

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
BELLAVISTA, CALLAO, 2018”**

Presentado por:

BACH. ADM. ALMA KATERINE DE LA CRUZ VIGLIANZONI

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Con toda mi admiración, amor y cariño para mis padres y hermana, porque ustedes han hecho todo en la vida para lograr mis sueños, gracias por motivarme y darme el apoyo cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón.

A San Judas Tadeo por hacerme permanecer en mi fe y guiarme en el logro de mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Son muchas personas a las que les agradezco por el apoyo, motivación y ánimos que me brindaron en cada momento, sin ellos nada hubiera sido posible.

A Dios, por derramar sus bendiciones sobre mí, haberme dado la fuerza de culminar con éxito esta etapa de mi vida, porque él representa mi fuente de inspiración más grande para seguir adelante.

A mis padres y hermana, quienes a lo largo de toda mi vida me han apoyado incondicionalmente motivando mi formación académica.

A mi Alma Mater “Universidad Inca Garcilaso de la Vega” por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de estudiar y convertirme en una profesional.

A mi asesor, por el tiempo dedicado a la asesoría para la ejecución de la presente investigación.

La Autora

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELLAVISTA, CALLAO, 2018”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración**.

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, agosto del 2018

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE.....	v
INDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Problemas de la Investigación.....	3
1.2.1 Problema General.....	3
1.2.2 Problemas Específicos.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.3.1 Justificación teórica.....	3
1.3.2 Justificación práctica.....	4
1.4 Objetivos de la Investigación.....	4
1.4.1 Objetivo General:.....	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICOS	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	5
2.1.1 Antecedentes Nacionales:.....	5
2.1.2 Antecedentes Internacionales:.....	7
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.2.1 Clima Organizacional.....	13
2.2.2 Motivación.....	18
2.2.3 Capacitación.....	24
2.2.4 Liderazgo.....	33
2.2.5 Desempeño Laboral.....	43
2.2.6 Comunicación.....	48
2.2.7 Eficiencia.....	55
2.2.8 Conflictos.....	58
2.3 Glosario de Términos.....	64
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	67
3.1 Hipótesis General.....	67
3.2 Hipótesis Específicas.....	67
3.3 Identificación de Variables.....	67
3.4 Operacionalización de variables.....	70

3.5 Matriz de Consistencia.....	71
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	70
4.1 Tipo de la Investigación.....	70
4.2 Diseño de la investigación.....	70
4.3 Unidad de análisis.....	71
4.4 Población de estudio.....	71
4.5 Tamaño de muestra.....	72
4.6 Selección de muestra.....	72
4.7 Técnicas de recolección de datos.....	73
4.8 Análisis e interpretación de la información.....	73
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	75
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	75
5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS.....	94
CONCLUSIONES.....	112
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	118

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 ¿Considera que la remuneración que le otorga la Municipalidad es la apropiada para el tipo de trabajo que desarrolla?	76
Tabla N° 2 ¿Usted considera que el ambiente laboral donde trabaja es adecuada para poder realizar sus actividades cotidianas?	77
Tabla N° 3 ¿Usted considera que el lugar donde labora llena todas sus aspiraciones personales/profesionales?	78
Tabla N° 4 ¿Usted considera que las capacitaciones otorgadas por la municipalidad le han servido para el desarrollo diario de sus actividades laborales?	79
Tabla N° 5 ¿Usted considera que las capacitaciones brindadas le ha servido para mejorar su desempeño laboral?	80
Tabla N° 6 ¿Usted considera que con los recursos entregados por la municipalidad puede realizar eficientemente su trabajo?	81
Tabla N° 7 ¿Usted considera que su jefe inmediato cuenta con autoridad suficiente para liderar el área?.....	82
Tabla N° 8 ¿Usted considera que su jefe inmediato implementa mecanismos de control sobre los trabajadores a cargo?.....	83
Tabla N° 9 ¿Usted considera que su jefe inmediato demuestra tener un tipo de liderazgo ausente?	84
Tabla N° 10 ¿Usted considera que los gerentes brindan una comunicación clara en el área donde trabaja?.....	85
Tabla N° 11 ¿Usted considera que las reuniones laborales que se realizan en la entidad son para llegar a objetivos puntuales?.....	86
Tabla N° 12 ¿Usted considera que la comunicación que brinda el gerente y/o sub gerente transmite una buena imagen?	87
Tabla N° 13 ¿Usted considera que puede alcanzar las metas acordadas por la municipalidad en el tiempo establecido?	88
Tabla N° 14 ¿Usted considera que su jefe inmediato tiene la capacidad de lograr que los trabajadores se desenvuelvan en sus diferentes actividades?	89
Tabla N° 15 ¿Usted considera que su jefe inmediato influye en los trabajadores para la eficacia de sus labores?	90

Tabla N° 16 ¿Usted considera que hay desacuerdos entre los gerentes y los trabajadores de las diferentes áreas?	91
Tabla N° 17 ¿Usted considera que en algún momento ha habido signos de violencia entre los trabajadores?.....	92
Tabla N° 18 ¿Usted considera que los gerentes y/o trabajadores generan conflictos por el deseo de poder en las diferentes áreas de trabajo?	93
Tabla N° 19 Frecuencias Observadas de la Primera Hipótesis Especifica.....	97
Tabla N° 20 Frecuencias Esperadas de la Primera Hipótesis Especifica	97
Tabla N° 21 Chi Cuadrado de la Primera Hipótesis	98
Tabla N° 22 Frecuencias Observadas de la Segunda Hipótesis Especifica.....	101
Tabla N° 23 Frecuencias Esperadas de la Segunda Hipótesis Especifica	101
Tabla N° 24 Chi Cuadrado de la Segunda Hipótesis.....	102
Tabla N° 25 Frecuencias Observadas de la Tercera Hipótesis Especifica	105
Tabla N° 26 Frecuencias Esperadas de la Tercera Hipótesis Especifica.....	105
Tabla N° 27 Chi Cuadrado de la Tercera Hipótesis	106
Tabla N° 28 Frecuencias Observadas de la Hipótesis General	109
Tabla N° 29 Frecuencias Esperadas de la Hipótesis General	109
Tabla N° 30 Chi Cuadrado de la Hipótesis General.....	110

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 ¿Considera que la remuneración que le otorga la Municipalidad es la apropiada para el tipo de trabajo que desarrolla?	76
Gráfico N° 2 ¿Usted considera que el ambiente laboral donde trabaja es adecuada para poder realizar sus actividades cotidianas?	77
Gráfico N° 3 ¿Usted considera que el lugar donde labora llena todas sus aspiraciones personales/profesionales?	78
Gráfico N° 4 ¿Usted considera que las capacitaciones otorgadas por la municipalidad le han servido para el desarrollo diario de sus actividades laborales?	79
Gráfico N° 5 ¿Usted considera que las capacitaciones brindadas le ha servido para mejorar su desempeño laboral?	80
Gráfico N° 6 ¿Usted considera que con los recursos entregados por la municipalidad puede realizar eficientemente su trabajo?	81
Gráfico N° 7 ¿Usted considera que su jefe inmediato cuenta con autoridad suficiente para liderar el área?	82
Gráfico N° 8 ¿Usted considera que su jefe inmediato implementa mecanismos de control sobre los trabajadores a cargo?.....	83
Gráfico N° 9 ¿Usted considera que su jefe inmediato demuestra tener un tipo de liderazgo ausente?	84
Gráfico N° 10 ¿Usted considera que los gerentes brindan una comunicación clara en el área donde trabaja?.....	85
Gráfico N° 11 ¿Usted considera que las reuniones laborales que se realizan en la entidad son para llegar a objetivos puntuales?.....	86
Gráfico N° 12 ¿Usted considera que la comunicación que brinda el gerente y/o sub gerente transmite una buena imagen?	87
Gráfico N° 13 ¿Usted considera que puede alcanzar las metas acordadas por la municipalidad en el tiempo establecido?.....	88
Gráfico N° 14 ¿Usted considera que su jefe inmediato tiene la capacidad de lograr que los trabajadores se desenvuelvan en sus diferentes actividades?	89
Gráfico N° 15 ¿Usted considera que su jefe inmediato influye en los trabajadores para la eficacia de sus labores?.....	90

Gráfico N° 16 ¿Usted considera que hay desacuerdos entre los gerentes y los trabajadores de las diferentes áreas?	91
Gráfico N° 17 ¿Usted considera que en algún momento ha habido signos de violencia entre los trabajadores?	92
Gráfico N° 18 ¿Usted considera que los gerentes y/o trabajadores generan conflictos por el deseo de poder en las diferentes áreas de trabajo?	93
Gráfico N° 19 Chi cuadrado de la primera Hipótesis	99
Gráfico N° 20 Chi Cuadrado de la Segunda Hipótesis.....	103
Gráfico N° 21 Chi Cuadrado de la Tercera Hipótesis	107
Gráfico N° 22 Chi Cuadrado de la Hipótesis General.....	111

RESUMEN

La presente tesis titulada: “**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELLAVISTA, CALLAO, 2018**” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por **727 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista**, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de **251 trabajadores**.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables **Clima Organizacional y Desempeño Laboral**, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el Clima Organizacional se relaciona directa y positivamente con el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: Clima, organización, motivación, capacitación, conflictos.

ABSTRACT

This thesis entitled: "**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE ON THE LABOR PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE DISTRICTAL MUNICIPALITY OF BELLAVISTA, CALLAO, 2018**" is a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design.

The population of the investigation was constituted by 727 workers of the District Municipality of Bellavista, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 251 workers.

To collect the data regarding the behavior of the Organizational Climate and Work Performance variables, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with a Likert rating scale. .

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the Organizational Climate is directly and positively related to the Labor Performance of the District Municipality of Bellavista.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Climate, organization, motivation, training, conflicts.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se denomina: “**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELLAVISTA, CALLAO, 2018**”. Las Municipalidades son instituciones del estado que tiene la finalidad de administrar un distrito, con el apoyo de diferentes funcionarios públicos para el desarrollo de cada área como Desarrollo Económico y Licencias, Rentas, Deportes y Cultura, Desarrollo Urbano, Servicios Sociales entre otras que ayuda al desarrollo de cada ciudadano. La municipalidad que representa cada distrito brinda y promueve la prestación de los servicios públicos, fomentando el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral de estos.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de bellavista, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se identificó el planteamiento del problema, la importancia del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores y su relación con el desempeño laboral, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y la entidad. Por consiguiente, consideramos que una adecuada motivación influirá directamente sobre el rendimiento de los trabajadores.

En el **capítulo II**, presentamos el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional, nacional y local así mismo la

información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el **capítulo III**, presentamos las hipótesis y variable; En este capítulo se presenta los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación, así mismo estableceremos indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de cada una de nuestras variables.

En el **capítulo IV**, presentamos la metodología de la investigación, mediante la cual nos da a conocer el método que emplearemos que en este caso es el descriptivo correlacional, que consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación, así mismo el diseño de la investigación es no experimental transversal; decimos que nuestra investigación es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y es correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

En el **capítulo V**: encontrará la presentación de resultados, en este capítulo desarrollaremos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el propósito de fortalecer las actividades de integración entre el personal y sus directivos de la institución, a fin permitir un buen desarrollo de sus actividades diarias.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

El clima organizacional es determinante para el crecimiento, sostén y desarrollo de la entidad, es así que debido a la comodidad de los empleados y obreros depende el desarrollo de las actividades cotidianas que desarrollan día a día y la imagen que representan como entidad, además de la tranquilidad de los empleados por estar en armonía con el crecimiento de la organización, considerando a esta entidad que les va a beneficiar para sus logros de sus metas personales.

Este se desarrolla a lo largo del tiempo con el día a día y es observable, medible y cuantificable.

El personal empleador y obrero de la Municipalidad Distrital de Bellavista muestran un descontento, por la falta de orden administrativa que genera diferentes disfunciones en su día a día como:

Alta rotación interna de funcionarios (en puestos de confianza) y de los trabajadores administrativos y obreros a gerencias o sub gerencias para la cuales no estas capacitados para elaborar las funciones correspondientes, como en el caso de Técnico administrativo, Secretarías, Auxiliar Administrativo, Operario, entre otros.

Los ascensos que realizan se efectúan sin tener en cuenta el grado profesional, preparación y capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Bellavista; estos ascensos se dan sin seguir los pasos o méritos correspondientes.

Baja predisposición a la cooperación entre las gerencias y sub gerencias de la misma entidad.

Desinterés institucional por la formación, técnicas motivacionales, capacidad de liderazgo y capacitación.

Falta de supervisión para el cumplimiento de las políticas de la entidad.

Exceso de personal nombrado, problemas con el horario de trabajo.

Falta de motivación, hay trabajadores que llevan años realizando el mismo trabajo y no se le asigna nada nuevo para realizar; la monotonía y la falta de participación en otras gerencias y sub gerencias pueden hacer que el trabajador sienta que su desarrollo profesional quede estancado o que no tiene nada que ofrecer. Estas acciones crean inestabilidad laboral.

La comunicación que tienen es muy mala, como cuando los gerentes o sub gerentes no valoran o escuchan las ideas de los trabajadores esto crea inseguridad y no sintiéndose cómodos para expresarse o tomar decisiones.

Deficiencias en el sistema de recompensas, técnicas motivacionales y capacidad de liderazgo.

Niveles de insatisfacción por parte del personal por las labores que realizan lo cual representa un clima saludable afectiva.

La remuneración económica esta es una de las principales causas y molestia de los trabajadores y más aún cuando las tareas van en aumento; en ese momento el trabajador comienza a tener otra perspectiva sobre la entidad y toma otra actitud hacia sus labores descuidándola y su nivel de responsabilidad por el trabajo.

Todos estos hechos podrían evitarse si la entidad se reorganiza, y la gerencia brinda el apoyo para que el personal pueda desarrollarse en un mayor ámbito laboral; y así mejoraría las condiciones óptimas para el buen clima organizacional y por consiguiente

en el buen desempeño laboral de los trabajadores, es por ello que se llegaría a valorar y reconocer el esfuerzo y eficacia de productividad en la entidad.

Es importante que los trabajadores estén convencidos de la capacidad de dirigir y la preparación para el puesto de sus gerentes o sub gerentes de la entidad; puesto a ello sentirán respeto por sus opiniones o su desarrollo, esta es una de las tantas claves para que estén motivados.

1.2 Problemas de la Investigación

1.2.1.- Problema General

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista?

1.2.2.-Problemas Específicos

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿De qué manera influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista?
- b) ¿De qué manera influye la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista?
- c) ¿De qué manera influye el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La investigación nos servirá para conocer y reafirmar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital

de Bellavista, Callao 2018, de tal manera que se identifiquen las deficiencias, por lo tanto, se podrán hacer aportes muy valiosos para la entidad edil como: capacitaciones, liderazgo, motivaciones o talleres de orientación acorde a su área laboral y cargo establecido.

1.3.2 Justificación práctica

Las propuestas desarrolladas poseen un valor práctico, dado a esto se podrían llegar a las metas establecidas como municipalidad como el caso de el Plan Operativo Institucional (POI) y a la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR logrando llegar a alcanzar las metas y objetivos es por ello que se llegara a tomar decisiones en cuanto a las elecciones de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Conocer si el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Bellavista

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Conocer si la motivación influye en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Bellavista
- b) Conocer si la capacitación influye en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Bellavista
- c) Conocer si el liderazgo influye en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Bellavista

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Nacionales:

Yacila (2017) en su investigación de tesis, nos dice que tiene una finalidad, encontrar probables problemas laborales y tomar medidas correctivas.

Después de haber realizado las investigaciones incluso cuestionarios a los trabajadores llega a una conclusión que el Clima Laboral influye naturalmente en el desempeño de los colaboradores de la empresa y concluye que a medida que el clima laboral sea bueno, los colaboradores desarrollan un mejor desempeño en la empresa. Y luego de verificar en sus encuestas realizadas, tuvo los siguientes resultados el 52.5% de los colaboradores reconocen su clima laboral en un nivel superior, y en la variable de desempeño el 92.5% de los colaboradores lo percibe en un nivel alto. Es así que se determina que el Clima Laboral interviene de manera existente en el Desempeño de los colaboradores de la Oficina Zonal La Libertad – Cofopri 2017; dándose lugar a esta investigación como exitosa.

Murga (2017) durante su investigación de tesis, tuvo como meta definir si la influencia del clima organizacional se refleja en el desempeño laboral; es por esto que optó en realizar una serie de encuestas para poder llegar a una determinación concreta y factible, mostrando como resultado positivo en sus dos variables:

Clima Organizacional 64.5% de los trabajadores comprende tener un clima oportuno, 35.4% clima organizacional propicio y en relación a las demás escalas se detectó el 0%. De igual modo en el Desempeño Laboral se encontró que el 51.6% es asombroso, 48.4

% promedio, y deficiente 0 %. Luego de evaluar los resultados se determinó que notablemente la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral.

Alfaro, Leyton, Meza, Sáenz Yacila (2012) durante su investigación de tesis concluyen lo siguiente que correspondiente al rol fundamental de las municipalidades distritales, gobiernos locales en el crecimiento y la economía del país, con suma importancia que estos lleguen a sus metas; para el desarrollo de esto deben contar con el personal idóneo, profesional, motivado y que estén dispuesto a desarrollar todas las metas que se les asignen. Es por esto que en esta investigación se va a investigar tres municipalidades distritales (Lima y Callao), la investigación se va a reflejar la satisfacción laboral y el estudio de su conexión con las diferentes variables: tiempo de servicios, condición laboral y género que se desarrollan en cada de las municipalidades que se investigaron; asimismo del contraste del nivel favorable medio. El muestreo fue 82,126 y 161 trabajadores.

Delgado (2018) en su investigación de tesis el propósito es indagar de qué manera se relaciona la salud ocupacional en el desempeño de los trabajadores, así mismo perfeccionar el desempeño de estos; desarrollando estas perfecciones se llegará a que los trabajadores cumplan con sus objetivos y metas asignadas, y así podrán darle una excelente calidad de servicio al cliente.

Se utilizaron diferentes recursos de información para la investigación, como observación directa, guías de observación, encuestas de salud ocupacional (14 preguntas), cuestionarios (12 preguntas) y un plan de mejora de salud ocupacional.

Luego de haber realizado los diferentes recursos de investigación se llega a una terminación, que la salud ocupacional está asociada con el desempeño de los trabajadores, o sea existe la posibilidad que en algún momento existiera una captación

de riesgo en el trabajo por parte de los trabajadores esto puede disminuir su desempeño laboral.

Luego de haber concluido con la investigación se llega a las siguientes recomendaciones para la empresa y son las siguientes, establecer y aplicar apropiadamente un programa de salud ocupacional lo que accederá reducir el temor de los trabajadores, y así podrán llegar a un mejor desarrollo laboral pudiendo cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Gamboa, (2017) en su investigación de tesis, tiene como finalidad plantear un Plan de Coaching empresarial basado en el desempeño laboral de los supervisores, eligiendo los siguientes puntos, trabajo en equipo, el liderazgo, motivación laboral, objetivos y metas individuales y el desarrollo de diferentes habilidades; con el propósito de acrecentar realmente el desempeño laboral en la empresa.

Para encontrar las debilidades y fortalezas se realizaron diferentes métodos, como la recolección de información como encuestas y entrevistas; dado el éxito de este proceso se pudo hallar la solución eficaz que ayudara a la empresa a desarrollar diferentes propuestas de mejora para la empresa. Y como recomendación se determinó que en toda empresa es vital contar con un impecable ambiente laboral, y así los trabajadores se puedan sentir libre y a la vez comprometidos en brindar un mejor desarrollo individual siendo partícipes del Liderazgo y el Desarrollo de la empresa.

2.1.2 Antecedentes Internacionales:

Rodríguez, (2011) en su investigación, concluye que la satisfacción laboral y el clima organizacional son variables esenciales en el interior de la organización de la empresa. Aunque tienen dudas de cuáles serían los efectos propios que poseen dichas variables

acerca del desempeño en general, aspectos específicos como el comportamiento normativo, relaciones sociales y productividad.

Se llevó a cabo los cuestionarios a 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule; estos fueron contestados de forma individual, evaluando tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (“comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad”). Se demuestra que existe una relación entre la satisfacción, desempeño y el clima. Y el desempeño es previsto por las variables unidas, motivo por lo que la perspectivas del desempeño laboral, el clima anticipa significativamente el comportamiento que tienen y la aptitud personal, mientras que la satisfacción solo visualiza la productividad y el rendimiento.

Romero (2017) en su investigación concluye:

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la asociación entre el desempeño laboral y la Calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas del municipio Maracaibo del Estado-Zulia. Se consultaron las teorías de Chiavenato (2000), Morales y Velandia (1999), Bittel (2000), Horovitz (2001), Zeithaml y Bitner (2002), Méndez (2002). El tipo de investigación tipo correlacional, descriptiva, aplicada, y de campo, con un diseño no experimental, transaccional - correlacional. Se trabajó con un censo poblacional no probabilística a juicio del investigador, también llamada muestra. Se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultado un alto porcentaje de 0.708 en la variable desempeño laboral la cual resulto ser confiable, en cuanto a la calidad prestada a los estudiantes por parte de los coordinadores con

una confiabilidad de 0.937 el cual implica que ambas variables tienen un nivel de confiabilidad alto, se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades delegando; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones, asume responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas; y los factores que caracterizan el desempeño laboral de los del personal administrativo: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas, Por otra parte la calidad del servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados, tal motivo, se recomienda tomar medidas para mejorar las condiciones laborales, la estabilidad y los beneficios sociales, así realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otras. **(P.06)**

Zans (2017) en su investigación tesis determina en su investigación sobre el desempeño laboral y el clima organizacional de los trabajadores.

