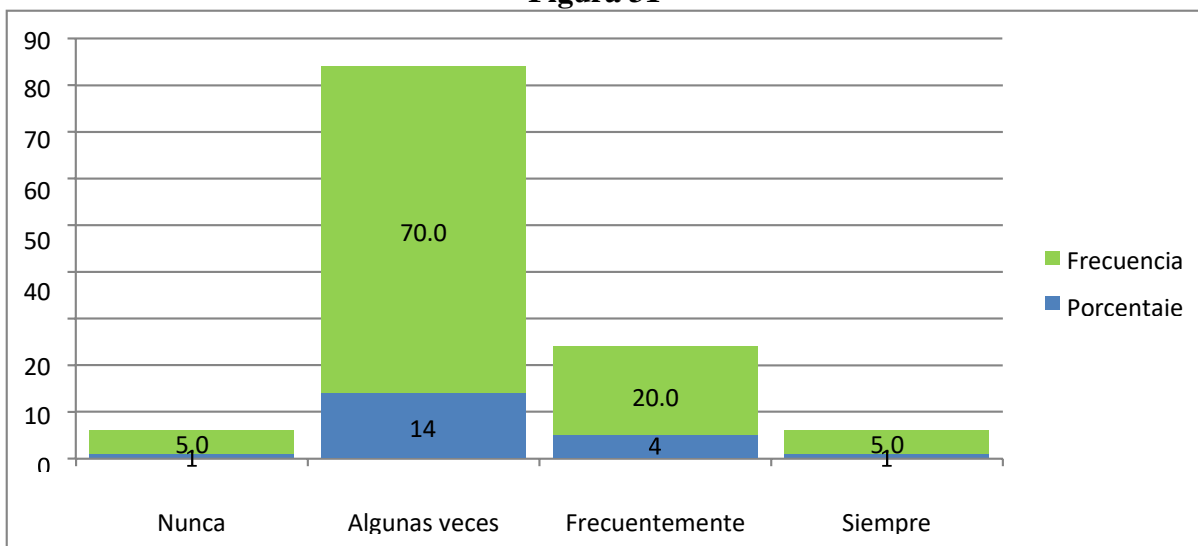
#### 14. Mantiene actualizado el archivo de los documentos relativa a sus funciones

Tabla N° 34

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5.0
Algunas veces	14	70.0
Frecuentemente	4	20.0
Siempre	1	5.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia

Figura 31



#### Análisis e Interpretación:

Según la tabla y figura precedentes se puede visualizar que el **70% de los trabajadores algunas veces mantiene actualizado el archivo de los documentos relativa a sus funciones**, mientras que el 20% de los trabajadores frecuentemente mantiene actualizado el archivo de los documentos relativa a sus funciones. Lo cual significa que la mayoría absoluta de los trabajadores no actualizan constantemente sus archivos.

## 5.2. Prueba de Hipótesis:

**Prueba de Hipótesis General:** “La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani se presenta de manera directa y significativa”

Para este efecto se acude al Proceso de Correlación el mismo que se manifiesta a través de la correspondiente prueba de hipótesis.

**Tabla 35**  
**Cuadro Coeficiente de**  
**Correlación**

N°	Clima Organizacional	Desempeño Laboral	Coefficiente de Correlación
1	39	40	<b>0.860214766</b>
2	40	37	
3	29	39	
4	28	30	
5	47	50	
6	30	28	
7	29	28	
8	29	39	
9	24	28	
10	56	53	
11	47	49	
12	26	39	
13	25	27	
14	26	39	
15	27	30	
16	28	25	
17	52	55	
18	26	24	
19	30	28	
20	40	41	
<b>Promedio</b>	<b>33,9</b>	<b>36,45</b>	

Se ha utilizado el estadístico de **correlación “r” de Spearman**, la misma tiene las siguientes interpretaciones:

- El valor del índice de correlación varía en el intervalo  $[-1,1]$ , indicando el signo el sentido de la relación:
- **Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta.** El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
- **Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.**
- **Si  $r = 0$ , no existe relación lineal.** Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- **Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.**
- **Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta.** El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante

Al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman resulta **0.860214766** ( $0 < r < 1$ ) por lo tanto existe un grado de asociación lineal directa positiva y significativa. El clima Organizacional y el Desempeño Laboral, es decir el nivel del desempeño laboral de los trabajadores se relaciona positivamente con el clima organizacional

**Prueba de Hipótesis Específica 1:** “El Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Huancarani es poco favorable la cual implica un ambiente general no



propicio para el desarrollo de las actividades de la organización”

Para fines de determinación de las características del Clima Organizacional se ha utilizado estas categorías de percepción de esta variable por parte de los trabajadores:

**Tabla N° 36**

<b>PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
MUY FAVORABLE	46 – 60
POCO FAVORABLE	31 – 45
FAVORABLE	16 – 30

**Elaboración propia**

Por lo tanto la percepción del Clima Organizacional por parte de los trabajadores alcanzo un promedio de **33,9**, es decir las condiciones del Clima Organizacional es POCO FAVORABLE en la Municipalidad Distrital de Huancarani, por lo tanto se confirma la hipótesis inicial propuesta en esta investigación.

**Prueba de Hipótesis Específica 2:**“El nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani, es regular que se refleja en el incumplimiento de metas establecidas por la entidad.”

Para fines de determinación del Nivel de Desempeño Laboral se ha utilizado estas categorías de nivel de esta variable

**Tabla N° 37**

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	
SOBRESALIENTE	46 - 60

BUENO	37 - 45
REGULAR	16 - 36

**Elaboración  
propia**

Por lo tanto el Nivel de Desempeño Laboral alcanzo un promedio de **36.45**, es decir el nivel de Desempeño Laboral es REGULAR en la Municipalidad Distrital de Huancarani, por lo tanto se confirma la hipótesis inicial propuesta en esta investigación.

**5.3. Presentación de Resultados:**

Clima Organizacional:

Las características del clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Huancarani es Poco Favorable, resultando lo más resaltante los siguientes; el 30% de los trabajadores encuestados respondieron que nunca se han encontrado motivados en este trabajo, el 45% de los trabajadores encuestados respondieron que algunas veces sienten que han crecido profesionalmente en este trabajo, el 30% de los trabajadores encuestados respondieron que nunca reconocen los buenos resultados, 40% de los trabajadores encuestados respondieron que algunas veces su trabajo permite conciliar responsabilidades personales con laborales, 40% de los trabajadores encuestados respondieron que algunas veces se sienten integrados en su equipo de trabajo, el 40% de los trabajadores encuestados respondieron que nunca se sienten seguros ni estables en este empleo, el 40% de los trabajadores encuestados respondieron que algunas veces les gusta el ambiente de trabajo y el 45% de los trabajadores encuestados respondieron que algunas veces existe un clima de confianza y transparencia.

**Desempeño Laboral:**

El nivel del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital es regular resultando lo más resaltante los siguientes; el 45% de los trabajadores evaluados frecuentemente su actitud genera confianza entre su entorno pues es honrado al actuar, el 40% de los trabajadores evaluados algunas veces demuestran un compromiso con la institución y sus objetivos, el 50% de los trabajadores evaluados algunas veces su participación activa coadyuva al logro de los objetivos de la entidad, el 45% de los trabajadores evaluados algunas veces en desacuerdos se dirige a la persona involucrada de manera asertiva, el 55% de los trabajadores evaluados algunas veces en situaciones de presión muestra una actitud positiva mantiene la calma, el 50% de los trabajadores evaluados algunas veces entrega los reportes e informes completos en el tiempo programado, el 45% de los trabajadores evaluados algunas veces cautela el uso correcto de los recursos asignados, el 70% de los trabajadores evaluados algunas veces mantiene actualizado el archivo de los documentos relativa a sus funciones.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación sobre la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani, 2016, se concluye lo siguiente:

1. Al correlacionar las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, se halló un valor **0.860214766** ( $0 < r < 1$ ) por lo tanto existe un grado de asociación lineal directa positiva y significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, es decir el nivel del desempeño laboral de los trabajadores dependerá positivamente del clima organizacional.
2. El Clima Organizacional percibida por parte de los trabajadores alcanzo un promedio de **33,9**, es decir las condiciones del Clima Organizacional es POCO FAVORABLE en la Municipalidad Distrital de Huancarani, por lo tanto se confirma la hipótesis inicial propuesta en esta investigación.
3. El Nivel de Desempeño Laboral alcanzo un promedio de **36.45**, es decir el nivel de Desempeño Laboral resulto ser REGULAR en la Municipalidad Distrital de Huancarani, por lo tanto se confirma la hipótesis inicial propuesta en esta investigación.