La intención de esta investigación es identificar qué tipo de clima organizacional tienen dentro de la facultad, conocer el desempeño laboral que existe y evaluar la relación entre ambos. El desenvolvimiento de la investigación se tomó en cuenta diferentes técnicas e instrumentos fundamentales para los estudios, realizando las encuestas a 59 trabajadores y funcionarios. El logro obtenido de la investigación es que los resultados apuntan que el clima organizacional de la empresa se encuentra medianamente oportuno y perjudicial, esta mejora influiría de forma efectiva en el desempeño laboral de los trabajadores.

Se recomienda, urgentemente motivar a los responsables de casa área para contribuir un logro de clima organizacional, y así puedan conseguir los niveles de entusiasmo y euforia, orgullo y excitación, optimo y favorable y se debe apoyar para que permanentemente se puedan hacer sugerencias de la comunidad universitaria, consultas, escuchar opiniones; y así se puedan convertir en sugerencias en los consejos universitarios, a la vez se elevara el desempeño de los trabajadores, generando un ambiente propio, motivados y fortalecer la toma de decisiones colectivas.

Meléndez (2015) durante su investigación tesis, habla que hoy en día es fundamental tener un buen desarrollo en el clima organizacional para que el desempeño laboral de los servidores será espléndido; debido a esto, se determinará la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores, y así se permitirá conocer los aspectos que necesitan ser mejorados, para llegar al logro de la organización. Para obtener las conclusiones adecuadas se ha procedido a utilizar ciertas herramientas de manera que muestren un resultado efectivo como las encuestas que identifican el nivel de aprobación o confiabilidad y las relaciones entre las variables (moderadora, dependiente e independiente). Para la facultad es importante contar un buen ambiente organizacional, ya que es una entidad categorizada con la más representativa en el sector público, adicionalmente esta facultad es la responsable de temas económicos, financieros y también tiene el manejo de gastos, ingresos y financiamientos públicos.

Polanco (2014) en su investigación concluye:

El presente trabajo de investigación ha sido redactado para un público académico siguiendo la normativa de elaboración de Tesis de Maestría facilitada por la dirección de Postgrados de la Universidad Nacional Francisco Morazán (UPNFM). Dicho trabajo se ubicó en el marco de las investigaciones

en Gestión de la Educación en la línea de investigación de Comportamiento Organizacional Escolar, que ha sido priorizado por la Vice Rectoría de Investigación y Postgrado (VRIP) de la UPNFM. El trabajo se ha estructurado considerando una organización en 4 capítulos, así como otros apartados y anexos.

El Planteamiento del Problema en el que se hace una exposición breve y concisa sobre los fundamentos que orientan a describir el problema de investigación, construyendo el objeto a estudiar con la redacción de objetos, preguntas de investigación, justificación de las razones que motivan a desarrollar la presente investigación.

Un segundo capítulo lo constituye el marco teórico que toma como perspectiva teórica la teoría del comportamiento organizacional y específicamente las teorías de clima organizacional y satisfacción laboral, sobre las cuales se pretende desarrollar un vínculo o asociación correlacionales que no necesariamente conducen a la construcción de una ecuación matemática.

En el capítulo tres, se destacan los principales elementos de naturaleza metodológica, que describen el enfoque y el tipo de investigación, así como una descripción de las técnicas de recolección, muestreo, análisis de datos, desarrollándose igualmente un proceso metódico sustentado en un plan de análisis que fue llevado a cabo y que se vincula tanto con el cronograma como con el presupuesto que se presentan como anexos.

Ya en el capítulo cuatro, se presentan los resultados de la discusión y análisis de resultados, organizando su presentación de acuerdo a las categorías que fueron analizadas, fundamentalmente se utilizan técnicas cuantitativas de

presentación de datos en formato de gráficos, los cuales se construyeron obteniendo distribuciones de frecuencias relativas (porcentajes) que facilitan la interpretación de los resultados así como su comparación, ya que en el caso del clima organizacional que incluye lo laboral, se presentan tantos los resultados de los (las) docentes como la de los (as) directivos (as) y personal administrativo (as), describiendo los resultados, pero también desarrollando una interpretación o explicación del comportamiento de las respuestas.

También se presenta un aparato de conclusiones, recomendaciones y sugerencias que se han basado en la satisfacción de los objetivos y las preguntas de investigación planteadas en el planeamiento del problema, de manera que con este apartado se concluye la fase de investigación.

Como todo trabajo académico presentado en la UPNFM, este se acompaña con un conjunto de referencias bibliográficas en formato APA.

Finalmente, como parte de las reflexiones que se desarrollan en función de promover una intervención socioeducativa basada en la toma de decisiones racional, se presenta una propuesta de mejora del clima organizacional que conduzca a un mejor desempeño laboral de los trabajadores influenciado por la satisfacción laboral, los docentes y la calidad educativa en el proceso de enseñanza – aprendizaje. **(P.12-13)**

2.2 Bases Teóricas

Para que la entidad edil pueda seguir progresando debe mejorar continuamente. Hay diferentes ideas para mejorar el clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Existen conocimientos que explican que el clima organizacional influye en el desempeño laboral:

2.2.1.- Clima Organizacional

Forehand & Haller, (1964) Se afirma que el clima organizacional comprende varios aspectos y se conforma por diferentes características que caracterizan a la organización, la diferencian de otras organizaciones, es que influyen y son duraderas en el tiempo sobre el comportamiento de los trabajadores de la organización.

Litwin & Stringer, (1978) dicen que el clima organizacional incumbe en los efectos del estilo y sistema formal que tienen los administradores, como otros factores fundamentales: la motivación, los valores, actitudes y las creencias de los trabajadores de la empresa.

Brunet, (1992) señala que también se le puede considerar ambiente organizacional al clima laboral; ya que un punto de vista este incide en las condiciones físicas del lugar donde laboran (instalaciones), así como la estructura, el tamaño y las políticas de recursos humanos que repercuten indirectamente o directa en el colaborador de la empresa.

Hall, (1996) indica que el clima organizacional se define como un mezclado de propiedades del ambiente laboral, se percibe de forma indirecta o indirecta por sus colaboradores de la empresa que se deduce son una maza influyente en la conducta del trabajador.

Brow y Moberg, (1990) proclaman que el clima organizacional es una mezcla de diferentes características del medio ambiente dentro de la organización y como lo sienten los colaboradores de la empresa.

Rodríguez, (1999) indica que el clima laboral se considera como posibilidad de tener propias habilidades de tomar decisiones sobre el trabajo en grupo e individual, se pueden desarrollar elementos clave para el placer de los trabajadores; por lo tanto, utilizan una estrategia de intervención para los cambios organizacionales dentro de la empresa y se llega a tener un efecto positivo en la propia empresa de sus colaboradores.

Chiavenato (2006) sobre el clima organizacional nos dice que la motivación es el empuje que deja alcanzar los propósitos organizacionales en cuanto se satisfagan los objetivos del trabajador, es por eso que de ahí nace el concepto de moral, es por ellos que la moral y la satisfacción se relaciona con el clima organizacional, ya que positivo o negativo, insatisfactorio o satisfactorio, caliente o frío, enfermizo o saludable, malo o bueno, toso esto se puede desarrollar dependiendo de cómo se sienten los trabajadores.

La idea de este abarca diferentes factores estructurales, como la tecnología que utilizan, metas operacionales, la postura de la actitud del comportamiento social que se motiva o se sanciona oblicuamente de los factores sociales, políticas de la organización, tipo de organización, reglamentos internos, entre otros.

Chiavenato, (2009) nos dice que el clima organizacional es un factor ambiental importante que influye en la motivación, para el desempeño laboral de los trabajadores, esto se acomoda a diversas circunstancias para mantener el equilibrio emocional y satisfacer sus necesidades. La motivación está ligado al tipo de clima organizacional desarrollen los trabajadores, durante la temporada que se encuentren motivados, el clima laboral es el apropiado y es ahí que los trabajadores desarrollan actitudes como interés, colaboración, ánimos de trabajo, entre otras. Cuando los trabajadores no encuentran un clima organizacional adecuado sucede lo contrario desarrollan frustración, barreras, desinterés, insatisfacción, etc., y en casos muy extremos se pueden desarrollar

agresividad, inconformismo, revueltas, situaciones en que los trabajadores pueden llegar a exponer sus diferencias en protestas, huelgas y paro en su centro de trabajo. Los trabajadores desarrollan diferentes características ambientales que influyen en su comportamiento laboral, eso depende del clima organizacional. El clima organizacional es un amplio conjunto de factores que implica en la motivación de los trabajadores, es decir diferentes tipos de motivación hacia los trabajadores; el clima organizacional es el adecuado cuando se complace con las necesidades de los trabajadores, mientras que, es perjudicial se desarrolla frustración porque no se satisface las necesidades.

Palma, (2004) considera el clima laboral como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente donde labora, destacando las siguientes dimensiones:

- Realización personal, en mención a la valoración del colaborador que le brinde la empresa para poder llegar al desarrollo profesional y personal con metas para su futuro.
- Involucramiento laboral, el colaborador se siente identificado con el cumplimiento y desarrollo de las funciones dentro de la organización desarrollando un compromiso con esta.
- Supervisión, el colaborador toma la función de supervisión dentro de las actividades laborales como orientación y apoyo para las tareas que forman parte de sus funciones diarias.
- Comunicación, es la apreciación que el colaborador puede tener dentro de la empresa como coherencia, precisión de la información, fluidez, claridad, celeridad y pertinente al funcionamiento interno, atención de los clientes y/o usuarios de la organización.
- Condiciones laborales, para el cumplimiento de los objetivos y/o metas la institución provee diferentes elementos como materiales, económicos y/o psicosociales.

Chiavenato (2011) nos recuerda que el clima es el entorno laboral interior dentro de la empresa y se refiere al grado de motivación de los trabajadores; refiriéndose de modo particular a las propiedades motivacionales del clima; es decir, a los aspectos de la organización que genera a la provocación e estimulación acerca de distintos tipos de motivaciones en sus colaboradores. Es por eso que de esta manera, el clima es oportuno en el tiempo que, se satisface las necesidades personales y levanta la moral de los colaboradores. Efectivamente, el clima interviene en el estado motivacional de los colaboradores en el interior de la organización; es un aspecto sustancial, la relación entre trabajadores y organizaciones.

Los trabajadores se encuentran en constante modo de adaptabilidad a distintas situaciones con diferentes objetivos y/o metas para mantener el equilibrio individual y satisfacer sus necesidades, es fundamental entender la naturaleza de la desadaptación o adaptación de los trabajadores.

Las características principales son tres:

- Son personas idóneas de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.
- Todas las personas se sienten conforme consigo mismas.
- Se sienten bien en relación con otras personas.

El clima se relaciona dentro de la motivación de los colaboradores de su empresa; en el punto en que, los colaboradores se encuentran adecuadamente motivados esto se refleja en su trabajo ya que se efectúa el interés, colaboración y ánimo de los trabajadores.

Chiavenato, (2007) indica que el clima organizacional tiene diferentes características como:

- Tiene un firme impacto en el comportamiento de los trabajadores.
- Está definido por el estilo de liderazgo.

- Dominio del ambiente organizacional, propio de los colaboradores de la organización.
- Presenta un sólido impacto de postura de los trabajadores.
- Se relaciona con la motivación.

Rodríguez, (2011) dice que el clima organizacional se caracteriza por:

- Los colaboradores varían el clima organizacional y afectan sus propias actitudes y comportamientos.
- El clima de la organización influye en la identificación de los colaboradores de la empresa.
- El comportamiento del colaborador se refleja por el clima de la organización.
- Problemas de ausentismo y rotación pueden ser una alarma de que en la organización hay un mal clima laboral, es decir que sus trabajadores pueden estar disconforme.

Brunet, (1999) nos dice que el clima organizacional tiene diferentes características específicas:

- Puede haber micro climas dentro de la organización
- Es una pieza permanente en el tiempo y se desarrolla progresivamente.
- Las sensaciones tienen consecuencias sobre el comportamiento de los colaboradores de la empresa.
- El clima organizacional es un concepto sistemático y molecular.

Maish, (2004) menciona que en el clima organizacional hay diferentes variables y estas son:

- Liderazgo
- Cultura
- Estructura
- Capacitación

- Motivación
- Comunicación
- Objetivos
- Recompensas
- Satisfacción
- Propósito
- Conflicto

Palma, (2004) hace referencia a 05 dimensiones:

- Supervisión.
- Realización Personal.
- Condiciones Laborales.
- Involucramiento.
- Comunicación.

2.2.2 Motivación

Hitt, Black, Porter (2006) sobre el origen de la motivación nos dice que existen tres variables de la motivación:

- Características del puesto de trabajo
- Características individuales
- Características de la situación laboral.

Chiavenato (2009) sobre el concepto de la motivación nos dice que el resulta difícil definirla, por lo que habitualmente emplea términos como metas, impulsos, deseos, motivos e incentivos, objetivos, necesidades, voluntad.

Hellriegel, (2008) sobre la motivación nos dice:

“La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo. Algunos de los comportamientos improductivos incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar, así como ser antisocial, hostil y hasta violento con los compañeros de trabajo. Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos productivos como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra y también disminuir los comportamientos que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo.” (P.456)

Bateman, (2005) nos dicen que la motivación es la fortaleza que maneja, fortalece y mantiene los empeños de los trabajadores; todos los comportamientos son motivados.

La persona que se siente más motivada tiene un desarrollo laboral diferente, llegando a diferentes objetivos y trabajan más duro, entendimiento del trabajo, habilidades adecuadas, son personas altamente productivas.

Los líderes deben saber las tácticas para poder motivarlos, con el fin de: acoplarse y mantenerse, acudir con regularidad, se desempeñe, sean “buenos ciudadanos” de la organización; se propusieron diferentes ideas para el líder pueda motivar a su gente y que ellos adopten una conducta constructiva.

Jones, (2006) nos dice sobre la motivación que se puede definir como fuerzas psicológicas que establecen el comportamiento de una persona dentro de la organización; su nivel de empeño y perseverancia antes los problemas, obstáculos que se presentan. El

rumbo de la conducta de la persona se refiere a las conductas que la persona podría acoger.

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) nos dice sobre la motivación que la determina por el termino frecuente que se usa en el impulso, tipo de deseos, fuerzas similares, anhelos, y necesidades. Los líderes son los que se encargan a motivar a los trabajadores.

Hitt, Black, Porter (2006) sobre el concepto de la motivación nos dice, cuando empleamos la terminación “motivación”, a parte de la situación, que significa, que es una mezcla de fuerzas que mantienen algunas conductas, impulsan y dirigen; están fuerzas provienen de las entrañas de las personas y esto se conoce como empuje denominándose como el arrastre de las fuerzas externas. Por eso es importante que los líderes denominen el valor de los tipos de fuerzas cuando se indaga sobre las causas que inducen a motivar la conducta.

Chiavenato (2011)

“La motivación Humana: De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que los actos del ser humano

están guiados por su cognición – por lo que piensa, cree y prevé-. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía”. (P.41)

Chiavenato (2009) nos menciona los tres elementos de la motivación:

1. Impulsos, este genera una conducta de investigación y búsqueda, con el fin de identificar incentivos y objetivos que, que una vez logrados reducen la tensión y satisfacen las necesidades.
2. Necesidades, esto aparece cuando hay desequilibrio psicológico o fisiológico.
3. Incentivos, lograr un incentivo se llega a eliminar o reducir el impulso, se restaura el equilibrio psicológico o fisiológico.

Chiavenato (2009) nos dice que es necesario tener el conocimiento de cómo funciona el proceso de motivación, se dice que el proceso de motivación está destinado a las necesidades o a las metas; estas pueden ser positivas (aumento de sueldo, elogios, reconocimiento, interés personal) o negativas (desinterés personal, críticas, advertencias, negativa de un ascenso) El proceso de motivación se puede manifestar de la siguiente manera:

1. Necesidad, ocasiona incomodidad o tensión en el trabajador, lo cual desata una manera que necesita eliminar o reducir esa tensión que se ha provocado.
2. Comportamiento enfocado en llegar a la meta, si el trabajador satisface la necesidad, la motivación tuvo éxito, si sucede lo contrario surge estrés, frustración

3. Desempeño (para alcanzar la meta), tipo de recompensas (incentivos).
4. Satisfacción de la necesidad como incentivo o frustración como castigo.
5. Búsqueda de satisfacción de la necesidad del trabajador (Impulso).
6. Necesidad revalorada por la persona.

Chiavenato (2009) nos dice sobre las diferentes teorías que existen sobre la motivación, clasificándolas en tres grupos:

1. Teorías del contenido, son los factores internos, como lo dirigen, sustentan su comportamiento, activan, paralizan necesidades que los lleva a motivar.

- Herzberg (Teoría de los dos factores)
- Maslow (Teoría de necesidades)
- McClelland (Teoría de las necesidades adquiridas)
- Alderfer (Teoría ERC)

2. Teorías del proceso, analizan y describen la secuencia de pasos que encienden, mantiene o detienen el comportamiento.

- Vroom (Teoría de las expectativas)
- Locke (Teoría de la definición de objetivos)
- Porter y Lawler (Desempeño, satisfacción)
- Adams (Teoría de la equidad)

3. Teorías del refuerzo, se fundamenta en los resultados del comportamiento fallido o exitoso.

- Teoría del refuerzo

Hitt, (2006) sobre las teorías de la motivación nos dicen:

Teorías del contenido: son los factores internos, como lo dirigen, sustentan su comportamiento, activan, paralizan necesidades que los lleva a motivar.

Jerarquía de las necesidades (Maslow): las personas cumplen con diferentes necesidades como de seguridad y las fisiológicas, seguidamente realiza esfuerzos para cubrir otras necesidades de autoestima, sociales y de autorrealización.

Teoría de las necesidades adquiridas (McClelland): se focaliza en las necesidades educadas que se vuelven duraderas en el poder, logro y afiliación.

Teoría bifactorial (Herzberg): esta se focaliza en distintos efectos de los factores laborales intrínsecos (motivación) y de factores circunstanciales extrínsecos (factores de higiene).

Teorías del proceso: diferentes variables se mezclan para incidir en la cantidad de esfuerzo que la gente coopera.

Chiavenato (2011) nos dice que el dinero es un poderoso motivador ya que no solo puede cubrir gastos personales, sino que también profesionales; si se llegara a dar esto como motivación, sin duda el personal tendría un mejor desempeño laboral en vista de resultados económicos.

Chiavenato (2011) nos dice que hay diferentes formas de motivar al personal como comunicarse, mantiene el equilibrio actualizado y ocupado en los negocios, rapidez en el intercambio de datos, transparencia, compartir ideas y tener una comunicación retroalimentaría.

Chiavenato (2006) nos habla sobre la motivación negativa, esto ocasiona angustia y tensión de parte de los trabajadores, en vez de influir en la motivación positiva, esta alcanza objetivos, metas y diversas situaciones que se presentan en su centro laboral.

2.2.3 Capacitación

Chiavenato (2011) nos dice que en muchas organizaciones el entrevistador asume un papel muy importante en el proceso; estos suprimen las barreras personales y de prejuicios. Y para logra todo cambio, se observan los siguientes aspectos:

- Evitar emitir opiniones personales.
- Oír con atención al entrevistado y mostrar interés.
- Indagar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- Motivar a quien se está entrevistando, para que se pueda hacer alguna pregunta acerca de la organización o del empleo por el cual está siendo entrevistado.
- Evadir la tendencia a categorizar globalmente a los candidatos.
- Durante el desarrollo de la entrevista, prevenir tomar muchas notas y así se da mayor atención al candidato y no a las anotaciones que se toman.
- Evitar preguntas capciosas.

Chiavenato (2011) nos dice que cada organización tiene que saber guiar la toma de decisiones para mejorar un desempeño, la capacitación no se ve solo porque los trabajadores mejoran su desarrollo individual, sino que también pro que inician a colaborar progresivamente al desempeño de la organización.

Chiavenato (2011) nos indica que la capacitación tiene un proceso de cuatro etapas:

Primero ANALIZAR = que diagnostica las necesidades de la capacitación.

Segundo PLANEAR = se programa la capacitación.

Tercero HACER = realizar el programa de capacitación.

Cuarto EVALUAR = medir los resultados del programa de capacitación.

Chiavenato (2011) nos dice que cuando ya se detecta las necesidades, se acomoda su programación sistematizado y sustentado en los siguientes aspectos:

- ¿Dónde se determinó en primer lugar?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Quién realizará la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
- ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?

Chiavenato (2011) en el plan de capacitación se incluye los siguientes puntos:

- Definir el objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinar el contenido de la capacitación.
- Seleccionar los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definir los recursos necesarios.
- Definir el grupo.
- El lugar donde se efectuará la capacitación.
- Horarios y tiempos propicios.

- Controlar y evaluar los resultados.

Chiavenato (2011) nos dice que existes diferentes técnicas del programa de capacitación, de manera que concede mejorar el aprendizaje; en otras palabras, lograr alcanzar el mejor aprendizaje posible con el mínimo gasto de dinero, tiempo y esmero.

Teniendo diferentes técnicas como:

Técnicas de capacitación (Utilización):

- Técnicas mixtas de capacitación.
- Técnicas de capacitación orientadas al proceso.
- Técnicas de capacitación orientadas al contenido.

Técnicas de capacitación (Tiempo):

- Al empleado le dan una serie de instrucciones de acuerdo a la descripción del puesto que ocupará.
- Capacitación de inducción o de integración a la empresa.
- Al trabajador, se le brinda información general de la empresa, como reglamentos, normas, y procedimientos que le afecten, para que su adaptabilidad.
- El supervisor le explica al empleado cuál es su posición o papel dentro de la empresa.

Capacitación después del ingreso al trabajo:

- Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).
- Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación:

Capacitación en el lugar de trabajo como:

- Admisión de trainees que se entrenan en ciertos puestos.
- Rotación de puestos.

- Entrenamiento para algunas tareas.
- Enriquecimiento del puesto, etcétera.

Capacitación fuera del lugar de trabajo:

- Simulaciones y juegos.
- Expositiva y conferencias.
- Reuniones técnicas.
- Dramatización (representación de roles).
- Método de casos (estudio de casos)
- Seminarios y talleres.
- Películas, transparencia, videocintas (televisión).
- Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
- Instrucción programada.
- Oficinas de trabajo.
- Aulas para exposiciones.

Chiavenato (2011) sobre la evolución de la tecnología nos dice, que esta se relaciona con recursos educativos, didácticos y pedagógicos; la tecnología es reconocida por el modo de capacitación y reduce los costos de operación. Estas son las siguientes:

- Comunicaciones electrónicas.
- Tecnología multimedia.
- Teleconferencia.
- Correo electrónico.
- Recursos audiovisuales.

Chiavenato (2011) nos dice que la realización de la capacitación, es la tercera etapa que se efectúa, y luego se diagnosticado las necesidades y tener el programa de capacitación, el próximo paso es su instrumentación. La ejecución consiste en los siguientes factores:

- Calidad del material de capacitación.
- Calidad de los aprendices.
- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.

Chiavenato (2011) sobre la evaluación de los resultados de la capacitación:

“La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseada en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento en la eficacia organizacional.
- Mejora de la imagen de la empresa.

- Mejora del clima organizacional.
 - Mejora en la relación entre empresa y empleados.
 - Apoyo del cambio y la innovación.
 - Aumento de la eficacia, etc.
2. **Evaluación en el nivel de los recursos humanos:** en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
- Reducción de la rotación de personal.
 - Reducción del ausentismo.
 - Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
 - Aumento de las habilidades personales.
 - Aumento del conocimiento personal.
 - Cambio de actitudes y conductas, etc.
3. **Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones:** en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
- Aumento de productividad.
 - Mejora en la calidad de los productos y servicios.
 - Reducción del flujo de la producción.
 - Mejora en la atención al cliente.
 - Reducción del índice de accidentes.
 - Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la

capacitación se vuelven significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización. Para Kirkpatrick, la medición de los resultados de la capacitación se ubica en cinco niveles de profundidad:

Nivel 1: reacción y/o satisfacción y acción planeada. Es el nivel de reacción y/o satisfacción – la llamada “prueba de la sonrisa” – y sólo muestra la reacción o la satisfacción personal de los participantes respecto del programa o la experiencia de la capacitación. Es el nivel más elemental, y se caracteriza porque se enfoca en el programa, en el facilitador y en cómo fue en la práctica la aplicación del entrenamiento.

Nivel 2: aprendizaje de nuevas habilidades. En este nivel, los aprendices adquieren nuevas habilidades y conocimientos, y cambian sus actitudes y comportamientos como resultados de la capacitación. El énfasis está en los aprendices y en los mecanismos de aprendizaje. En este estadio, las personas construyen nuevas habilidades que mejoran su desempeño individual y benefician a la empresa.

Nivel 3: aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas. Se enfoca en los aprendices cuando trabajan y en los medios para aplicar lo que aprendieron. En este nivel, las personas alcanzan habilidades de aprendizaje, las aplican al trabajo y adoptan nuevas actitudes que transforman su comportamiento. Los cambios conductuales pueden observarse desde una perspectiva de 360° o en encuestas a los empleados. Si no ocurren cambios conductuales, la capacitación no está funcionando, o bien el programa de capacitación no resolvió el problema. Cuando el empleado vuelve al ambiente de trabajo, hay muchos factores que apoyan el cambio conductual, incluso el papel del gerente en modelar y crea un clima que apoye la tentativa de tener un nuevo comportamiento. O, también, el ambiente de trabajo es hostil a cualquier cambio conductual. En ese caso, no se logró aplicar la capacitación en la práctica.

Nivel 4: impacto en los resultados del negocio. En este nivel, la capacitación produce un impacto directo en los resultados del negocio al reducir los costos operacionales, aumentar las ganancias, mejorar la calidad del trabajo, disminuir la rotación de personal o acelerar el ciclo de producción. El enfoque está en la transmisión de las habilidades y competencias para alcanzar resultados que afecten el negocio en términos de productividad, calidad, costos, reducción de tiempo, servicio al cliente y clima laboral.

Nivel 5: rendimiento de la inversión (ROI). Es el nivel más profundo en que la capacitación produce un fuerte impacto monetario en los negocios de la empresa. La capacitación trae consigo una recuperación financiera para la empresa: cuando es positiva, la capacitación genera ganancias, pero cuando es negativa, produce perjuicios”.

(P.335-336-337)

Chiavenato (2011) sobre la necesidad de capacitación, es una forma de conclusión que requiere sustentarse. Los medios esenciales para detectar las necesidades de capacitación son:

- Reuniones interdepartamentales.
- Observación.
- Solicitud de supervisores y gerentes.
- Informes periódicos.
- Entrevistas con supervisores y gerentes.
- Examen de empleados.
- Evaluación del desempeño.
- Reorganización del trabajo.
- Entrevista de salida.

- Cuestionarios.
- Análisis de puesto y perfil del puesto.

También hay algunos indicadores de capacitación para determinar acontecimientos que ocasionan a futuro o problemas que separan las necesidades existentes. Los indicadores a priori, son sucesos que crean necesidades futuras. Y estos son:

- Modernización de la maquinaria o el equipo.
- Reducción del número de empleados.
- Inasistencias, licencias y vacaciones del personal.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- Producciones y comercializaciones de nuevos productos o servicios.
- Expansión de los servicios.
- Expansiones de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Sustitución o movimientos de personal.

Y los indicadores posteriori, son los problemas que provoca la necesidad que no ha sido atendida, referente al personal o a la producción y estos son:

Problemas de producción:

- Baja productividad.
- Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
- Exceso de desperdicios y errores.
- Mal aprovechamiento del espacio disponible, etcétera.
- Comunicación deficiente.
- Gastos excesivos para el mantenimiento de maquinaria y equipo.

- Elevado número de accidentes.
- Averías frecuentes en el equipo e instalaciones.
- Poca versatilidad de los empleados.
- Calidad inadecuada de la producción.

Problemas del personal:

- Carencia de cooperación.
- Nulo o poco interés por el trabajo.
- Número excesivo de quejas.
- Relaciones deficientes entre el personal.

2.2.4 Liderazgo

Chiavenato (2011) El liderazgo, es sumamente importante hoy en día en toda organización; es esencial para el desarrollo de personas excepcionales e identificar, que se capaciten para trasladar a la organización para el crecimiento del éxito. Es importante crear a líderes y el secreto del éxito estará en las personas.

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) nos dice sobre la definición del liderazgo, “influencia” es la manera de influir en las personas para que desarrollen o participen en diferentes actividades con entusiasmo y disposición hacia los objetivos grupales, es la aptitud que se tiene para que las personas hagan con gusto lo que no les gusta.

Hitt, Black, Porter (2006) hablan sobre el liderazgo, sin un líder el desempeño de la organización será mínimo, es importante para las organizaciones; este se presenta positivamente en cualquier parte de una organización. El liderazgo no es una mezcla de comportamiento cuya palabra se limita con el presidente, gerente general, capitán o entrenador.

Chiavenato (2009) nos dice que el liderazgo a través de muchas investigaciones ha dado lugar a muchas teorías.

Tácticas de poder

Estas las usan los líderes para poder influir en el personal y cambian su poder en acciones específicas; se dice que hay 07 tácticas de poder:

1. La razón
2. La amabilidad
3. La coalición
4. La negociación
5. La afirmación
6. El uso de recompensas o las sanciones y castigos
7. Las autoridades

Los líderes emplean diferentes métodos de acuerdo a los que quieren alcanzar:

1. Cuando quieren obtener beneficios de sus superiores.
2. Cuando se busca favores de los subordinados.
3. La cultura organizacional influye en las tácticas de los gerentes para adquirir poder.
4. Cuando la experiencia anterior indica que existe una.
5. Cuando los objetivos son plantear una idea.

Chiavenato (2009) nos hace una pregunta **¿Administración o liderazgo?**

Estos son dos definiciones que con regularidad nos confunden.

La administración se encuentra en la gerencia y depende en afrontar complejidades; esta busca la congruencia y el orden por medio de la elaboración de planes.

El liderazgo se refiere a afrontar el cambio; este desarrolla una percepción del futuro, comparte las ideas, define el rumbo a seguir, inspira a superar obstáculos y consigue que se comprometan.

Chiavenato (2009) nos dice que los líderes y los gerentes tienen diferentes características:

Características de un Líder:

- Innovar
- Es él mismo, auténtico (original)
- Se desarrolla en cual ámbito
- Se enfoca bastante en las personas
- Inspirador de confianza
- Punto de vista a largo plazo
- Eventualmente pregunta ¿qué? y ¿por qué?
- Vista hacia el futuro
- Desafía el statu quo
- Seguro de sí mismo y actúa de la misma forma

Características de un Gerente:

- Administra
- Es una copia, el clásico del buen soldado
- Se mantiene en el mismo ámbito
- Enfocarse en los sistemas y la estructura
- Siempre se basa en el control
- Punto de vista a corto plazo

- Pregunta ¿Cómo? y ¿Cuándo?
- Vista hacia la organización
- Acepta el statu quo
- Inseguro y se asegura antes de actuar

Chiavenato (2009) Teoría de los rasgos de personalidad

La teoría de los rasgos tiene distintas limitaciones:

1. No está muy clara la separación entre causa y efecto.
2. No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera.
3. Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces.
4. Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes rígidos.

Las indagaciones encontraron ciertas habilidades asociadas con la eficacia del liderazgo como:

1. La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.
2. El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
3. El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.
4. La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.
5. La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.

6. La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias.
7. La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.

Características del liderazgo que son sumamente necesarios para tener éxito en la economía global:

Habilidades relacionadas con las personas.

1. Aprendizaje auto dirigido.
2. Flexibilidad cultural.
3. Creatividad.
4. Habilidades para la comunicación.

Habilidades más frecuentes:

1. Motivar a otros e influir en ellos.
2. Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas.
3. Construir equipos.
4. Reconocer, analizar y resolver problemas.
5. Administrar conflictos.
6. Administrar las decisiones individuales.
7. Definir objetivos con una visión congruente.
8. Administrar el tiempo y el estrés.
9. Ser precavido.
10. Delegar.

Estas habilidades antes mencionadas se clasifican en 04 categorías:

1. Competitividad y control, por ejemplo: asertividad, poder e influencia.
2. Mantener el orden y la racionalidad: toma racional de decisiones y administración del tiempo.
3. Relaciones humanas y participativas: transmitir apoyo y construir equipos.
4. Innovación y espíritu emprendedor: solución creativa de problemas.

Dentro de las habilidades mencionadas destacan 03:

1. Las habilidades están interrelacionadas y se sobreponen.
2. Las habilidades pueden ser contradictorias o paradójicas.
3. Las habilidades se refieren al comportamiento, no son rasgos ni estilos.

Un líder posee diferentes habilidades para motivar al personal de la organización:

1. Habilidades para la mediación.
2. Habilidades de decisión.
3. Habilidades de carácter.
4. Habilidades cognitivas.
5. Habilidades para la acción.
6. Habilidades para relacionarse.

El líder debe tratar que 03 aspectos sean compatibles:

1. Resolver creativamente los problemas.
2. Desarrollar la atención.
3. Manejar la tensión del quehacer diario.

Chiavenato (2009) Nuevos enfoques y teorías del liderazgo:

- Enfoque social cognitivo
- Liderazgo carismático

- Visión ampliada del liderazgo
- Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Chiavenato (2009) Los gerentes como líderes:

“Hoy día los gerentes eficaces son más líderes o entrenadores que jefes propiamente dichos. Se espera que proporcionen instrucciones, orientación, dirección, asesoría, estímulos o incentivos para ayudar a las personas a mejorar su desempeño en el trabajo. Si un gerente quiere convertirse en líder, ¿qué debe hacer? O más específicamente:

¿qué acciones caracterizan al líder eficaz?

Los gerentes deben desarrollar tres habilidades generales para ayudar a sus trabajadores a mejorar su desempeño:

1. Capacidad para analizar maneras de mejorar el desempeño de las personas. El líder busca oportunidades para que el subordinado expanda sus capacidades y mejore su desempeño, por ejemplo:
 - a. Observa todos los días el comportamiento de la persona.
 - b. Hace preguntas: “¿Por qué hace usted el trabajo de esa manera?”, “¿Cómo se puede mejorar?”, “¿Qué otros enfoques se podrían usar?”
 - c. Muestra un auténtico interés en el trabajador como persona y no sólo como empleado u ocupante de un puesto. Respeta su individualidad.
 - d. Escucha a las personas. La visión que los demás tienen del mundo sólo se puede entender si se escucha con atención.
2. Capacidad para crear un clima de apoyo. El líder reduce las barreras para el desarrollo y fomenta un clima que estimula el mejor desempeño:

- a) Crea un clima que contribuye al intercambio libre y abierto de las ideas.
 - b) Ofrece ayuda, consejos y orientación cuando se lo piden.
 - c) Motiva a las personas con entusiasmo y sin amenazas.
 - d) Utiliza los errores de las personas como oportunidades para aprender. El cambio implica riesgos y las personas deben percibir que los errores no serán sancionados, sino que servirán para el aprendizaje.
 - e) Reduce obstáculos. ¿Cuáles son los principales factores que, una vez eliminadas las barreras que les estorban, ayudarán a las personas a mejorar su desempeño?
 - f) Reconoce el valor de las aportaciones que cada persona hace para alcanzar las metas de la unidad y la recompensa de la mejor manera posible.
 - g) Asume responsabilidad personal por el resultado general, sin culpar a otros. Reconoce los esfuerzos cuando las personas tienen éxito y señala las fallas.
3. Capacidad para influir en las personas y cambiar su comportamiento. El líder está interesado en el crecimiento y el desarrollo continuos:
- a) Incentiva la mejora continua. Reconoce y recompensa pequeñas mejoras; ayuda a las personas a avanzar hacia un mejor desempeño, sin fijar límites.
 - b) Aplica un estilo colaborador. Las personas aceptan mejor los cambios si aportan ideas y participan en las decisiones para mejorar. Cuando ayudan a diagnosticar una situación se sienten más parte de la solución que del problema.
 - c) Divide proyectos difíciles en trabajos simples de dificultad creciente. Así, las personas pueden tener éxito en tareas sencillas y sentirse motivadas para emprender otras más complejas.
 - d) Moldea las cualidades que se esperan de las personas.

Si el propósito es lograr apertura, dedicación, compromiso y responsabilidad de las personas, el líder debe mostrar esas cualidades. Las personas deben verlo como un modelo de conducta”. (P.456)

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) componentes del liderazgo, se dice que estos miran hacia el futuro: inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma.

La habilidad de liderazgo tiene cuatro componentes fundamentales:

1. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
2. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) comportamientos y estilos del liderazgo, dicen que hay varias teorías sobre estas:

1. La cuadrícula gerencial.
2. El liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta un mínimo del poder y la influencia.
3. El liderazgo basado en el uso de la autoridad.

Estilos basados en la aplicación del poder, cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraba que éstos aplicaban tres estilos básicos:

1. El líder autocrático.
2. El líder democrático, o participativo.
3. El líder liberal.

Bateman, Snell (2005) Desarrollo de las habilidades de liderazgo, se debe trabajar para desarrollar estas habilidades propias de liderazgo, y estos comentan como se convirtieron en líderes con las siguientes respuestas:

- Mucha práctica.
- He observado los métodos y las habilidades de los jefes que he respetado.
- Colocándome en posiciones de responsabilidad con las que otra gente cuenta.
- Cometiendo errores yo mismo e intentando un enfoque diferente.
- Leer autobiografías de líderes que admiro para tratar de entender cómo piensa.
- Participando deliberadamente con otros para lograr que las cosas se hagan.
- Asumiendo riesgos, intentándolo y aprendiendo de mis errores

Jones, George (2006) sobre la naturaleza del liderazgo, es el procedimiento por el cual una persona ejerce poder sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos de los trabajadores o de la empresa. Estos eficientes toman medidas que les garanticen tener bastantes niveles de cada tipo y que usen el poder que tienen en formas provechosas.

- El poder legítimo
- El poder de recompensa
- El poder coercitivo
- El poder experto

Chiavenato (2006) diferentes perspectivas del liderazgo:

- Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo.
- El liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación.

- Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados.
- Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal.

Chiavenato (2006)

Nuevas proposiciones sobre el liderazgo: La literatura sobre liderazgo se desarrolló por la escuela de las relaciones humanas. La teoría del comportamiento asumió rápidamente el lado humano del liderazgo.

El liderazgo transaccional, son las que abarcan líderes enormemente eficientes que retribuyen algo a cambio por el apoyo brindado, haciendo que se dé una recompensación, valorar y apreciar a sus seguidores; y el liderazgo transformador, son los que abarcan líderes preocupados en concebir una visión y que llega a conseguir en dirección a esa visión, este se enfoca en compensar a las personas por su apoyo hacia el líder, este se enfoca en compensar a los líderes visionarios.

2.2.5 Desempeño Laboral

Stoner, Freeman, Gilbert (1996) afirma que el desempeño laboral de este modo es como los trabajadores de la empresa trabajan efectivamente, y si puedan llegar a las metas, entre otros; se dice que el desempeño laboral se refiere a la realización de las diferentes funciones por parte de los trabajadores de la empresa de manera efectivo, con el objetivo de llegar a alcanzar con todas las metas propuestas.

Chiavenato (2011) habla sobre el desempeño laboral, se dice que no es seguir modas o favorecer un instrumento en perjuicio de otra. Lo que realmente interesa es como los ejecutivos dirigen las herramientas que eligen. Las empresas se perfeccionan por ser un ejemplo a seguir.

Morales (2009) nos dice en su definición que tiene diferentes aspectos como la competencia, la idoneidad y resultados de los evaluados, estos se vinculan a los objetivos de la empresa, participación del evaluado y el resto de los trabajadores, apreciando el interés de la evaluación para el desarrollo individual de los trabajadores; en la empresa donde se va a desarrollar la investigación no están definidas las competencias, funciones y designación de cargos.

Harper & Lynch (1992) nos dice que el desempeño es un procedimiento o técnica que aprecia de forma sistemática y objetiva, el fruto de los empleados dentro de la organización. Esto se realiza en relación, con los objetivos, las características personales y las responsabilidades asumidas.

Chiavenato (2011) dice sobre las funciones del desempeño, se dice que hay una influencia entre gerente y el trabajador, ya que gerente le explica al subordinado las actividades que tiene que desarrollar; y el trabajador entiendo y realiza las actividades encomendadas. Después de eso el gerente, evalúa las funciones del trabajador y relaciona el desempeño con su anhelo de la función.

De esta manera, el desempeño de estas funciones no constantemente se lleva a cabo acorde con las aspiraciones, pueden manifestarse cuatro disonancias o discrepancias como:

1. Discrepancia de la expectativa.
2. Discrepancia en la función.
3. Realimentación de la discrepancia.
4. Discrepancia de desempeño.

Campbell (1990) dice que el desempeño se determina a través de los elementos constituidos, por ello se categorizo determinantes directos, y se le determina que este depende solamente de trabajados y su nivel de desempeño, clasificando como:

- Conocimiento.
- Destrezas o habilidades.
- Motivación o motivo.
- Valores.

Zerilli (1973) esta se aprecia de forma sistemática del valor que el trabajador muestra por las características personales, presentación con respecto a la empresa, expresando eventualmente se precise un técnico por una o más personas que conozcan y se encarguen del tema.

Chiavenato (2011) nos dice sobre la evaluación sobre el desempeño laboral, es una percepción metódica de cómo se desenvuelve y se desarrolla el trabajador en su puesto. Todo tipo de evaluación es un procedimiento para juzgar el valor o estimular, cualidades y excelencias de una persona; para evaluarlos se aplican varios procedimientos que tienen diferentes nombres como:

- Evaluación del desempeño.
- Evaluación de méritos.
- Evaluación de los empleados.
- Informes de avance.
- Evaluación de la eficacia en las funciones.

Puchol (1995) dice que el desempeño es un procedimiento sistemático, orgánico, continuo y en forma de catarata, expresándose de los trabajadores en forma juiciosa, con

relación a su trabajo del día a día, pretendiendo remplazar a los juicios ocasionales y formulados conforme con los diferentes criterios.

Rodríguez (2010) dice que la satisfacción laboral se encarga de tener un efecto directo sobre el desempeño laboral, en tanto el clima dispondría de un efecto tan recto sobre el desempeño laboral, en cambio el clima poseería un efecto directo.

Chiavenato (2011) habla sobre la evaluación del desempeño laboral que adepta la organización como:

- El gerente, este asume la responsabilidad del desempeño y la evaluación; este mismo evalúa el desempeño de los trabajadores con la orientación del encargado del área, los cuales instruyen los medios y criterios para el tipo de evaluación que desarrollan. Como este no cuenta con la sabiduría adecuada para poder mantener, proyectar y desarrollar un plan sistemático para la evaluación; a cambio el área encargada para poder dar seguimiento, controlar el sistema e instruir; cada líder mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los trabajadores por medio del sistema.
- La propia persona, este es responsable de su propio desarrollo y evaluación, cada uno de ellos se llegan a autoevaluar y cumplen con su puesto para poder desarrollar la eficacia y eficiencia, con los determinados indicadores que les proporcionan el gerente o la empresa.
- El individuo y el gerente, las empresas están adoptando distintos tipos de esquemas, avances y dinámicos del desempeño; la evaluación del desempeño se orienta por las siguientes vías:
 - Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos.

- Comportamiento personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo.
- Formulación de objetivos mediante consenso.
- Evaluación de 360°, esta es una evaluación circular realizada por todos los diferentes tipos de elementos, en esta los participantes son el líder, los colegas y/o trabajadores, clientes internos y externos, proveedores y todas las personas que giran alrededor, esta es la forma más completa de la evaluación, por las noticias vienen de todos lados y suministran las condiciones para que la persona se acople a diferentes demandas que toma de su contexto laboral.