## RECOMENDACIONES

1. Puesto que se comprobó que el Clima Organizacional se relaciona con el Nivel de Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Huancarani, se recomienda reforzar su FODA, si bien es cierto que algunos trabajadores están bien con el actual clima organizacional, la gran mayoría de los trabajadores necesitan un mejor clima organizacional para el desarrollo de sus labores.
2. Se requiere la implementación de talleres o seminarios que ayuden al personal de la municipalidad a motivarse y desarrollar sus habilidades para así también se genere un mejor clima organizacional y este contribuya al ambiente de trabajo.
3. Al responsable de personal se sugiere implementar un Cuadro de Méritos en base a los logros sobresalientes del personal con el fin también de implementar una serie de incentivos por productividad.
4. Desarrollar reuniones extra laborales con el fin de conocer las necesidades personales y profesionales para canalizarlos en un plan de bienestar social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfonso, M. (2004).** La formación en la gestión de recursos humanos, factor clave en el perfeccionamiento empresarial.
- Amoros, E. (n.d.).** Comportamiento Organizacional. Edición segunda.
- Arias, G. H. (2000).** Administración de recurso humano. México: Ed. Trillas.
- Armas Vallejo, M. (2010).** Factores asociados al clima organizacional del personal en la editorial Valleja de la Universidad Cesar Vallejo. Trujillo.
- Brow, W., & Moberg, D. (1990).** Teoría de las organizaciones y la administración; enfoque integral. Mexico: Limusa.
- BRETEL L. (2002),** Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en el marco de una redefinición de la carrera Administrativa. Fecha de consulta 26 de julio del 2007.
- Brunet, L. (1987).** El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Chiavenato. (1988). Administración de Recursos Humanos. México: Ediciones McGrae, Hill.
- Chiavenato, I. (1992).** Retrieved 04 08, 2013, from [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- Chiavenato, I. (2000).** Administración de los recursos humanos. México, trillas: McGraw.
- Chiavenato, I. (2004).** Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- ChupayaBeltran, Noe; Perez De La Torre, Bonny;. (2007).** Clima organizacional

y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Junin.

**Cummings, T. G., & Worley, C. (2007).** Introducción general al desarrollo organizacional. México: Thomson.

**DARLING – HAMMOND, L. (1986)** Teacher evaluation: A proposal, The elementary School Journal. 1986, Págs. 531.

**Desller, G. (1993).** Organización y administración, enfoque situacional.

**Desller., G. (1979).** Organización y administración; enfoque situacional. Mexico: Prentice hall.

**FOREHAND, G. A., GILMER, H. B. (1964)** Variaciones ambientales en estudios de comportamiento organizacional. Psychological Bulletin. v. 62, n. 6, p. 361-382.

**Garcia, M., & Bedoya, M. (1997).** Hacia una clima organizacional plenamente gratificante en la admisión y registro académico de la universidad del valle. Bolivia.

**GarzonCastrillon, M. (2005).** Desarrollo y comportamiento organizacional. Bogota: Universidad del Rosario.

**Goncalves, A. (2000).** Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad.

**Guerrero Lozano, B. (1996).** Evaluación del desempeño más allá del ritual.

**HALL, Richard H.(1984)** Organizaciones: estructuras y procesos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall. Brasil.

**HAQUEHUA O. (2005).** Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción

Laboral en Centros Educativos Secundarios del distrito de Urcos. Tesis de Maestría. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco – Perú

**HERNANDEZ S. FERNANDEZ C. BAPTISTA L. (2000)** Metodología de la Investigación. 2da. Edición. McGraw Hill Interamericana Editores S. A. México.