Chiavenato (2011) nos habla que hay claves para el desempeño laboral y son 07:

1. Gozar de atribuciones.
2. Vivir.
3. Amar.
4. Aprender.
5. Legar.
6. Acuerdos del desempeño para ganar- ganar.
7. Nuevo papel del líder, este mismo se basa en 04 preguntas esenciales:
 - ¿Qué está usted aprendiendo?
 - ¿Cómo marcha su trabajo?
 - ¿Cómo puedo ayudarle?
 - ¿Cuáles son sus objetivos?

Iniciativa., los niveles de esta son 06:

- Actuar e informar de inmediato.
- Esperar hasta ser llamado.

- Recomendar.
- Actuar uno solo.
- Preguntar.
- Actuar e informar periódicamente.

Koontz (1990) nos dice que se necesita implicar la medición y la corrección de las actividades de los trabajadores, para identificar las acciones, planes y los objetivos de los trabajadores que se asignaron por la gerencia.

2.2.6 Comunicación

Chiavenato (2009) sobre el origen de la palabra comunicación nos dice que proviene de la palabra “COMMUNICATIO” latín, “HACER COMÚN”.

Los símbolos habituales son verbales o no verbales; la comunicación se transfiere el mensaje y/o información de una persona a otra, la comprensión entre ambos, relación entre las personas mediante hechos, ideas, mensajes y valores., es por el cual las personas dialogan entre sí para compartir ideas, conocimientos, sentimientos y prácticas.

Chiavenato (2009) sobre la comunicación nos dice que las personas están obteniendo e informándose constantemente; es una pieza clave, hay diferentes funciones que se desarrollan gracias a esta, como la organización, el control, la dirección y la planeación, estas funciones son necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Bateman, Snell (2005) nos dice sobre la comunicación que un componente esencial de la eficiencia administrativa y así se pueda dar un perfecto desempeño en la organización; este es el medio vital por el cual los administradores se encargan de las responsabilidades, como tomar y compartir visiones, contratar y motivar a los trabajadores, coordinar los grupos de trabajo dentro de la organización, toma de decisiones, dirigir a los equipos de la organización.

Chiavenato (2011) nos dice sobre el concepto de comunicación, este asunto tiene una serie de problemas, cuando se trata de la comunicación humana, lo cual se debe a que cada trabajador tiene sus valores, percepciones y motivaciones, que forma parte de un patrón personal.

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) nos menciona los pasos específicos del proceso de comunicación:

El emisor del mensaje, se empieza con este, quien comienza con una idea o pensamiento.

Uso de un canal para transmitir el mensaje, este canal se va a enlazar del emisor hacia el receptor, este mensaje puede ser escrito, oral; y se puede dar a través de diferentes recursos como un teléfono, la computadora, mensaje de texto, correo electrónico, televisión, u otro medio.

El receptor del mensaje, este debe estar preparado para la recepción, de esta manera, pueda decodificarlo en pensamientos, luego decodificar el mensaje.

Ruido que entorpece la comunicación,

Ocasionalmente esto se da por los diferentes tipos de ruidos que se presentan como, un ambiente limitado, interrupción de la transmisión, falta de atención equivocación de palabras, entre otras.

Realimentación en la comunicación, para que esta sea efectiva el emisor y receptor deben tener una comunicación retroalimentaría, ante cualquier eventualidad.

Factores situacionales y organizacionales en la comunicación, estos pueden afectar el proceso de la comunicación, son, entre otros, la estructura de la organización, los procesos gerenciales y no gerenciales, y la tecnología.

Métodos de comunicación, pueden ser escritos, verbales y los tecnológicos.

Chiavenato (2009) nos dice que el proceso de comunicación, sigue un flujo bien definido, el proceso comienza de la siguiente manera, el emisor, receptor, mensaje, canal; dándose así 07 partes:

1. Fuente.
2. Codificación.
3. Canal.
4. Decodificación.
5. Receptor.
6. Realimentación.
7. Ruido.

Chiavenato (2009) sobre las funciones nos dice, que cumple con 04 funciones básicas dentro de la empresa y/o trabajadores:

1. **El control**, es la conducta que forma parte de la organización y los trabajadores,
2. **La motivación**, es la adecuada cuando la comunicación es favorable. El objetivo es la retroalimentación entre la empresa y las personas.
3. **La expresión de emociones**, se da en un grupo de personas donde expresan sus sentimientos de insatisfacción o viceversa.
4. **La información**, es la que proporciona la comunicación mediante la toma de decisiones grupales e individuales.

Estas funciones son elementales para los trabajadores dentro de la empresa y así obtener la tomar de decisiones que contribuyan a un buen desempeño de los trabajadores.

Chiavenato (2009) dentro de la organización, se ve diferentes aspectos relativos, que cambian constantemente, como, por ejemplo:

1. Administrar la atención.

2. Administrar el significado.

3. Administrar la confianza.

La comunicación debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Construye con bases en la consonancia y la congruencia, así los mensajes tendrán un sentido claro y único para todas las personas.
- Los trabajadores deben entenderla y recibirla con facilidad, utilizando un lenguaje claro.
- Desarrollar mediante un proceso de comunicación incluyente, esta debe ser abierta, amigable y espontánea.

Desarrollo del proceso de los mecanismos de la comunicación interna:

- El uso del lenguaje que cuestione, pero que no juzgue ni evalúe.
- Planteamientos espontáneos que no sean amenazadores.
- Posturas asertivas, pero no agresivas, francas, pero no groseras, abiertas y flexibles.
- Mensajes que tengan sentido y que las personas puedan entender e interiorizar.

Chiavenato (2009) sobre los canales de la comunicación nos indica, que existen 03 tipos:

1. Las comunicaciones descendentes, se efectúa la comunicación de los gerentes hacia los trabajadores. Estas tratan los siguientes asuntos:

- a) Instrucciones para el trabajo y racionalidad.
- b) Adoctrinamiento.
- c) Definición de objetivos y estrategias.
- d) Realimentación sobre el desempeño.
- e) Prácticas y procedimientos.

2. Las comunicaciones ascendentes, estos fluyen de diferente manera, del nivel más bajo hacia el más alto de la organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:

- a) Informes de desempeño.
- b) Problemas y excepciones.
- c) Información contable y financiera.
- d) Sugerencias para mejorar.

3. Las comunicaciones horizontales, se desarrolla dentro de la organización entra los trabajadores, la intención es coordinar, informar, solicitar apoyo. Hay tres tipos:

- a) Asesoría del staff para los departamentos de línea
- b) Coordinación interdepartamental.
- c) Solución de problemas interdepartamentales.

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) nos habla sobre el propósito de la comunicación, significa disponer de la información que se tiene para poder actuar en los procesos que se presentan de cambios y/o favorecerlos, influyendo en las acciones para el bienestar de la empresa.

La comunicación es fundamental, para el manejo interno de las empresas, por el motivo de integra las funciones gerenciales; se necesita sobre todo para:

1. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
2. Controlar el desempeño.
3. Establecer y difundir las metas de una empresa.
4. Liderar, dirigir, crear y motivar para poder obtener un clima en el que las personas quieran contribuir.
5. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.

6. Desarrollar planes para su logro.

Chiavenato (2009) sobre las barreras de la comunicación nos dice, la comunicación no funciona adecuadamente cuando se presentan obstáculos, problemas, barreras durante el proceso del envío del mensaje, que sea diferente al recibido. Se distingue 03 tipos de barreras:

1. Barreras semánticas.

2. Barreras físicas.

3. Barreras personales.

Esto se presenta de forma que puede provocar que el mensaje sea bloqueado, distorsionado o filtrado; generando las barreras organizacionales como:

- Distorsión.
- Percepción selectiva
- Omisión.
- Sobrecarga de información.
- Filtración.

Chiavenato (2011) nos habla sobre las barreras de la comunicación, estas se desarrollan como resistencias y obstáculos, afectando sumamente, el mensaje que se envía al que se recibe. Hay 03 tipos de barreras:

1. Barreras personales.

2. Barrera semántica.

3. Barreras físicas.

Los 03 tipos de barreras, se pueden presentar a la vez, lo que se produciría es que el mensaje se bloquee, distorsione o se filtre. Asimismo, estas barreras pueden adolecer de tres males como:

1. Omisión: se cancela, se corta y omite elementos importantes de la comunicación.
2. Distorsión: sufre modificaciones que cambian o afectan el motivo o contenido original, tergiversación o sufre alteración.
3. Sobrecarga: esto sucede cuando hay demasiada información.

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) nos indica las pautas para mejorar la comunicación, y así sea efectiva. Pautas auxiliares para superar las barreras a la comunicación:

1. Aclarar el propósito del mensaje.
2. Utilizar una codificación inteligible.
3. Consultar los puntos de vista de los demás.
4. Considerar las necesidades de los receptores.
5. Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad.
6. Obtener realimentación.
7. Considerar las emociones y motivaciones de los receptores.
8. Escuchar

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) se dice que hay diferentes medios electrónicos en la comunicación, como: teleconferencias, telecomunicaciones, el uso de computadoras para el manejo de la información y el trabajo en redes, entre otras.

Chiavenato (2006) nos habla sobre las redes de comunicaciones, se dispone de varias alternativas para poder comunicarse y así poder enviar un mensaje a otra persona.

Se comenta que no existe una manera global de comunicarse dentro de la organización, porque los trabajadores cambian información en diferentes situaciones con distintos propósitos.

Cada red, tiene diferentes características en cuanto a presión, rapidez, eficiencia, conexión, entre otros.

Chiavenato (2009) nos dice que los administradores tienen que mejorar el tipo de comunicación que tiene como los siguientes: lo que desean transmitir, entender lo que las personas intentan comunicar, mejorar su capacidad para codificar y decodificar.

Con la finalidad, de mejorar lo antes mencionado, existen algunas técnicas y son las siguientes:

1. Repetición.
2. Escuchar atentamente.
3. Empatía.
4. Acompañamiento.
5. Lenguaje sencillo.
6. Realimentación.

2.2.7 Eficiencia

Chiavenato (2009) nos dice:

“Eficiencia y eficacia de un grupo ¿Los grupos son más eficientes que las personas? Depende de los criterios que se utilicen para definir eficiencia y eficacia. Desde el punto de vista de la eficiencia, los individuos casi siempre tienen ventaja sobre los grupos. La toma de decisiones en grupo consume más tiempo que la individual. La excepción se presenta cuando, para conseguir la misma cantidad de datos, el individuo tarda más en hacer investigaciones y

hablar con otras personas. Los grupos pueden tener personas de distintas áreas y especialidades, lo que reduce el tiempo que tardan en reunir información. Los grupos son menos eficientes que los individuos en la toma de decisiones; por ello vale la pena preguntarse si lo que se gana en eficacia compensa lo que se pierde en eficiencia. Desde el punto de vista de la eficacia, las decisiones en grupo ofrecen mayor exactitud. Las investigaciones revelan que, en general, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Si la eficacia se midiera en términos de rapidez, los individuos serían mejores, pero si se mide en términos de creatividad, los grupos son más eficaces. Además, si se mide el grado de aceptación de la solución escogida, el grupo también lleva la delantera". (P.73)

Chiavenato (2006)

La eficiencia es un concepto muy importante para la administración científica. Gracias al estudio, análisis, se procede a efectuar de manera positiva la manera de la eficiencia laboral del trabajador.

Tiene el significado de utilizar los recursos correctos que se tiene en la organización.

La eficiencia se preocupa por los medios y los métodos más indicados durante la planeación para asegurar la optimización de los recursos disponibles.

También se dice que la eficacia, es providencia de resultados positivos y satisface necesidades de los trabajadores; en cambio la eficiencia, es providencia de los recursos que se encuentran en procesos este se relaciona entre los productos e insumos; desde esta misma perspectiva, esta es una relación entre beneficios y costos. Pese a ello, estos no van siempre de la mano.

Chiavenato (2011) nos menciona las diferencias que se encuentran entre:

1. Eficiencia.

- a) Ejecutar las tareas y obligaciones.
- b) Rezar.
- c) Presencia en los templos.
- d) Problemas resueltos.
- e) Énfasis en los medios.
- f) Las cosas tienen que salir excelentes.
- g) Capacitar a los trabajadores.
- h) Jugar fútbol con técnica.
- i) Cuidar y mantener las máquinas.
- j) Custodiar los recursos.

2. Eficacia.

- a) Proporcionar eficacia a los trabajadores.
- b) Llegar a alcanzar objetivos.
- c) Tener máquinas disponibles.
- d) Mejorar la utilización de los recursos.
- e) Ganar el campeonato.
- f) Obtener resultados y agregar valor.
- g) Énfasis en resultados y fines.
- h) Práctica de valores religiosos.
- i) Ganarse el cielo.
- j) Hacer las cosas correctas.

Chiavenato (2011) nos dice que ser eficiente, no los llevara a tener ningún tipo de avance, porque solo estarán luchando por los intereses propios, la organización tiene que evaluar a los trabajadores y estos tendrán sus días contados dentro de la empresa; mientras que ser eficaz, tiene resultados propios, haciendo todo tipo de sacrificio como vida social y familiar, produciendo resultados favorables como resultados óptimos dentro de la organización.

2.2.8 Conflictos

Jones, George (2006) nos habla sobre los orígenes del conflicto, estos actos se manifiestan de diferentes orígenes como superposición de autoridad, sistemas de remuneraciones diferentes, recursos escasos, diferencias de metas y plazos, incongruencias del estatus, evaluaciones o interdependencia de las tareas, entre otras.

Chiavenato (2009) nos dice sobre los conflictos, que esta palabra está vinculada a disonancia, divergencia, antagonismo, controversia o discordia; esto se da cuando se presenta una interferencia, cuando existen propósitos comunes ya sea de un grupo de trabajadores o uno solo, y estos pueden querer tratar de alcanzar metas propias interfiriendo la otra parte de forma activa o pasiva depende de la situación. Esto va más allá de un simple desacuerdo; esto consiste en intervenir o buscar impedir que la otra parte pueda cumplir con sus objetivos y esto se puede dar de forma personal o en grupos. Las personas estas deben ser armónicas, lógicas para llegar al confort y lógicas en todo sentido, y es esencial para llegar a lograr el éxito; muchas veces la persona no tiene objetivos ni intereses idénticos y muchas veces este tipo de diferencia producen una especie de conflicto, se refiere al lado opuesto de la participación.

Generalmente, este se involucra por el uso de poder, es un procedimiento que toma su tiempo en desarrollarse y no de un momento a otro y después se disuelve.

Sin embargo, esto se debe manejar apropiadamente cuando se empieza a obstruir el avance de la empresa o cuando se refleje una amenaza en el desempeño y eficacia, porque podría llegar a afectar el rendimiento laboral de los trabajadores.

Jones, George (2006) nos dice sobre los conflictos dentro de la organización, surge este tipo de disputa cuando los intereses o valores, metas de los trabajadores son inadaptables, y estos llegan a frustrar y obstaculizar los propósitos de otras personas por cumplir con sus objetivos. Estos son actos inevitables dentro de una organización, ocasionando que los líderes y trabajadores encuentren la incompatibilidad en sus metas y objetivos.

Igualmente existen conflictos entre gerencias y sub gerencias, que pueden estar compitiendo por diferentes recursos e incluso los mismos gerentes que compiten por ascender a su puesto en el que se encuentra; es sumamente importante que estos desarrollen competencias y habilidades necesarias para poder manejar de forma eficaz los conflictos que se presentan.

Chiavenato (2006) nos dice que los conflictos significan la existencia actitudes, sentimientos, ideas, colindantes que pueden chocar, intereses antológicos. Siempre que se habla de coordinación, aprobación, unidad, consentimiento, consistencia o armonía, acuerdo, resolución; se debe recordar la existencia o la inminencia de los opuestos, como discordancias, desentendimientos, desaprobaciones, inconsistencias, desacuerdos, incongruencias, oposiciones, disensiones. Conflicto y cooperación son elementos integrantes de la vida de una organización. Ambos se tratan en las teorías administrativas recientes.

Se considera hoy en día, la cooperación y conflicto como dos aspectos de la actividad social, o, aún más, dos lados de una misma moneda, ya que ambos están inseparablemente conectados entre sí. Tanto que la resolución del conflicto es mucho

más vista como una etapa del esquema “Conflicto – Cooperación” que un “Final del conflicto”.

Chiavenato (2009) nos dice sobre la gravedad que hay en los niveles de conflictos, cada uno de estos es único, tienen características específicas; clasificándose en tres niveles:

1. Conflictos manifiestos.
2. Conflictos percibidos.
3. Conflictos experimentados.

Chiavenato (2009) nos habla sobre las condiciones, algunas de estas suelen generar conflictos, lo general de estas técnicas administrativas, son las que se basan en desplazar estas aptitudes antecedentes para prevenir que surja la disputa. Existen 03 condiciones que anteceden:

1. Interdependencia de actividades.
2. Recursos limitados y compartidos.
3. La diferenciación.

Chiavenato (2009) el conflicto se desarrolla con el siguiente proceso, estas crean condiciones que aumentan los conflictos y esto hace que desarrollen sentimientos de enemistad hacia otras personas mostrando un comportamiento conflictivo.

Esto puede crear una reacción saludable y normal compuesta por 03 fases:

1. Tensión y ansiedad.
2. Espera.
3. Resolución.

Estos conflictos se pueden resolver mediante los siguientes procesos:

- Ganar-perder.
- El impasse.

- Integración.
- Fuga o evasión.

Chiavenato (2009) nos habla sobre los efectos del conflicto, esto se manifiesta dentro de la organización produciendo resultados negativos y positivos, destructivos y constructivos. Los siguientes son algunos efectos cenefa cosos:

1. Innovación.
2. Cambio.
3. Aumentos de la cohesión del grupo.
4. Cambio en las relaciones entre grupos en conflicto acto.

Algunos resultados son destructivos y negativos y son las siguientes:

1. Frustración.
2. Pérdida de energía.
3. Disminución de la comunicación.
4. Confrontación.

Para esto, se debe elegir convenientemente las estrategias de resolución convenientes para cada caso que se presenta.

Chiavenato (2009) nos dice sobre el estilo de manejo de los conflictos, estos van evolucionando y a su vez desarrollan diferentes manejos para cada situación de conflicto.

Hay 05 estilos para el manejo de los conflictos:

1. Estilo transigente.
2. Estilo colaborador.
3. Estilo acomodaticio.
4. Estilo abstencionista.
5. Estilo competitivo.

Chiavenato (2009) nos dice sobre las técnicas de los conflictos, que existen 03 enfoques:

1. Enfoque estructural.
2. Enfoque en el proceso. Este se aplica de 03 maneras:
 - a) Reunión de confrontación entre las partes.
 - b) Desactivar o atenuar el conflicto acto.
 - c) Colaboración.
3. Enfoque mixto. Existen dos maneras de aplicar el enfoque mixto:
 - a) Crear terceras partes en la organización.
 - b) Influir en el proceso del conflicto.

Jones, George (2006) nos menciona sobre los diferentes conflictos entre las personas que son:

- Los conflictos entre personas.
- Los conflictos dentro de los grupos.
- Los conflictos entre grupos.
- Los conflictos entre organizaciones.

Chiavenato (2006) nos dice que existen tipos de situaciones que provocan conflictos.

Sugiere 03 tipos de organización:

1. Organizaciones especializadas.
2. Organizaciones de servicios.
3. Organizaciones no especializadas.

Chiavenato (2006) nos dice:

“Diferencias entre problema, dilema, conflicto: Los autores conductistas hacen una diferencia entre problema, dilema y conflicto. Un problema involucra una dificultad a ser solucionada dentro del cuadro de referencia de la organización

y por los precedentes utilizados en las soluciones anteriores o en la aplicación de las reglas existentes. El dilema no es susceptible de solución estandarizada, pues requiere reformulación, o sea, el abandono del enfoque habitual y el descubrimiento de nuevas formas de enfocarlo. Requiere, sobre todo, innovación en su enfoque. El conflicto significa un colapso en los mecanismos decisorios normales, en virtud del cual un individuo o grupo tiene dificultad en la elección de una alternativa de acción. El conflicto existe cuando un individuo o grupo se enfrenta con un problema de decisión entre dos alternativas incompatible entre sí: o adopta una y se contrapone a la otra o viceversa”.

(P.307)

Chiavenato (2011) nos habla sobre los resultados del conflicto, este puede tener resultados destructivos o constructivos, ya sea una persona o un grupo de ellos de la organización.

Estos son algunos resultados constructivos de los conflictos:

- Los conflictos ponen a prueba el equilibrio de poder.
- Los conflictos despiertan sentimientos y estimula las energías.
- Los conflictos despiertan la atención hacia los problemas.
- Los conflictos pueden crear efectos potencialmente positivos.

Estos son algunos resultados destructivos de los conflictos:

- Los conflictos provocan que una parte entorpezca las actividades de la otra.
- Los conflictos se alimentan solo y perjudica las relaciones entre las partes.
- Los conflictos desvían energías hacia sí mismo.
- Los conflictos desencadenan sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
- Los conflictos aumentan la cohesión del grupo.

2.3 Glosario de Términos

- **Administración por objetivos (APO):** Sistema de gestión que implica una planificación estratégica de la empresa, que debe definir las metas y cómo conseguirlas para mejorar el rendimiento y la motivación.
- **Análisis de desempeño:** estudio cuidadoso del desempeño al fin de identificar deficiencias y corregirlas con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o algún otro medio.
- **Análisis de puesto:** recolección, evaluación y organización de información referente a puestos.
- **Aptitud:** capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.
- **Autoevaluación:** Evaluación del desempeño que realiza el empleado que será evaluado, por lo general en un formato de evaluación que el mismo llena antes de la entrevista de desempeño.
- **Autoridad:** es la potestad que toma una persona dentro de la organización.
- **Capacidad:** habilidades del individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.
- **Bono:** Pago de incentivos complementario del sueldo base.
- **Bono Inmediato:** Bono no planeado otorgado por el esfuerzo del empleado, no relacionado con una medida de desempeño establecida.
- **Capacitación cooperativa:** Programa de capacitación que combina la experiencia práctica en el puesto con la instrucción formal.
- **Clima Organizacional:** se define como un mezclado de propiedades del ambiente laboral, se percibe de forma indirecta o indirecta por sus colaboradores de la empresa.

- **Conflicto:** se puede dar dentro de la empresa en que dos o más personas o grupos no están en acuerdo entre sí.
- **Desempeño:** son conductas de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.
- **Empresa:** Su objetivo es el lucro. Existe cuatro categorías de empresas según el tipo de producción: agrícolas, comerciales, industriales y financieras, cada una de las cuales tiene su propio modo de funcionamiento.
- **Entrevista:** acción y efecto de entrevistar o entrevistarse.
- **Evaluación del rendimiento laboral:** Medición del desempeño laboral de los trabajadores utilizando la metodología pertinente.
- **Fatiga:** se puede presentar de forma psicológica o física, por producto del trabajo continuo.
- **Formación de personal:** conjunto de actividades que incluyen la capacitación, adiestramiento e involucramiento en un sistema de valores organizacionales
- **Frustración:** Ocurre cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, pasa a ser un motivo de frustración.
- **La tensión (o estrés):** es una condición dinámica que el trabajador es confrontado con una restricción, una oportunidad, o demanda relacionada con lo que él o ella desea.
- **Liderazgo:** es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.
- **Los factores motivacionales:** Factores intrínsecos, son aquellos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que ejecuta

la persona; es por ello que estos factores están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña.

- **Moral:** se relaciona con el estado motivacional dentro de la empresa, esta se eleva cuando las necesidades de los trabajadores están relativamente satisfechas.
- **Motivación:** se refieren las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento.
- **Organización:** entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común. Función de la administración.
- **Personal:** recursos humanos de la empresa.
- **Planes de beneficios sociales:** La remuneración se hace a través de muchas otras formas además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales.
- **Reclutamiento:** Proceso a través del cual se establece una estrategia encaminada a conseguir la mayor muestra de candidatos posibles que reúnan las competencias exigidas por el puesto a cubrir.
- **Rendimiento laboral:** Productividad del trabajador en condiciones laborales normales.
- **Trabajo:** es toda actividad humana dirigida a la transformación de la naturaleza con el propósito de satisfacer una necesidad. Se trata de uno de los factores de producción para los economistas, junto con la naturaleza y el capital.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.
- b) La capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.
- c) El liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

3.3 Identificación de Variables

3.3.1 Variable independiente:

Clima Organizacional

3.3.2 Variable dependiente:

Desempeño laboral

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Clima Organizacional	1.1 Motivación 1.2 Capacitación 1.3 Liderazgo
Variable dependiente: Desempeño laboral	2.1 Comunicación 2.2 Eficiencia 2.3 Conflictos

3.5 Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÒTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES
<p>Problema Central ¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista?</p> <p>Problemas secundarios: ¿De qué manera influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista? ¿De qué manera influye la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista? ¿De qué manera influye el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista?</p>	<p>Objetivo General: Conocer si el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Bellavista</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer si la motivación influye en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Bellavista. Conocer si la capacitación influye en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Bellavista. Conocer si el liderazgo influye en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Bellavista.</p>	<p>Hipòtesis General: El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.</p> <p>Hipòtesis específicas: La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista. La capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista. El liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.</p>	<p>Identificación de Variables. V. Independiente: X = Clima organizacional</p> <p>V. Dependiente: Y = Desempeño Laboral</p>	<p>V. Independiente: - Motivación - Capacitación - Liderazgo</p> <p>V. Dependiente: - Comunicación - Eficiencia - Conflictos</p>

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de la Investigación

Este trabajo de investigación, está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

Descriptiva:

Según Hernández (2006, p.102) descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.

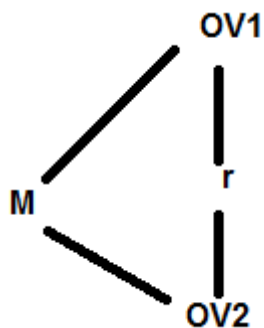
El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo

Correlacional:

Según Hernández (2006, p.104) “busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular”. Como es el caso entre la V1 y la V2.

4.2 Diseño de la investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. (Kerlinger, 1983).



Dónde:

M : **Muestra**

O : **Observación**

V1 : **Clima Organizacional**

V2 : **Desempeño laboral**

R : **Nivel de relación o impacto entre las variables**

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

4.4 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 727 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

4.5 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para relacionar cómo influyen las variables del clima organizacional en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

4.6 Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los trabajadores, (dado que son 727).

Asimismo, se determinará Para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los estudiantes se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Dónde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% de confianza)}$$

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 \text{ error permisible}$$

$$N = 727 \text{ trabajadores}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.50)(0.50)(727)] / [(0.05)^2 - (727 - 1)] + [(1.96)^2(0.50)(0.50)]$$

$$\boxed{n = 251}$$

Tamaño de muestra será de 251 trabajadores

4.7 Técnicas de recolección de datos.

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

- a. **La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.

- b. **La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa

4.8 Análisis e interpretación de la información.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

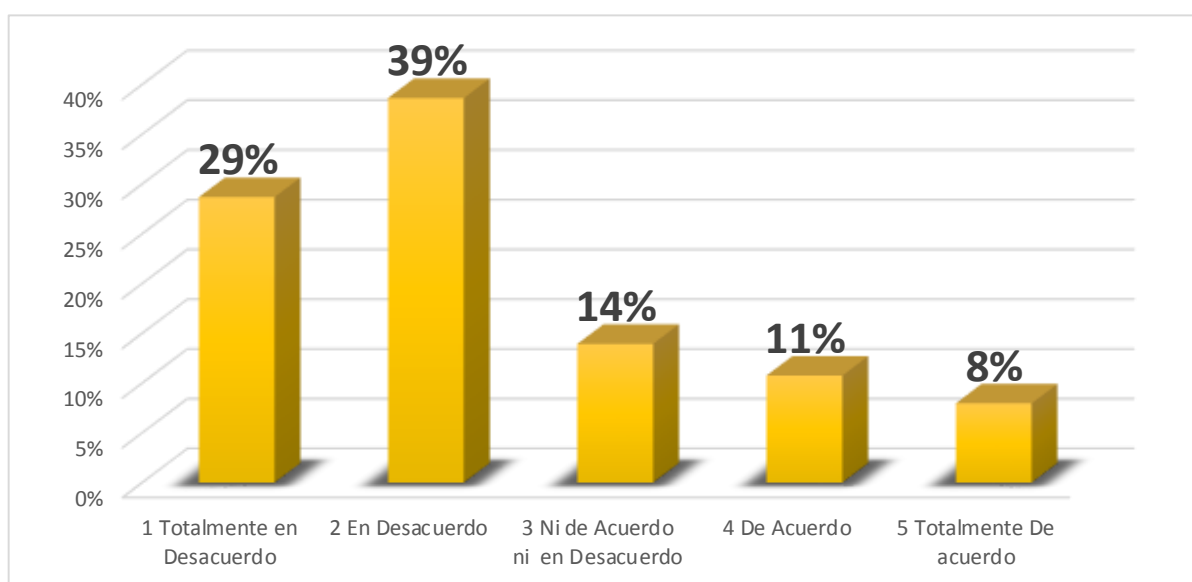
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N° 1

¿Considera que la remuneración que le otorga la Municipalidad es la apropiada para el tipo de trabajo que desarrolla?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	72	29%
2 En Desacuerdo	97	39%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	35	14%
4 De Acuerdo	27	11%
5 Totalmente De acuerdo	20	8%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 1**

¿Considera que la remuneración que le otorga la Municipalidad es la apropiada para el tipo de trabajo que desarrolla? **Fuente: Elaboración propia**

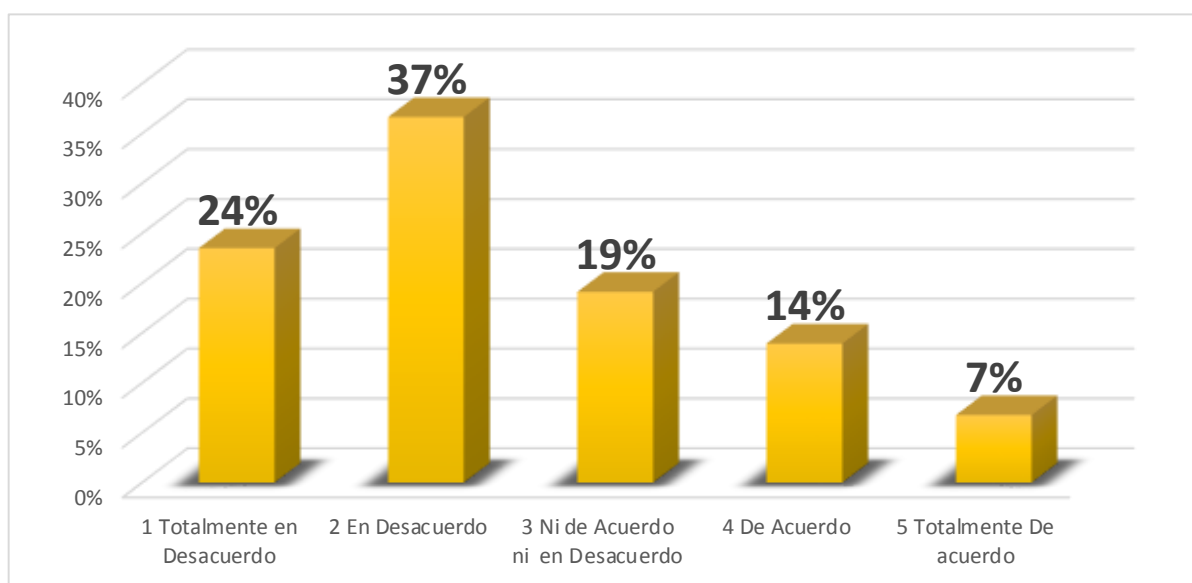
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 8% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 11% está de acuerdo, igualmente un 14% de la muestra, por otro lado, el 39% está en desacuerdo y el 29% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 2

¿Usted considera que el ambiente laboral donde trabaja es adecuada para poder realizar sus actividades cotidianas?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	59	24%
2 En Desacuerdo	92	37%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	48	19%
4 De Acuerdo	35	14%
5 Totalmente De acuerdo	17	7%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 2**

¿Usted considera que el ambiente laboral donde trabaja es adecuada para poder realizar sus actividades cotidianas? **Fuente: Elaboración propia**

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 7% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 14% está de acuerdo, igualmente un 19% de la muestra, por otro lado, el 37% está en desacuerdo y el 24% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 3
¿Usted considera que el lugar donde labora llena todas sus aspiraciones personales/profesionales?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	46	18%
2 En Desacuerdo	97	39%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	65	26%
4 De Acuerdo	24	10%
5 Totalmente De acuerdo	19	8%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

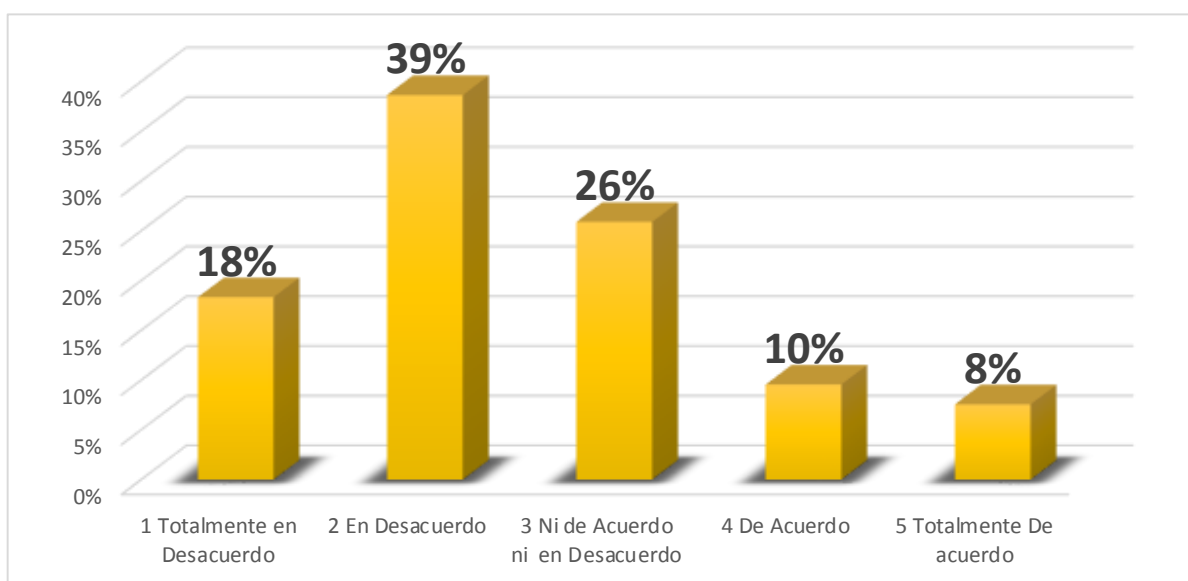


Gráfico N° 3
¿Usted considera que el lugar donde labora llena todas sus aspiraciones personales/profesionales? Fuente: Elaboración propia

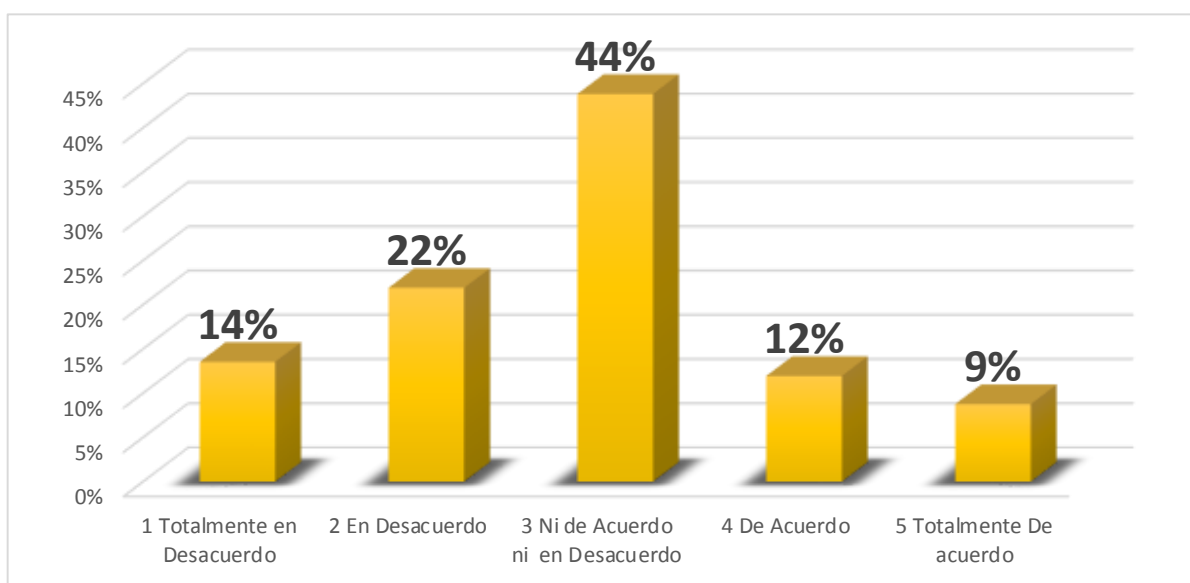
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 8% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 10% está de acuerdo, igualmente un 26% de la muestra, por otro lado, el 39% está en desacuerdo y el 18% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 4

¿Usted considera que las capacitaciones otorgadas por la municipalidad le han servido para el desarrollo diario de sus actividades laborales?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	34	14%
2 En Desacuerdo	55	22%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	110	44%
4 De Acuerdo	30	12%
5 Totalmente De acuerdo	22	9%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 4**

¿Usted considera que las capacitaciones otorgadas por la municipalidad le han servido para el desarrollo diario de sus actividades laborales? Fuente: Elaboración propia

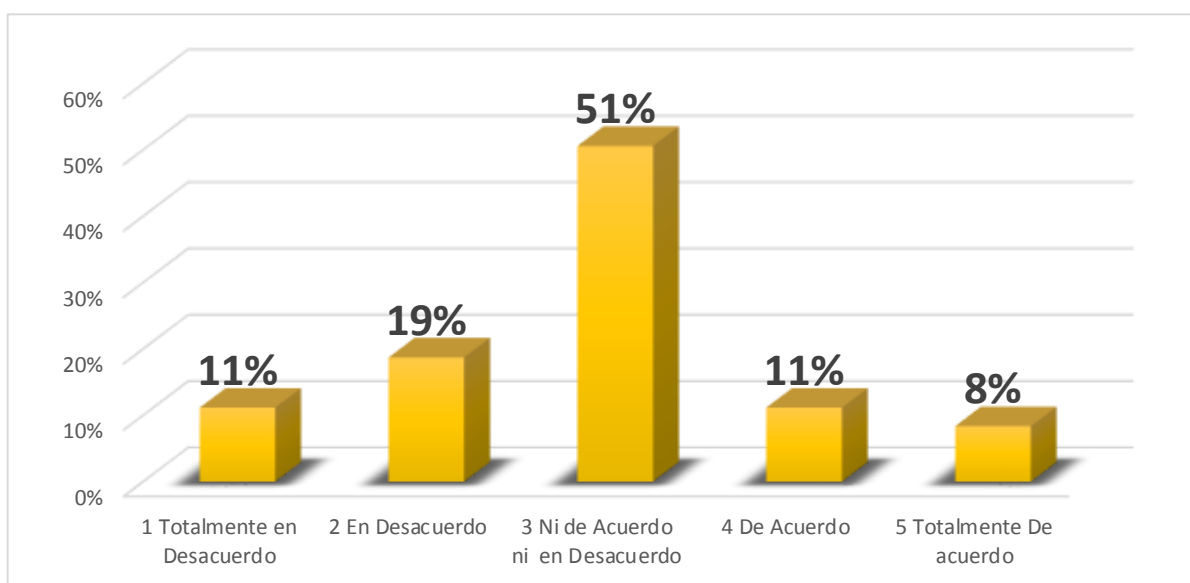
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 12% está de acuerdo, igualmente un 44% de la muestra, por otro lado, el 22% está en desacuerdo y el 14% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 5

¿Usted considera que las capacitaciones brindadas le ha servido para mejorar su desempeño laboral?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	28	11%
2 En Desacuerdo	47	19%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	127	51%
4 De Acuerdo	28	11%
5 Totalmente De acuerdo	21	8%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 5**

¿Usted considera que las capacitaciones brindadas le ha servido para mejorar su desempeño laboral? Fuente: Elaboración propia

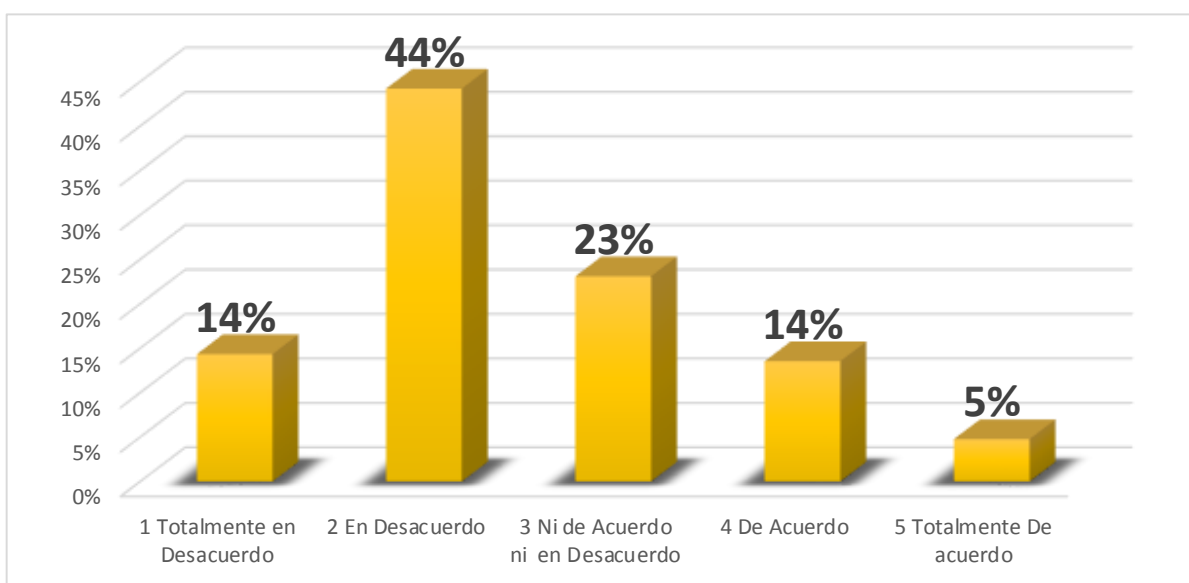
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 8% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 11% está de acuerdo, igualmente un 51% de la muestra, por otro lado, el 19% está en desacuerdo y el 11% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 6

¿Usted considera que con los recursos entregados por la municipalidad puede realizar eficientemente su trabajo?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	36	14%
2 En Desacuerdo	111	44%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	58	23%
4 De Acuerdo	34	14%
5 Totalmente De acuerdo	12	5%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 6**

¿Usted considera que con los recursos entregados por la municipalidad puede realizar eficientemente su trabajo? Fuente: Elaboración propia