**Ignacio Diego, M. (2010).** El clima organizacional como factor relevante en el cumplimiento de los propósitos organizacionales del Gobierno Regional de Junín. Junín.

**IMBERNON, F. (1994)** La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Grao Editorial, Barcelona.

**José, F. L. (2002).** Evaluación del desempeño.

**KOLB, David A. et al (1986).** Psicología organizacional: Una abordaje vivencial. São Paulo: Atlas, 1986

**LEÓN W. (2005).** Relación entre el Capital Humano y el Desempeño Laboral en profesores de la UGEL La Convención. Tesis de Maestría. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco – Perú

**LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. (1968)** Motivación y clima organizacional. Cambridge: Harvard University Press

**LLARENA DE THIERRY. R. (1991).** “Evaluación del personal académico”. Perfiles Educativos. No. 53-54, julio-diciembre. México, CISE-UNAM, pp. 18-29.

**MARTINEZ (2006).** Clima organizacional. Portal para investigadores Profesionales, **Mendez Alvares. (2006).** Clima Organizacional. Colombia Bogota.



- Mondy, W. R. (1984).** Administración de recurso humano. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Munch Galindo, M. (2009).** Fundamentos de administración. México: Trillas.
- NIEVES F. (1995)** “Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay, Estado de Aragua” tomado de la pagina.
- Perez Marielvy, M. (2003).** Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico, tesis . Lima.
- Phegan, B. (1998).** Desarrollo Cultural de su empresa. México: Panorama editorial.
- Ponce Reyes, A. (2004).** Administración de empresas. Mexico: Limusa.
- PIÑATE, P. (1994)** Perfil del clima Organizacional de las Escuelas Básicas del Municipio San Fernando. Estado Apure. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Raia, A. (2000).** Administración por objetivos. México: Trillas.
- RIZZATTI G. (2002).** Categorías del análisis del clima organizacional en universidades brasileñas. Tesis de doctorado. Universidad Federal de Santa Catarina.
- Rivero Méndez, N. (2005).** Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la zona educativa del estado de Carabobo. Valencia.
- Saccca Campos, J. (2010).** Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centro de educación básica alternativa (CEBAS). Lima.
- SÁNCHEZ, H. y REYES, C. (1996).** Métodos de investigación científica, Lima.

- SampieriHernandez. (2010).** Metodología de la investigación .Mexico: McGRaw Hill.
- SCHEIN, E.H. (1982)** Psicología de la Organización. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Silva, M. (1996).** El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB, S.L.
- SOLLA CARMEN (1998).** “El clima organizacional y su relación con la calidad de servicio prestado por el colegio universitario de administración y mercadeo extensión puerto Cabello”. Tesis de maestría Universidad Bicentenario de Aragua – Venezuela.
- Surdarsky, J. (1977).** Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional. Colombia: Uniantes.
- VasquezRestrero, L., & Zuluaga Giraldo, B. (2008).** Clima organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de Girardot periodo II del 2007 al I del 2008.
- VasquezRestrero, Luz; Zuluaga Giraldo, Bibiana. (2008).** Clima organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía de Girardot del periodo II del 2007 al II del 2008. Girardot.
- Venegas Gomez, C. (2010).** Relación entre la percepción del clima organizacional de los trabajadores de HERLO y su autorregulatorio. tesis de maestría. México.
- WATERS, L. K. (1974)** Organization climate dimensions and job related attitudes. PersonnelPsychology. Washington, Estados Unidos.