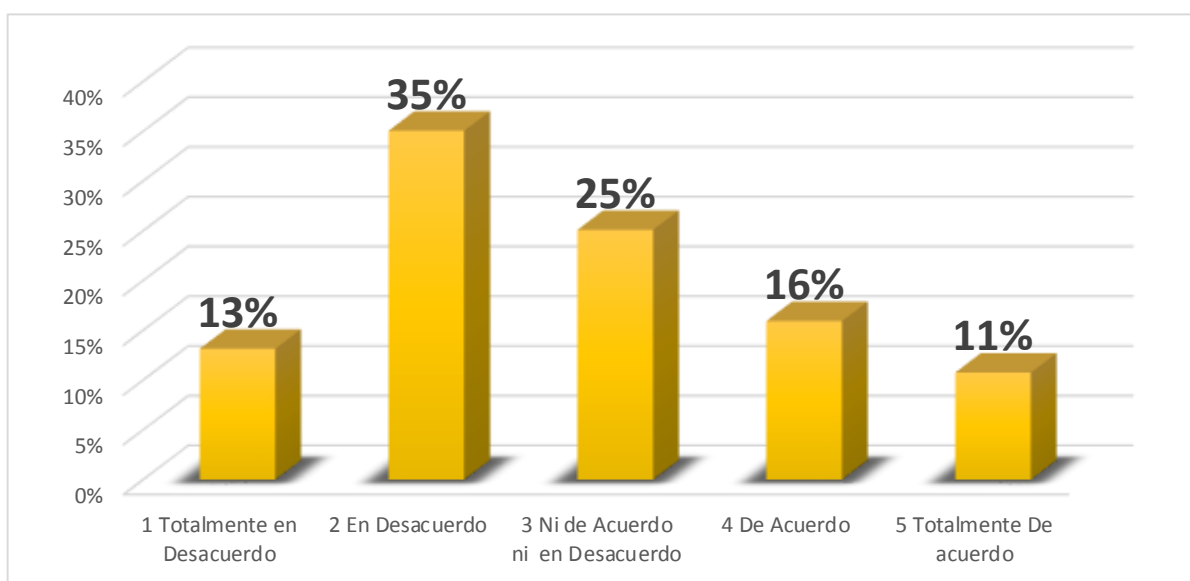
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 14% está de acuerdo, igualmente un 23% de la muestra, por otro lado, el 44% está en desacuerdo y el 14% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 7

¿Usted considera que su jefe inmediato cuenta con autoridad suficiente para liderar el área?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	33	13%
2 En Desacuerdo	88	35%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	63	25%
4 De Acuerdo	40	16%
5 Totalmente De acuerdo	27	11%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 7**

¿Usted considera que su jefe inmediato cuenta con autoridad suficiente para liderar el área? Fuente: Elaboración propia

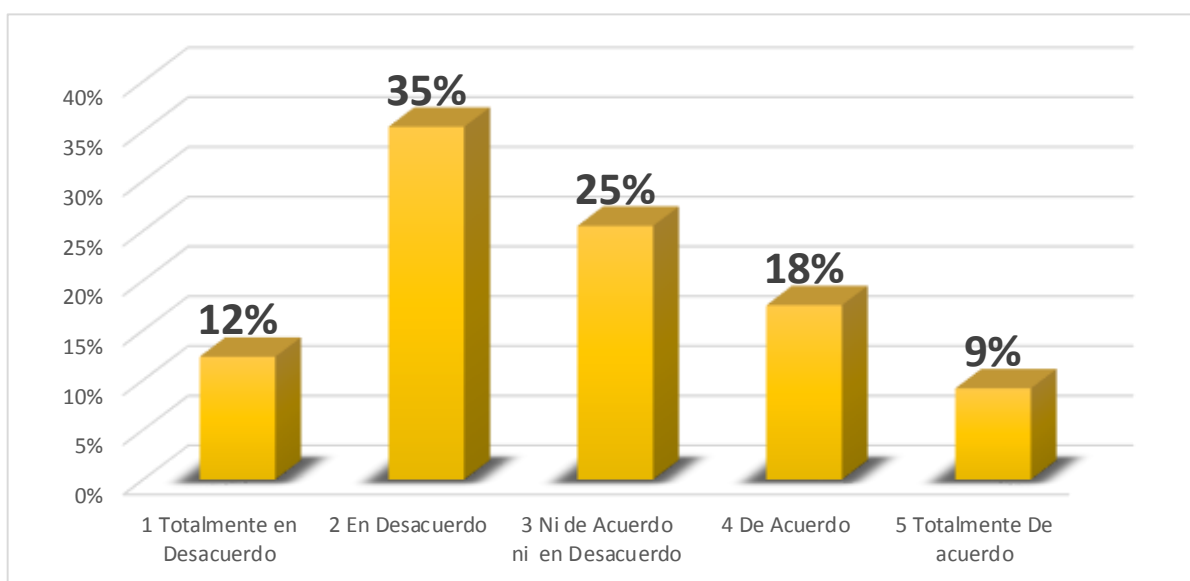
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 11% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 16% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra, por otro lado, el 35% está en desacuerdo y el 13% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 8

¿Usted considera que su jefe inmediato implementa mecanismos de control sobre los trabajadores a cargo?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	31	12%
2 En Desacuerdo	89	35%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	64	25%
4 De Acuerdo	44	18%
5 Totalmente De acuerdo	23	9%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 8**

¿Usted considera que su jefe inmediato implementa mecanismos de control sobre los trabajadores a cargo? Fuente: Elaboración propia

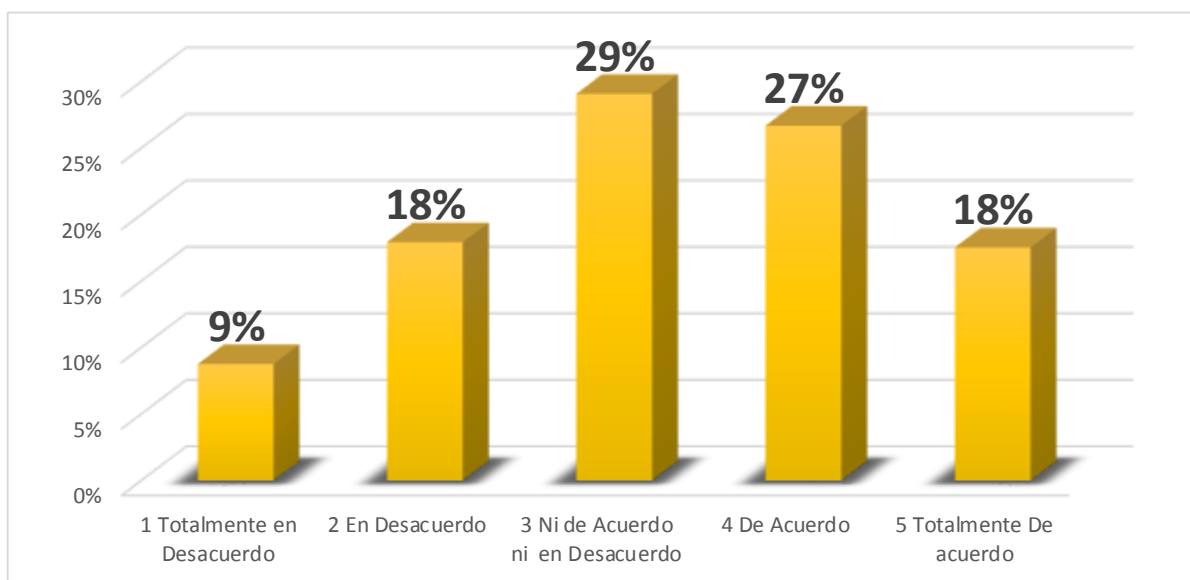
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 09% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 18% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra, por otro lado, el 35% está en desacuerdo y el 12% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 9

¿Usted considera que su jefe inmediato demuestra tener un tipo de liderazgo ausente?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	22	9%
2 En Desacuerdo	45	18%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	73	29%
4 De Acuerdo	67	27%
5 Totalmente De acuerdo	44	18%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 9**

¿Usted considera que su jefe inmediato demuestra tener un tipo de liderazgo ausente?

Fuente: Elaboración propia

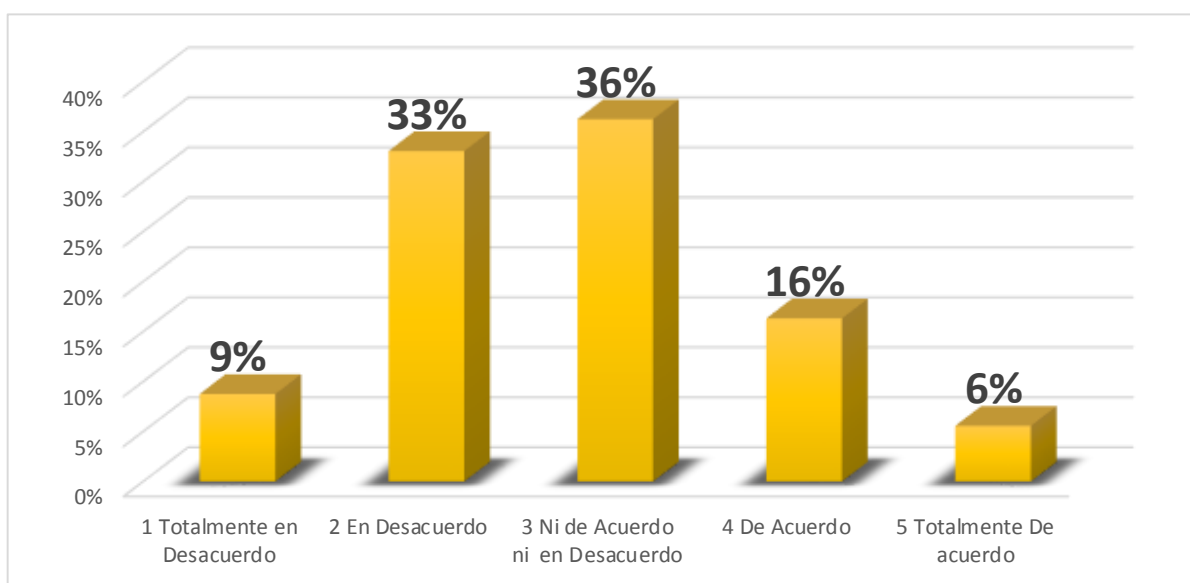
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 18% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 27% está de acuerdo, igualmente un 29% de la muestra, por otro lado, el 18% está en desacuerdo y el 09% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 10

¿Usted considera que los gerentes brindan una comunicación clara en el área donde trabaja?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	22	9%
2 En Desacuerdo	83	33%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	91	36%
4 De Acuerdo	41	16%
5 Totalmente De acuerdo	14	6%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 10**

¿Usted considera que los gerentes brindan una comunicación clara en el área donde trabaja? Fuente: Elaboración propia

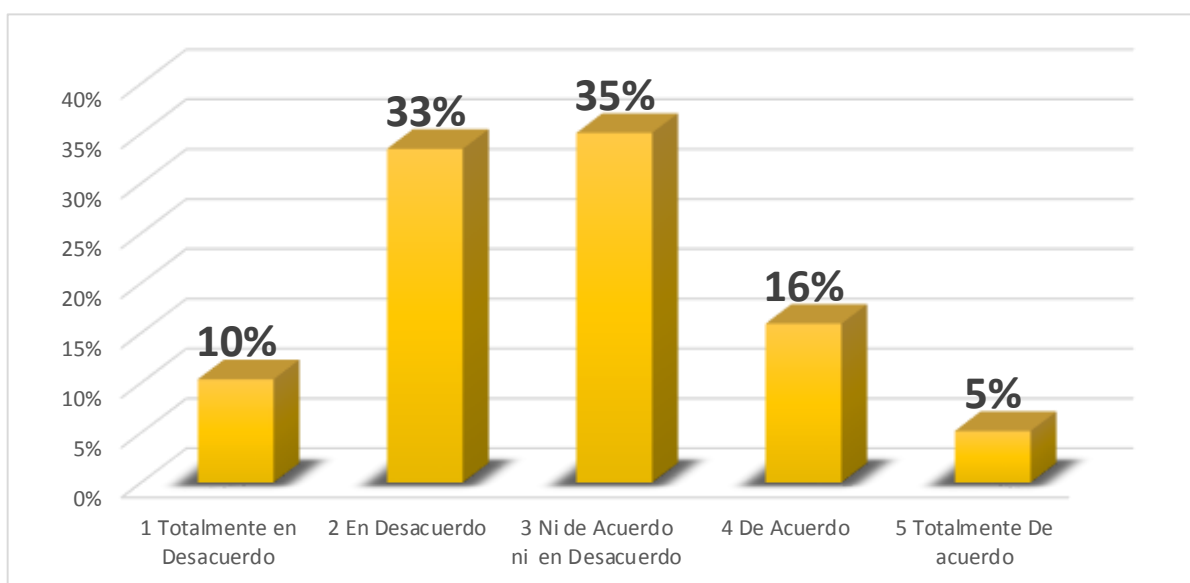
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 06% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 16% está de acuerdo, igualmente un 36% de la muestra, por otro lado, el 33% está en desacuerdo y el 09% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 11

¿Usted considera que las reuniones laborales que se realizan en la entidad son para llegar a objetivos puntuales?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	26	10%
2 En Desacuerdo	84	33%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	88	35%
4 De Acuerdo	40	16%
5 Totalmente De acuerdo	13	5%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 11**

¿Usted considera que las reuniones laborales que se realizan en la entidad son para llegar a objetivos puntuales? Fuente: Elaboración propia

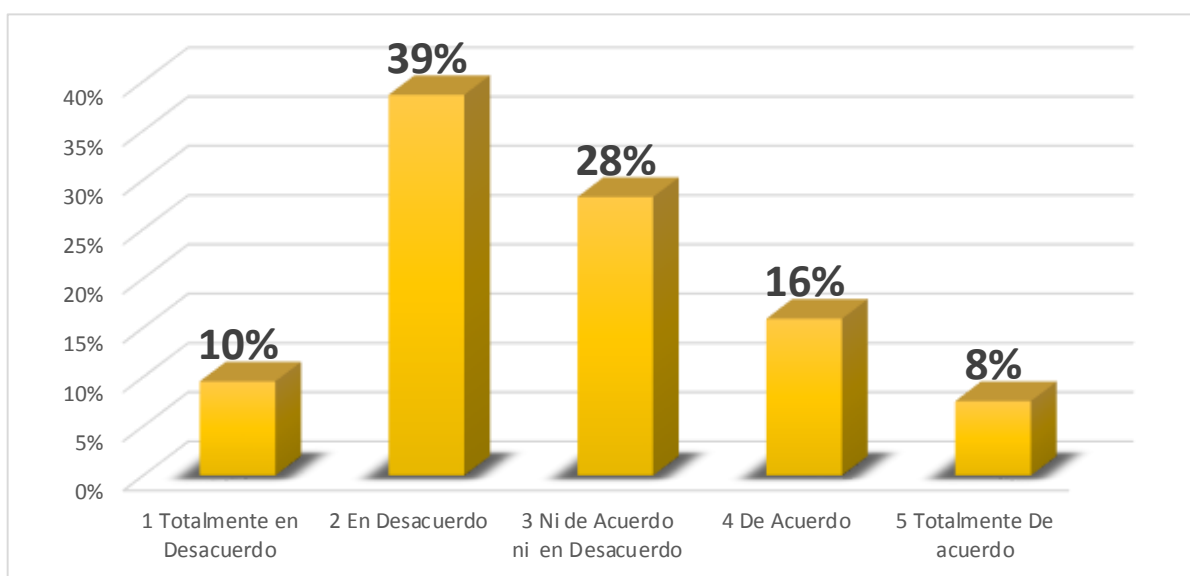
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 05% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 16% está de acuerdo, igualmente un 35% de la muestra, por otro lado, el 33% está en desacuerdo y el 10% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 12

¿Usted considera que la comunicación que brinda el gerente y/o sub gerente transmite una buena imagen?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	24	10%
2 En Desacuerdo	97	39%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	71	28%
4 De Acuerdo	40	16%
5 Totalmente De acuerdo	19	8%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 12**

¿Usted considera que la comunicación que brinda el gerente y/o sub gerente transmite una buena imagen? Fuente: Elaboración propia

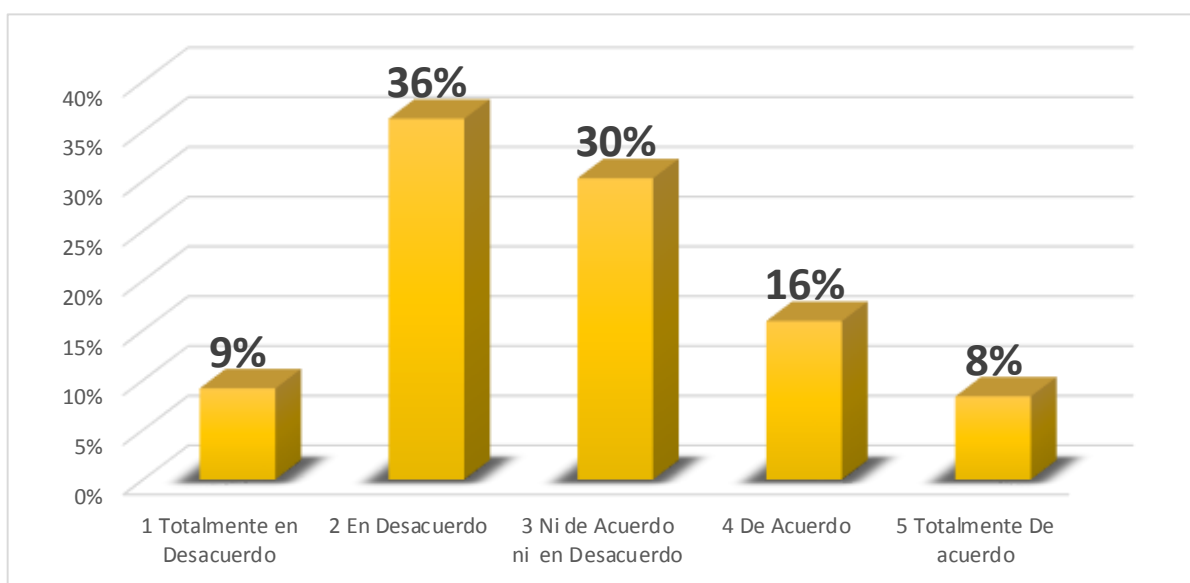
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 08% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 16% está de acuerdo, igualmente un 28% de la muestra, por otro lado, el 39% está en desacuerdo y el 10% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 13

¿Usted considera que puede alcanzar las metas acordadas por la municipalidad en el tiempo establecido?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	23	9%
2 En Desacuerdo	91	36%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	76	30%
4 De Acuerdo	40	16%
5 Totalmente De acuerdo	21	8%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 13**

¿Usted considera que puede alcanzar las metas acordadas por la municipalidad en el tiempo establecido? Fuente: Elaboración propia

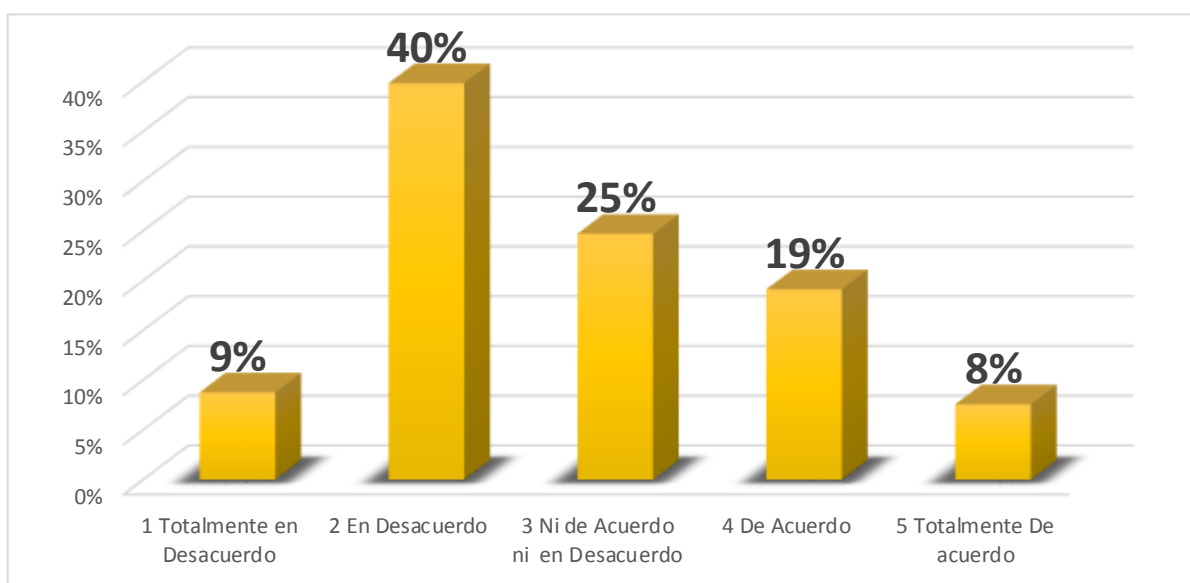
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 08% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 16% está de acuerdo, igualmente un 30% de la muestra, por otro lado, el 36% está en desacuerdo y el 09% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 14

¿Usted considera que su jefe inmediato tiene la capacidad de lograr que los trabajadores se desenvuelvan en sus diferentes actividades?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	22	9%
2 En Desacuerdo	100	40%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	62	25%
4 De Acuerdo	48	19%
5 Totalmente De acuerdo	19	8%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 14**

¿Usted considera que su jefe inmediato tiene la capacidad de lograr que los trabajadores se desenvuelvan en sus diferentes actividades? Fuente: Elaboración propia