**XAVIER, ERNANI P. (1993)** Comportamiento organizacional. Porto Alegre:  
Bureau.

**Werther, J., & Davis, K. (2000).** *Administracion del personal y de  
recurso humano.* Mexico: Mc Graw Hill.

## ANEXOS

**Tabla 03**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variabes</b>	<b>Dimensiones</b>
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Describir la existencia de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani se presentan de manera directa y significativa.</p>	<p>Clima Organizacional</p>	<p>Motivación Carga Laboral Trabajo en Equipo El entorno de trabajo</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las características del Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de Huancarani?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani?</li> </ul>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las características del Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Huancarani. desde la percepción de los servidores de dicha municipalidad.</li> <li>• Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Especifica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Huancarani es poco favorable la cual implica un ambiente general no propicio para el desarrollo de las actividades de la organización.</li> <li>• El nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancarani, es regular que se refleja en el incumplimiento de metas establecidas por cada área.</li> </ul>	<p>Desempeño Laboral</p>	<p>Compromiso Etico Relaciones Interpersonales Comunicación Efectiva Orientacion a Resultados</p>

**Tabla 38**

**MATRIZ FODA – MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAN**

	<b>FAVORABLE S</b>	<b>DESFAVORABLES</b>
<b>EXTERNOS</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor identificación y apoyo de los vecinos con la Gestión Municipal.</li> <li>2. Elevado nivel de aceptación de la Autoridad Municipal – Alcalde.</li> <li>3. Presencia de comercio al por mayor y menor</li> <li>4. Distrito atractivo para inversiones en comercio, ganadería y artesanía</li> <li>5. Niveles elevados de participación y aceptación de los programas de Capacitación municipal.</li> <li>6. Incremento del rol promotor de la Municipalidad en el fortalecimiento de capacidades.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insalubridad pública</li> <li>2. Degradación de los suelos agrícolas</li> <li>3. Recesión económica y financiera</li> <li>4. Políticas inadecuadas del gobierno</li> </ol>
<b>INTERNO</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocido liderazgo del Alcalde.</li> <li>2. Transparencia de la Gestión Municipal.</li> <li>3. Incentivos para el Pago Puntual.</li> <li>4. Adecuado sistema de atención de emergencia de Seguridad Ciudadana.</li> <li>5. Estrecha coordinación con instituciones educativas afincadas en el Distrito.</li> <li>6. Promoción del desarrollo de valores que fortalecen la identidad distrital y nacional.</li> <li>7. Promoción de programas y actividades de desarrollo humano.</li> <li>8. Descentralización y desconcentración de los Programas Municipales.</li> <li>9. Funcionamiento efectivo de la DEMUNA y OMAPED.</li> <li>10. Participación activa en el proceso de Presupuesto Participativo.</li> <li>11. Realización de conversatorios con los vecinos en diferentes zonas del distrito.</li> <li>12. Existencia de Programas Sociales complementarios.</li> <li>13. Personal con experiencia en Gestión Municipal y con vocación de servicio.</li> <li>14. Implementación de acciones para Gobierno Electrónico.</li> <li>15. Existencia de convenios de cooperación interinstitucional.</li> <li>16. Existencia del Plan de Gestión y manejo de Residuos Sólidos.</li> <li>17. Plan de Emergencia frente a riesgos de desastres</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de equipamiento para el recojo y tratamiento de residuos sólidos.</li> <li>2. Inadecuada cultura de trabajo en equipo: comunicación, coordinación y entendimiento.</li> <li>3. Sistema informático no integrado e incompleto.</li> <li>4. Hardware obsoletos</li> <li>5. Falta de recursos económicos y financieros.</li> <li>6. Insuficiente Infraestructura, equipos y mobiliarios en Locales Municipales.</li> <li>7. Falta de estandarización de Procesos y procedimientos, internos y externos.</li> <li>8. Falta de una Política de Planificación a nivel institucional.</li> <li>9. Falta de desarrollo de la cultura organizacional.</li> <li>10. Mayor parte del personal de la Institución se encuentra bajo el régimen de Servicios no Personales y CAS.</li> <li>11. Falta de Plan de Capacitación y Motivación del Personal.</li> <li>12. Planeamiento inadecuado del requerimiento y suministro de bienes y servicios.</li> <li>13. Inexistencia de un Centro Cultural y Biblioteca Municipal.</li> <li>14. Escasa articulación de las gerencias para la toma de decisiones en todos los temas</li> <li>15. Falta de unidades vehiculares operativas y administrativas.</li> <li>16. Falta de difusión de los Planes Institucionales Internos.</li> <li>17. Altos Niveles de subvención en los arbitrios municipales.</li> <li>18. Insuficiente capacidad de respuesta ante las demandas vecinales.</li> <li>19. Inadecuada capacidad de control del cumplimiento de las Normas Municipales y Legales.</li> <li>20. No existencia de una plataforma de atención al vecino.</li> </ol>

**Tabla 39**

**ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

INDICADORES				
	Nunca	Algunas veces	Frecuente	Siempre
<b>Motivación</b>				
1. ¿Te encuentras motivado en este trabajo?				
2. ¿Has crecido profesionalmente en este trabajo?				
3. ¿Se reconocen habitualmente tus buenos resultados?				
4. ¿Tienes intención de seguir en esta empresa a corto plazo?				
<b>Carga Laboral</b>				
5. ¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tienes?				
6. ¿Es adecuada la carga de trabajo que tienes habitualmente?				
7. ¿Tu trabajo permite conciliar responsabilidades personales con laborales?				
<b>Trabajo en Equipo</b>				
8. ¿Te sientes integrado en tu equipo de trabajo?				
9. ¿Mantienes reuniones periódicas?				
10. ¿Participas y te involucras en la toma de decisiones de tu equipo?				
11. ¿Te sientes bien atendido por tu superior?				
12. ¿Sabes a quién tienes que dirigirte para resolver un problema?				
<b>El entorno de trabajo</b>				
13. ¿Te sientes seguro y estable en este empleo?				
14. ¿Te gusta el ambiente de trabajo?				
15. ¿Existe un clima de confianza y transparencia?				

**Elaboración propia**

**Tabla 40**  
**FORMATO DE EVALUACION DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL**

INDICADORES				
	Nunca	Algunas veces	Frecuente	Siempre
<b>COMPROMISO ETICO</b>				
1. Su actitud genera confianza entre su entorno pues es honrado al actuar.				
2. Es discreto con el manejo de la información de la entidad.				
3. Tiene un fuerte compromiso con la institución y sus objetivos.				
4. Su participación activa coadyuva al logro de los objetivos de la entidad				
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
5. En desacuerdos se dirige a la persona involucrada de manera asertiva.				
6. Planifica en detalle su trabajo oportunamente				
7. En situaciones de presión muestra una actitud positiva mantiene la calma				
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>				
8. Solicita información para asegurarse de haber comprendido instrucciones.				
9. Es cuidadoso con el mobiliario y equipos que utiliza.				
10. Propone y gestiona soluciones a los problemas hallados.				
<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>				
11. Cumple correcta y oportunamente las tareas asignadas.				
12. Entrega los reportes e informes completos en el tiempo programado				
13. Cautela el uso correcto de los recursos asignados.				
14. Hace control y supervisión de bienes patrimoniales.				
15. Mantiene actualizado el archivo de los documentos relativa a sus funciones.				

**Elaboración propia**

**Tabla 41**  
**CORRELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL**  
**DESEMPEÑO LABORAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL		NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL	
Puntaje	PERCEPCION	Puntaje	NIVEL
39	FAVORABLE	40	BUENO
40	FAVORABLE	37	BUENO
29	POCO FAVORABLE	39	BUENO
28	POCO FAVORABLE	30	REGULAR
47	MUY FAVORABLE	50	SOBRESALIENTE
30	POCO FAVORABLE	28	REGULAR
29	POCO FAVORABLE	28	REGULAR
29	POCO FAVORABLE	39	BUENO
24	POCO FAVORABLE	28	REGULAR
56	MUY FAVORABLE	53	SOBRESALIENTE
47	MUY FAVORABLE	49	SOBRESALIENTE
26	POCO FAVORABLE	39	BUENO
26	POCO FAVORABLE	27	REGULAR
26	POCO FAVORABLE	39	BUENO
27	POCO FAVORABLE	30	REGULAR
28	POCO FAVORABLE	25	REGULAR
52	MUY FAVORABLE	55	SOBRESALIENTE
26	POCO FAVORABLE	24	REGULAR
30	POCO FAVORABLE	28	REGULAR
40	FAVORABLE	41	BUENO
<b>33.95</b>	<b>POCO FAVORABLE</b>	<b>36.45</b>	<b>REGULAR</b>