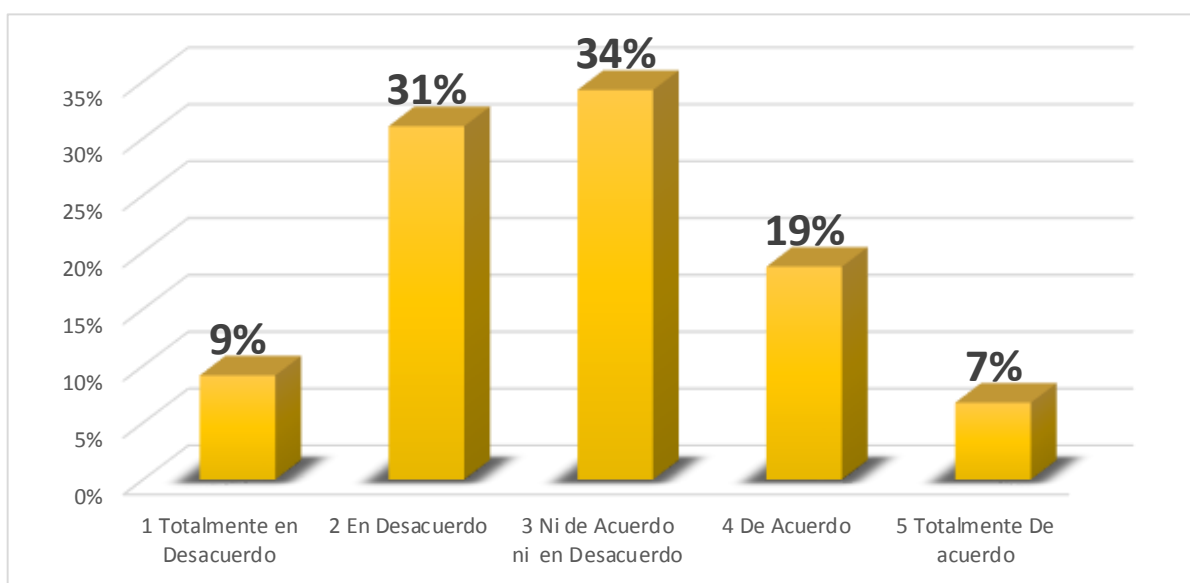
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 08% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 19% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra, por otro lado, el 40% está en desacuerdo y el 09% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 15

¿Usted considera que su jefe inmediato influye en los trabajadores para la eficacia de sus labores?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	23	9%
2 En Desacuerdo	78	31%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	86	34%
4 De Acuerdo	47	19%
5 Totalmente De acuerdo	17	7%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 15**

¿Usted considera que su jefe inmediato influye en los trabajadores para la eficacia de sus labores? Fuente: Elaboración propia

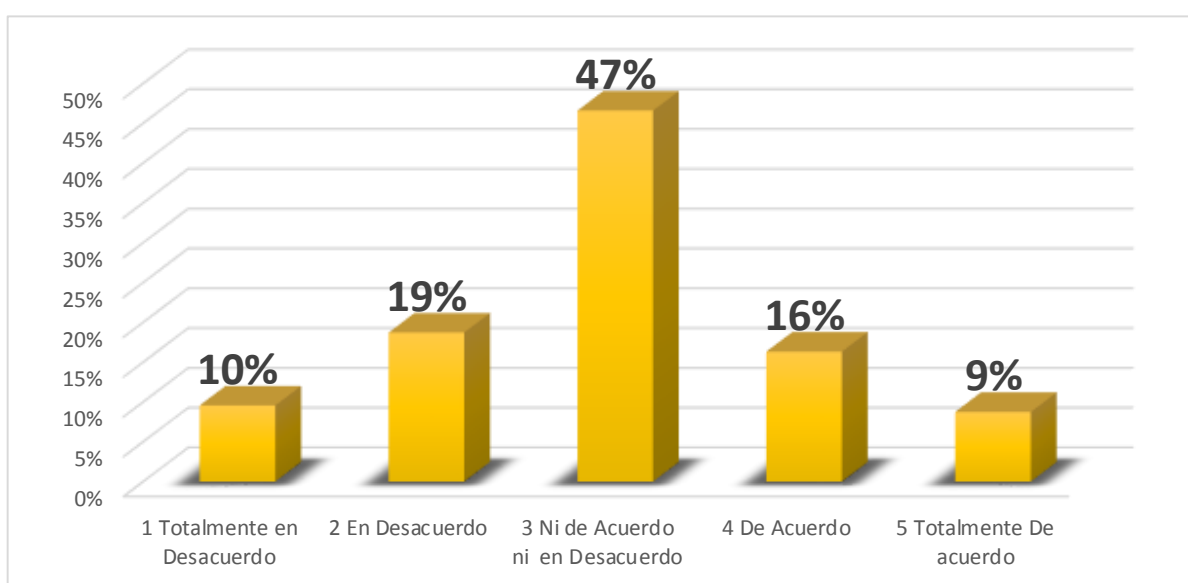
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 07% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 19% está de acuerdo, igualmente un 34% de la muestra, por otro lado, el 31% está en desacuerdo y el 09% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 16

¿Usted considera que hay desacuerdos entre los gerentes y los trabajadores de las diferentes áreas?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	24	10%
2 En Desacuerdo	47	19%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	117	47%
4 De Acuerdo	41	16%
5 Totalmente De acuerdo	22	9%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 16**

¿Usted considera que hay desacuerdos entre los gerentes y los trabajadores de las diferentes áreas? Fuente: Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 09% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 16% está de acuerdo, igualmente un 47% de la muestra, por otro lado, el 19% está en desacuerdo y el 10% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 17
¿Usted considera que en algún momento ha habido signos de violencia entre los trabajadores?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	26	10%
2 En Desacuerdo	39	16%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	107	43%
4 De Acuerdo	47	19%
5 Totalmente De acuerdo	32	13%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

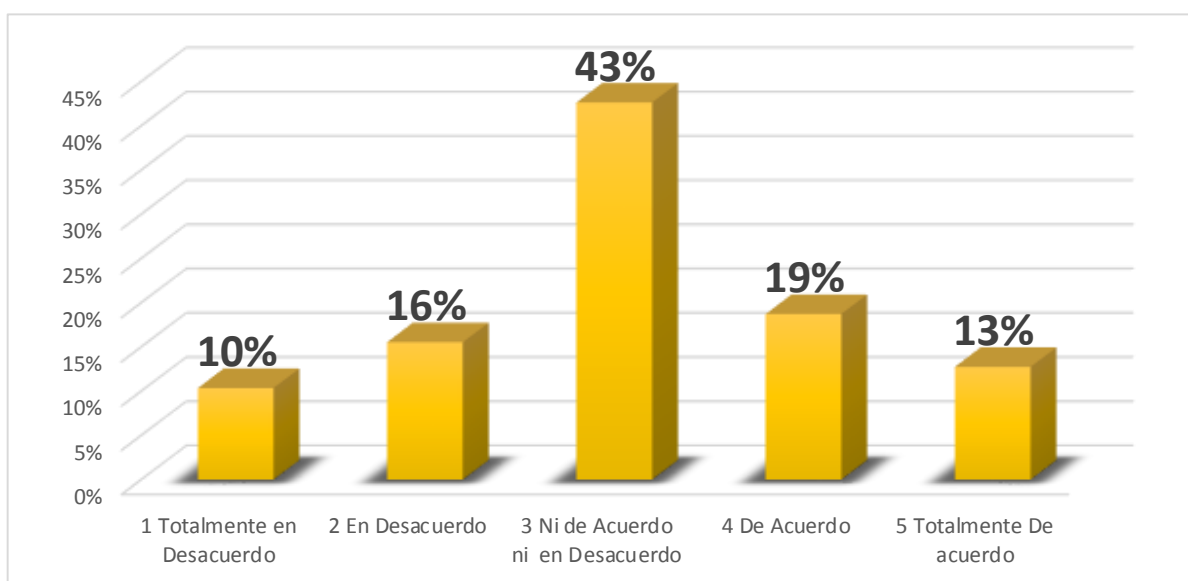


Gráfico N° 17
¿Usted considera que en algún momento ha habido signos de violencia entre los trabajadores? Fuente: Elaboración propia

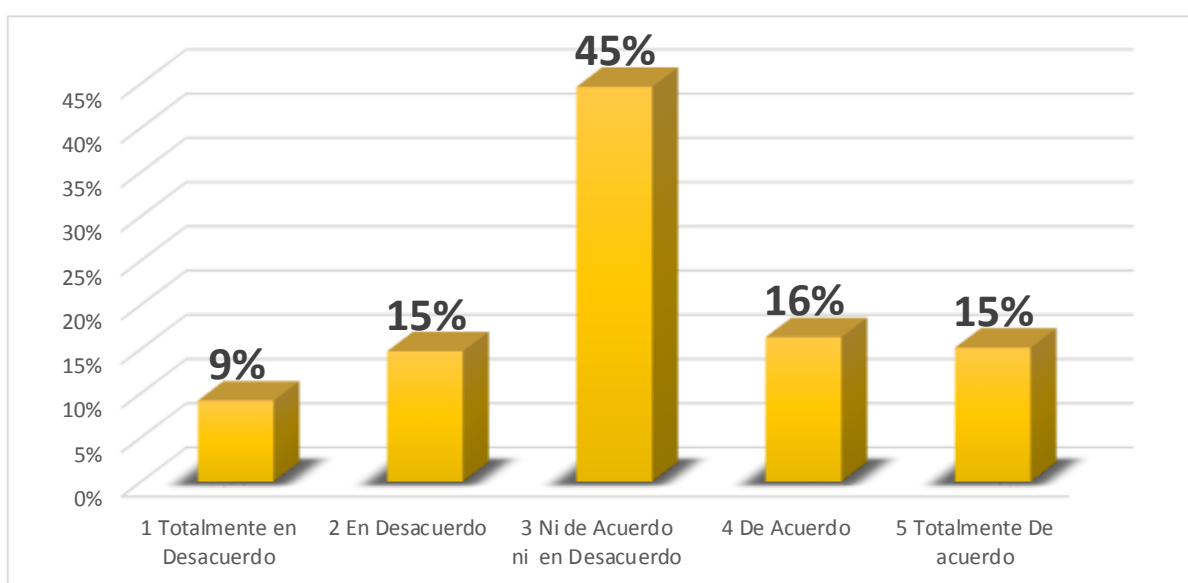
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 13% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 19% está de acuerdo, igualmente un 43% de la muestra, por otro lado, el 16% está en desacuerdo y el 10% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 18

¿Usted considera que los gerentes y/o trabajadores generan conflictos por el deseo de poder en las diferentes áreas de trabajo?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	23	9%
2 En Desacuerdo	37	15%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	112	45%
4 De Acuerdo	41	16%
5 Totalmente De acuerdo	38	15%
Total	251	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 18**

¿Usted considera que los gerentes y/o trabajadores generan conflictos por el deseo de poder en las diferentes áreas de trabajo? Fuente: Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 15% está muy de acuerdo que en la institución siempre se planifica estratégicamente el modelo logístico, mientras que el 16% está de acuerdo, igualmente un 45% de la muestra, por otro lado, el 15% está en desacuerdo y el 09% está muy en desacuerdo.

5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_0 = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

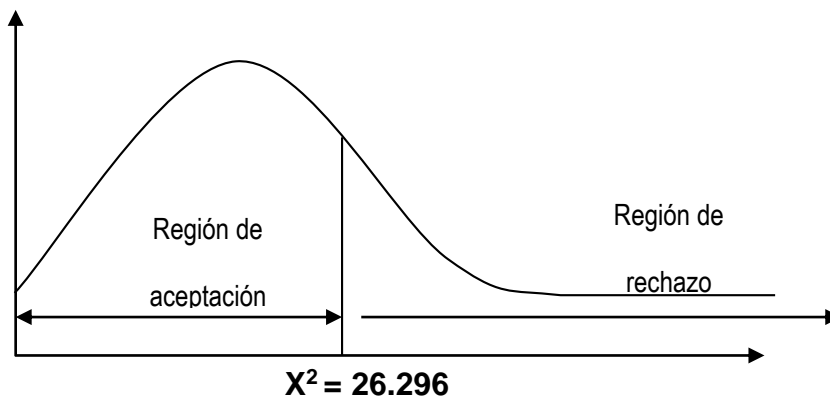
A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	N

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

a) **Región de rechazo**

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2(0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



a) Hipótesis Específicas.

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Hipótesis Nula H0

La motivación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 19
Frecuencias Observadas de la Primera Hipótesis Especifica

		Pregunta 10 ¿Usted considera que los gerentes brindan una comunicación clara en el área donde trabaja?					
Pregunta 1 ¿Considera que la remuneración que le otorga la Municipalidad es la apropiada para el tipo de trabajo que desarrolla?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	17	22	27	6	0	72
	En desacuerdo	3	54	30	9	1	97
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4	24	6	0	35
	De acuerdo	0	2	9	14	2	27
	Totalmente de acuerdo	1	1	1	6	11	20
	Total	22	83	91	41	14	251

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 20
Frecuencias Esperadas de la Primera Hipótesis Especifica

		Pregunta 10 ¿Usted considera que los gerentes brindan una comunicación clara en el área donde trabaja?					
Pregunta 1 ¿Considera que la remuneración que le otorga la Municipalidad es la apropiada para el tipo de trabajo que desarrolla?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	6.31	23.81	26.10	11.76	4.02	72
	En desacuerdo	8.50	32.08	35.17	15.84	5.41	97
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3.07	11.57	12.69	5.72	1.95	35
	De acuerdo	2.37	8.93	9.79	4.41	1.51	27
	Totalmente de acuerdo	1.75	6.61	7.25	3.27	1.12	20
	Total	22	83	91	41	14	251

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 21
Chi Cuadrado de la Primera Hipótesis

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	17	6.31	10.69	114.26	18.11
2	22	23.81	-1.81	3.27	0.14
3	27	26.10	0.90	0.80	0.03
4	6	11.76	-5.76	33.19	2.82
5	0	4.02	-4.02	16.13	4.02
6	3	8.50	-5.50	30.27	3.56
7	54	32.08	21.92	480.68	14.99
8	30	35.17	-5.17	26.70	0.76
9	9	15.84	-6.84	46.85	2.96
10	1	5.41	-4.41	19.45	3.60
11	1	3.07	-2.07	4.28	1.39
12	4	11.57	-7.57	57.36	4.96
13	24	12.69	11.31	127.93	10.08
14	6	5.72	0.28	0.08	0.01
15	0	1.95	-1.95	3.81	1.95
16	0	2.37	-2.37	5.60	2.37
17	2	8.93	-6.93	48.00	5.38
18	9	9.79	-0.79	0.62	0.06
19	14	4.41	9.59	91.96	20.85
20	2	1.51	0.49	0.24	0.16
21	1	1.75	-0.75	0.57	0.32
22	1	6.61	-5.61	31.51	4.76
23	1	7.25	-6.25	39.07	5.39
24	6	3.27	2.73	7.47	2.29
25	11	1.12	9.88	97.70	87.58
					198.53

Fuente: Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

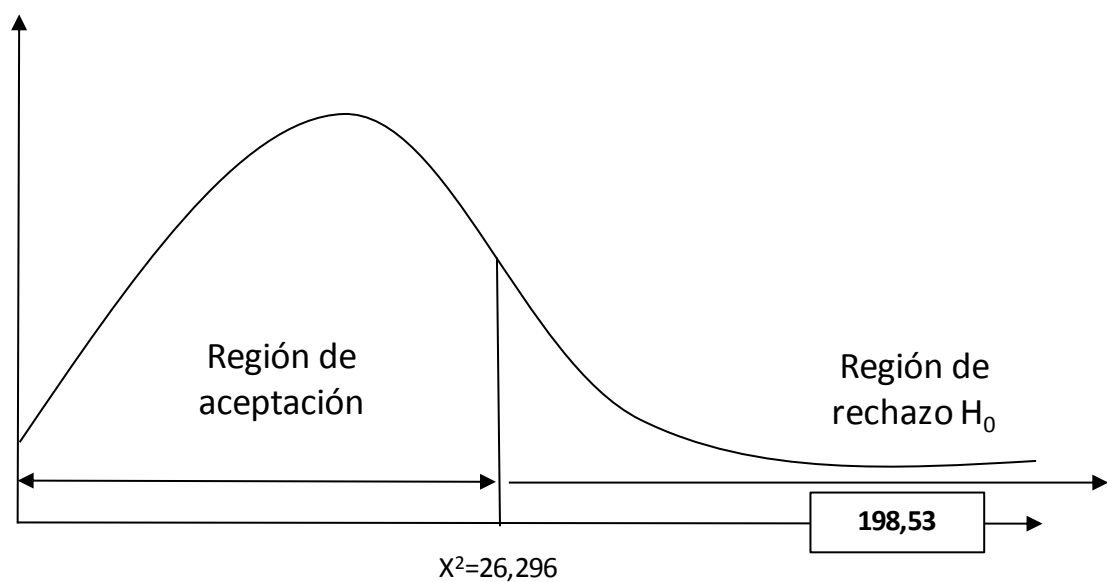
$X^2 = 26.296$

Gráfico Chi cuadrado de la primera Hipótesis

Nº

19

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 198,53, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “La motivación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista” queda rechazada; aceptándose

la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista”

Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H2

La capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Hipótesis Nula H0

La capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 22
Frecuencias Observadas de la Segunda Hipótesis Especifica

Pregunta 4 ¿Considera Ud. que las condiciones de ruido, temperatura, iluminación, ventilación, etc. le permiten desempeñar su trabajo con normalidad? ¿Usted considera que las capacitaciones otorgadas por la municipalidad le han servido para el desarrollo diario de sus actividades laborales?	Pregunta 13 ¿Usted considera que puede alcanzar las metas acordadas por la municipalidad en el tiempo establecido						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	12	10	8	3	1	34
	En desacuerdo	2	23	25	2	3	55
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	50	35	15	2	110
	De acuerdo	0	3	7	17	3	30
	Totalmente de acuerdo	1	5	1	3	12	22
	Total	23	91	76	40	21	251

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 23
Frecuencias Esperadas de la Segunda Hipótesis Especifica

Pregunta 4 ¿Considera Ud. que las condiciones de ruido, temperatura, iluminación, ventilación, etc. le permiten desempeñar su trabajo con normalidad? ¿Usted considera que las capacitaciones otorgadas por la municipalidad le han servido para el desarrollo diario de sus actividades laborales?	Pregunta 13 ¿Usted considera que puede alcanzar las metas acordadas por la municipalidad en el tiempo establecido						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	3.12	12.33	10.29	5.42	2.84	34
	En desacuerdo	5.04	19.94	16.65	8.76	4.60	55
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10.08	39.88	33.31	17.53	9.20	110
	De acuerdo	2.75	10.88	9.08	4.78	2.51	30
	Totalmente de acuerdo	2.02	7.98	6.66	3.51	1.84	22
	Total	23	91	76	40	21	251

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 24
Chi Cuadrado de la Segunda Hipótesis

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	12	3.12	8.88	78.93	25.34
2	10	12.33	-2.33	5.41	0.44
3	8	10.29	-2.29	5.27	0.51
4	3	5.42	-2.42	5.85	1.08
5	1	2.84	-1.84	3.40	1.20
6	2	5.04	-3.04	9.24	1.83
7	23	19.94	3.06	9.36	0.47
8	25	16.65	8.35	69.67	4.18
9	2	8.76	-6.76	45.76	5.22
10	3	4.60	-1.60	2.57	0.56
11	8	10.08	-2.08	4.33	0.43
12	50	39.88	10.12	102.40	2.57
13	35	33.31	1.69	2.87	0.09
14	15	17.53	-2.53	6.40	0.37
15	2	9.20	-7.20	51.89	5.64
16	0	2.75	-2.75	7.56	2.75
17	3	10.88	-7.88	62.04	5.70
18	7	9.08	-2.08	4.34	0.48
19	17	4.78	12.22	149.31	31.23
20	3	2.51	0.49	0.24	0.10
21	1	2.02	-1.02	1.03	0.51
22	5	7.98	-2.98	8.86	1.11
23	1	6.66	-5.66	32.05	4.81
24	3	3.51	-0.51	0.26	0.07
25	12	1.84	10.16	103.21	56.07
					152.75

Fuente: Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:

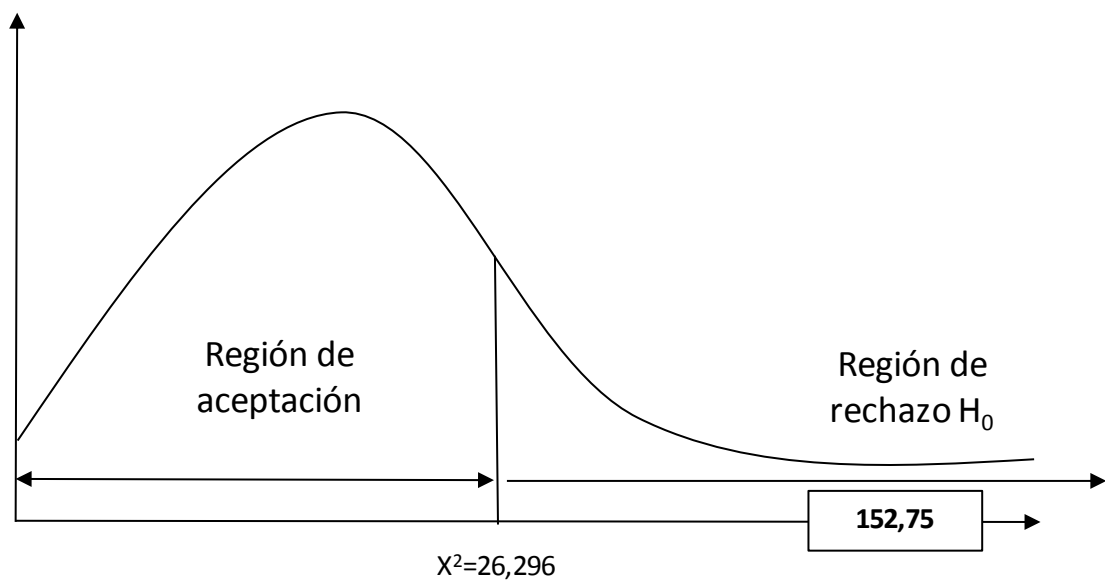


Gráfico N° 20
Chi Cuadrado de la Segunda Hipótesis

Fuente: Elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 152,75, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula (H_0):“La capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista” queda rechazada; aceptándose

la segunda hipótesis específica alternativa (H_2): “La capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista”

Tercera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H2

El liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Hipótesis Nula H0

El liderazgo no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 25
Frecuencias Observadas de la Tercera Hipótesis Especifica

Pregunta 7 ¿Usted considera que su jefe inmediato cuenta con autoridad suficiente para liderar el área?	Tabla 16 ¿Usted considera que hay desacuerdos entre los gerentes y los trabajadores de las diferentes áreas?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	1	6	18	3	5	33
	En desacuerdo	5	16	39	16	12	88
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11	35	10	3	63
	De acuerdo	3	14	15	7	1	40
	Totalmente de acuerdo	11	0	10	5	1	27
	Total	24	47	117	41	22	251

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 26
Frecuencias Esperadas de la Tercera Hipótesis Especifica

Pregunta 7 ¿Usted considera que su jefe inmediato cuenta con autoridad suficiente para liderar el área?	Tabla 16 ¿Usted considera que hay desacuerdos entre los gerentes y los trabajadores de las diferentes áreas?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	3.16	6.18	15.38	5.39	2.89	33
	En desacuerdo	8.41	16.48	41.02	14.37	7.71	88
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6.02	11.80	29.37	10.29	5.52	63
	De acuerdo	3.82	7.49	18.65	6.53	3.51	40
	Totalmente de acuerdo	2.58	5.06	12.59	4.41	2.37	27
	Total	24	47	117	41	22	251

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 27
Chi Cuadrado de la Tercera Hipótesis

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	3.16	-2.16	4.65	1.47
2	6	6.18	-0.18	0.03	0.01
3	18	15.38	2.62	6.85	0.45
4	3	5.39	-2.39	5.71	1.06
5	5	2.89	2.11	4.44	1.54
6	5	8.41	-3.41	11.66	1.39
7	16	16.48	-0.48	0.23	0.01
8	39	41.02	-2.02	4.08	0.10
9	16	14.37	1.63	2.64	0.18
10	12	7.71	4.29	18.38	2.38
11	4	6.02	-2.02	4.10	0.68
12	11	11.80	-0.80	0.63	0.05
13	35	29.37	5.63	31.74	1.08
14	10	10.29	-0.29	0.08	0.01
15	3	5.52	-2.52	6.36	1.15
16	3	3.82	-0.82	0.68	0.18
17	14	7.49	6.51	42.38	5.66
18	15	18.65	-3.65	13.29	0.71
19	7	6.53	0.47	0.22	0.03
20	1	3.51	-2.51	6.28	1.79
21	11	2.58	8.42	70.87	27.45
22	0	5.06	-5.06	25.56	5.06
23	10	12.59	-2.59	6.69	0.53
24	5	4.41	0.59	0.35	0.08
25	1	2.37	-1.37	1.87	0.79
					53.84

Fuente: Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:

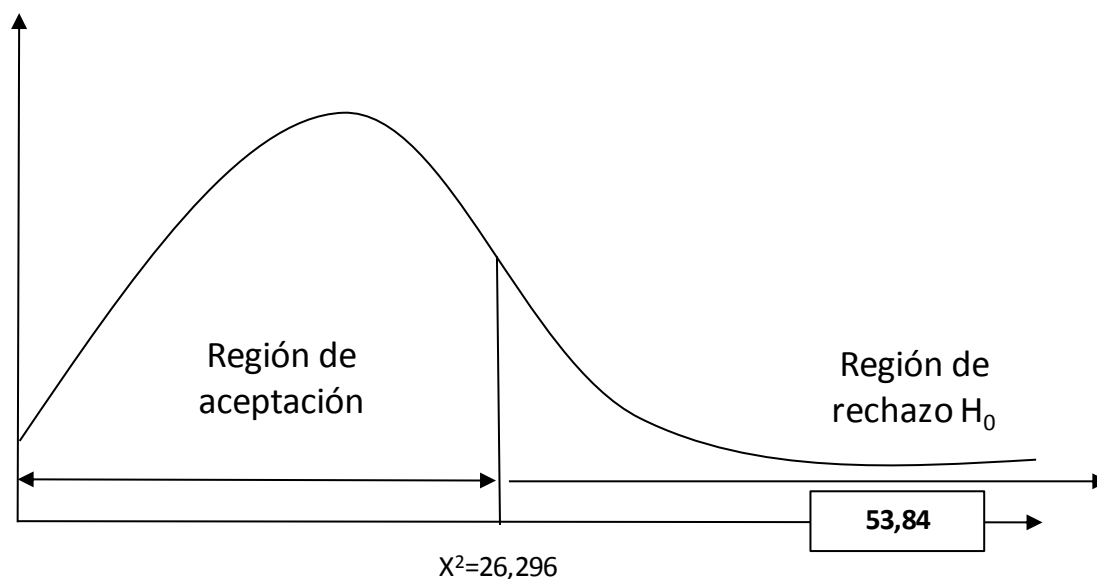


Gráfico N° 21
Chi Cuadrado de la Tercera Hipótesis

Fuente: Elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 53,84, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula (H_0): “El liderazgo no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista” queda rechazada; aceptándose

la tercera hipótesis específica alternativa (H3): “El liderazgo no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista”

Hipótesis general.

Hipótesis General Alternativa H4

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Hipótesis General Nula A H0

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 28
Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 01	72	97	35	27	20	251
Pregunta 10	22	83	91	41	14	251
Pregunta 04	34	55	110	30	22	251
Pregunta 13	23	91	76	40	21	251
Pregunta 07	33	88	63	40	27	251
Pregunta 16	24	47	117	41	22	251
Total	208	461	492	219	126	1506

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 29
Frecuencias Esperadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 01	34.67	76.83	82.00	36.50	21.00	251.00
Pregunta 10	34.67	76.83	82.00	36.50	21.00	251.00
Pregunta 04	34.67	76.83	82.00	36.50	21.00	251.00
Pregunta 13	34.67	76.83	82.00	36.50	21.00	251.00
Pregunta 07	34.67	76.83	82.00	36.50	21.00	251.00
Pregunta 16	34.67	76.83	82.00	36.50	21.00	251.00
Total	208	461	492	219	126	1506

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 30
Chi Cuadrado de la Hipótesis General

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	72	34.67	37.33	1393.78	40.21
2	97	76.83	20.17	406.69	5.29
3	35	82.00	-47.00	2209.00	26.94
4	27	36.50	-9.50	90.25	2.47
5	20	21.00	-1.00	1.00	0.05
6	22	34.67	-12.67	160.44	4.63
7	83	76.83	6.17	38.03	0.49
8	91	82.00	9.00	81.00	0.99
9	41	36.50	4.50	20.25	0.55
10	14	21.00	-7.00	49.00	2.33
11	34	34.67	-0.67	0.44	0.01
12	55	76.83	-21.83	476.69	6.20
13	110	82.00	28.00	784.00	9.56
14	30	36.50	-6.50	42.25	1.16
15	22	21.00	1.00	1.00	0.05
16	23	34.67	-11.67	136.11	3.93
17	91	76.83	14.17	200.69	2.61
18	76	82.00	-6.00	36.00	0.44
19	40	36.50	3.50	12.25	0.34
20	21	21.00	0.00	0.00	0.00
21	33	34.67	-1.67	2.78	0.08
22	88	76.83	11.17	124.69	1.62
23	63	82.00	-19.00	361.00	4.40
24	40	36.50	3.50	12.25	0.34
25	27	21.00	6.00	36.00	1.71
26	24	34.67	-10.67	113.78	3.28
27	47	76.83	-29.83	890.03	11.58
28	117	82.00	35.00	1225.00	14.94
29	41	36.50	4.50	20.25	0.55
30	22	21.00	1.00	1.00	0.05
					146.82

Fuente: Elaboración propia

De manera gráfica tenemos:

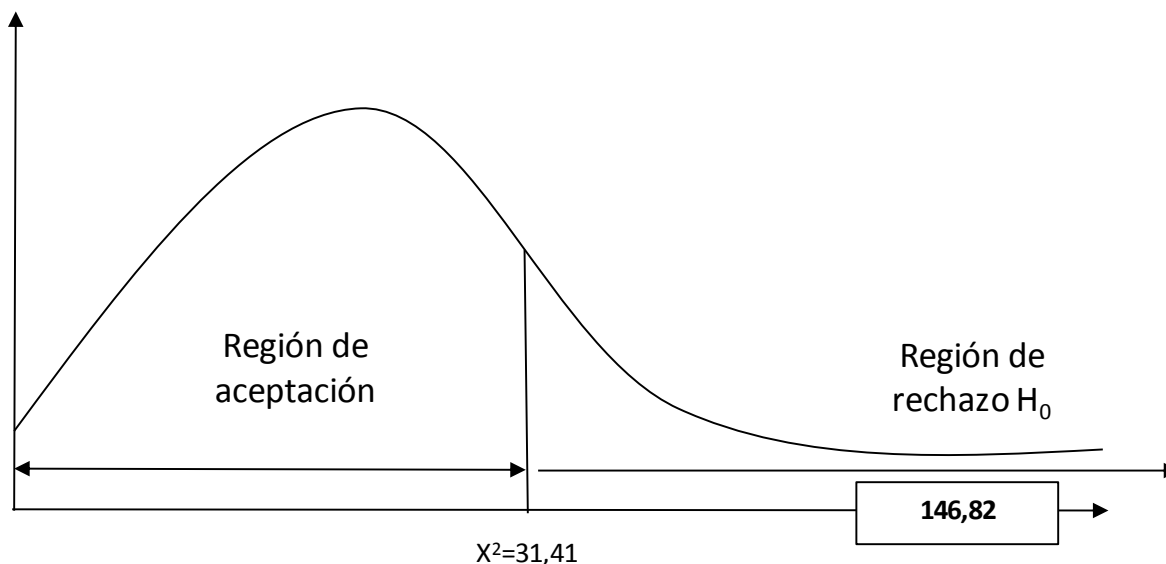


Gráfico N° 22
Chi Cuadrado de la Hipótesis General

Fuente: Elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 53,84, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “El clima organizacional no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa (H_4): “El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista”

CONCLUSIONES

1. Se ha probado en la (HIPOTESIS GENERAL) que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista, lo cual implica que clima organizacional influye en el desempeño de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N° 28)
2. Se ha probado en la (HIPOTESIS ESPECIFICA 1) que la motivación influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista, lo cual implica que la motivación influye en el desempeño de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 19)
3. Se ha probado en la (HIPOTESIS ESPECIFICA 2) que la capacitación influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista, lo cual implica que capacitación influye en el desempeño de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 22)
4. Se ha probado en la (HIPOTESIS ESPECIFICA 3) que el liderazgo influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista, lo cual implica que el liderazgo influye en el desempeño de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 25)

RECOMENDACIONES

1. Reforzar los ámbitos de conversación, iniciando de manera individual, seguidamente una reunión incorporando a todos los trabajadores para poder aclarar las causas de las diferencias y averiguar las soluciones de estas. Dentro de las reuniones tocar diferentes puntos como: explicarles la causa del aumento de trabajo (metas y/o objetivos, cambios, etc.), aspiraciones de los trabajadores esto es para reforzar su desarrollo como profesional, reconocimiento a su desempeño laboral.
2. Desarrollar diferentes propuestas de motivación para los trabajadores, algunas de ellas pueden ser, compensarlo verbalmente reconociendo sus logros o de forma remunerada, línea de carrera asegurarles que podrán lograr nuevas responsabilidades y crecer profesionalmente, tomar en cuenta su opiniones, sugerencias o ideas de diferentes planes de trabajo y/o proyectos de esta manera se sentirán parte fundamental para la entidad.
3. Fortalecer la capacitación de los trabajadores de esta manera se desarrollan de manera eficaz en el ambiente laboral y en el desarrollo de diferentes proyectos, objetivos y/o metas; se debe identificar las necesidades reales de los trabajadores para empezar con el plan de capacitación de este modo se cumpliría con los objetivos esperados y cubrir con las necesidades de la entidad.
4. Fortalecer las habilidades de los líderes de la entidad, el líder puede establecer un ambiente de apertura con sus trabajadores, realizando proyectos, dinámicas entre otros. De esta manera todos se involucran en la planeación y el desarrollo de esta, tomando en cuenta lo que sienten y piensan, la conversación se vuelve retroalimentaría y transparente de esta manera también se desarrolla el canal de comunicación fomentando una lluvia de ideas para el mejor desarrollo de las actividades de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, Ronald, Leyton, Sara, Meza, Antonio, & Sáenz, Ivonne. (2012). *TESIS, "Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades"*. Lima: Universidad Católica del Perú .
- Bateman, Thomas., & Snell, Scott. (2005). *"Administración – Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo" 08° Edición* . Mexico: McGraw Hill .
- Brow, Warren., & Moberg, Dennis. (1990). *"Comportamiento organizacional" - 06° Edición* . Mexico: Mosto.
- Brunet, Luc. (1999). *"El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias"*. Mexico: Trilla.
- Campbell John. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. San Francisco: Palo Alto CA.
- Chiavenato, Ildemaro. (2006). *"Introducción a la teoría general de la administración"*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, Ildemaro. (2007). *"Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones"*. México D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Ildemaro. (2009). *"Comportamiento Organizacional" 02° Edición*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. .
- Chiavenato, Ildemaro. (2011). *"Administración de Recursos Humanos" "El capital humano de las Organizaciones"*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Delgado, Humberto. (2018). *TESIS, " La salud ocupacional y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores de transportes LUCHITO EIRL"*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.

- Forehand, Garlie, & Von Haller, Gilmer. (1964). "Environmental Variation in studies of organizational behavior" . *PsycARTICLES*, , 361-382.
- Gamboa, Ronald. (2017). *TESIS, "Propuesta de Coaching empresarial basada en el desempeño laboral de los supervisores de la empresa GRUPO ZEUS SERVICE S.A.C."*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Hall, Richard. (1996). *"Organizaciones, estructura, procesos y resultados" - 2° Edición*. Mexico: Prentice Hall - Hispanoamericana S.A.
- Harper, & Lynch. (1992). *Manuales y Recursos Humanos*. . Madrid: Gaceta de Negocios.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan, & Slocum, John (2008). *"Administración – Un enfoque basado en competencias"*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, Roberto. (2006). *Fundamentos de Metodología de la Investigación. Tercera Edición*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. .
- Hitt, Michael, Black, Steward, & Porter, Lyman. (2006). *"Administración"* . Mexico: Pearson Educación.
- Jones, Gareth, & George, Jennifer. (2006). *"Administración - Contemporánea" 06° Edición* . Mexico: McGraw Hill.
- Kerlinger, Fred. (1983). *Investigación del Comportamiento, Técnicas y Metodología, Segunda Edición*. México: Interamericana.
- Koontz, Harold. (1990). *Administración*. Mexico: McGraw -Hill.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, & Cannice, Mark. (2012). *"Administración – Una perspectiva global y empresarial" 14° edición* .Mexico: McGraw Hill .
- Litwin, George, & Stringer, Robert. (1978). *"Organizational climate"*. New York: Simon & Schuster.
- Maish, Elena. (2004). "Pautas metodológicas para la realización de estudios del clima organizacional". *Gestión en el tercer Milenio*, 13(7) , 35-38.

- Meléndez, Raul. (2015). *TESIS, "Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas"*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Morales, Carlos. (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La habana: Política.
- Murga, Lucia, & Mostacero, Eddy. (2017). *TESIS, "Clima Organizacional y desempeño laboral en el area de ventas de distribuidora PERUFARMA S.A."*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Palma, Sonia. (2004). *"Manual de Escala de Clima Laboral"*. Lima.
- Polanco, Coralia. (2014). *TESIS, "El clima y la satisfacción laboral en los docentes del instituto tecnologico de administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortes"*. Hondureña: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazan.
- Puchol, Luis. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rodríguez, Andres, Retamal, Maria, Lizana, Jose, & Cornejo, F. (2011). REVISTA "Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal Chilena". *Salud & Sociedad - Universidad Católica del Norte Chile*, 219-234.
- Rodríguez, Dario. (1999). *"Diagnostico organizacional"*. Mexico: Alfa - Omega.
- Rodríguez, Dario. (2010). *"Diagnóstico Organizacional"*. Mexico D.F: Alfaomega.
- Romero, Fernando, & Urdaneta, Erika. (2009). REVISTA "Desempeño laboral y calidad de servicio". *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social - Universidad Rafael Belloso Chacín*, 66.
- Stoner, James, Freeman, Edward, & Gilbert, Daniel. (1996). *Administración - Sexta Edición*. Mexico: Prentice - Hall - Hispanoamericana, S.A. .

Yacila, Maria. (2017). *TESIS, "Clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la oficina regional la Libertad - COFOPRI"*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.

Zans, Alex. (2017). *TESIS, "Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN- MANAGUA"*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Zerilli, Andreu. (1973). *Valoración de personal*. Bilbao: Deusto.

ANEXOS

ANEXO N° 01

V1 Clima Organizacional

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Motivación						
1	¿Considera usted que la remuneración que le otorga la Municipalidad es la apropiada para el tipo de trabajo que desarrolla?	1	2	3	4	5
2	¿Usted considera que el ambiente laboral donde trabaja es adecuado para poder realizar sus actividades cotidianas?	1	2	3	4	5
3	¿Usted considera que el lugar donde labora llena todas sus aspiraciones personales/profesionales?	1	2	3	4	5
Capacitación						
4	¿Usted considera que las capacitaciones otorgadas por la municipalidad le han servido para el desarrollo diario de sus actividades laborales?	1	2	3	4	5
5	¿Usted considera que las capacitaciones brindadas le han servido para mejorar su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
6	¿Usted considera que con los recursos entregados por la municipalidad puede realizar eficientemente su trabajo?	1	2	3	4	5
Liderazgo						
7	¿Usted considera que su jefe inmediato cuenta con autoridad suficiente para liderar el área?	1	2	3	4	5
8	¿Usted considera que su jefe inmediato implementa mecanismos de control sobre los trabajadores a cargo?	1	2	3	4	5
9	¿Usted considera que su jefe inmediato demuestra tener un tipo de liderazgo ausente?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

ANEXO N° 02

V2 Desempeño Laboral

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Comunicación						
1	¿Usted considera que los gerentes brindan una comunicación clara en el área donde trabaja?	1	2	3	4	5
2	¿Usted considera que las reuniones laborales que se realizan en la entidad son para llegar a objetivos puntuales?	1	2	3	4	5
3	¿Usted considera que la comunicación que brinda el gerente y/o sub gerente transmite una buena imagen?	1	2	3	4	5
Eficiencia						
4	¿Usted considera que puede alcanzar las metas acordadas por la municipalidad en el tiempo establecido?	1	2	3	4	5
5	¿Usted considera que su jefe inmediato tiene la capacidad de lograr que los trabajadores se desenvuelvan en sus diferentes actividades?	1	2	3	4	5
6	¿Usted considera que su jefe inmediato influye en los trabajadores para la eficacia de sus labores?	1	2	3	4	5
Conflictos						
7	¿Usted considera que hay desacuerdos entre los gerentes y los trabajadores de las diferentes áreas?	1	2	3	4	5
8	¿Usted considera que en algún momento ha habido signos de violencia entre los trabajadores?	1	2	3	4	5
9	¿Usted considera que los gerentes y/o trabajadores generan conflictos por el deseo de poder en las diferentes áreas de trabajo?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

ANEXO N° 03

Bellavista, 07 de Junio del 2018

Señor
NANDER YOPLAC VILLA VICENCIO
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Bellavista

MUNICIPALIDAD DE BELLAVISTA
SUB GERENCIA TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO
Folio 03 No. SOL-01187
Fecha 08 JUN 2018 Hora 12.00

Presente.-

Atención: Dr. ROY VELA VERA
Sub Gerente de Personal

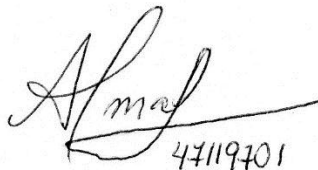
De mi especial consideración:

Mediante la presente me dirijo a Usted, para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo solicitarle el permiso para realizar mi **INVESTIGACIÓN DE TESIS: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELLAVISTA, CALLAO, 2018"** , para presentarla a la **UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS ECONOMICAS.**

En tal sentido, agradeceré a usted, se sirva otorgarme el permiso y brindar la información general, documentos que a su criterio y políticas no sean de confidencialidad.

Sin otro particular, es propicia la ocasión para expresarles los sentimientos de mi especial consideración, queda de usted,

Atentamente,


47119701

ANEXO N° 04



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELLAVISTA
SUB GERENCIA DE PERSONAL

Bellavista, 11 de Junio del 2018

Alumna
Universidad Inca Garcilaso de la Vega
ALMA KATERINE DE LA CRUZ VIGLIANZONI
Mz D lote 11 - Ciudad del pescador
BELLAVISTA- CALLAO

Presente.-


De mi especial consideración:

Ref.: a) Solicitud S/N con fecha 08 de junio del 2018

Mediante la presente me dirijo a Usted, para saludarla cordialmente y en atención al documento de la referencia a), sobre el permiso para realizar el trabajo de **INVESTIGACIÓN DE TESIS: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELLAVISTA, CALLAO, 2018”**; hago de conocimiento que esta entidad edil acepta su solicitud brindando la información necesaria para el cumplimiento solicitado.

Sin otro particular, es propicia la ocasión para expresarles los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,


MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELLAVISTA
Gerente de Administración y Finanzas
Sub Gerencia de Personal
Abog. Roy Vela Elias
SUB - GERENTE