

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANTA - 2015**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASPIRANTES

:

Bach. Percy PALOMINO BAUTISTA

Bach. Reyna RETAMOZO LOZANO

Asesor: Eusterio ORE GUTIERREZ

AYACUCHO – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A mis padres Julio Palomino Suarez y Norma Bautista Lope por haberme forjado como la persona que soy; muchos de mis logros se los debo entre los que incluye este trabajo. Me formaron bajo normas adecuadas con la intención de garantizar un buen ciudadano que logre alcanzar sus anhelos profesionales.

Percy.

A Dios por la fe, sabiduría y amor que me brinda en cada paso de mi vida, a mis padres Honorato Retamozo Mendoza, Ordalia M. Lozano Rojas y hermanos por su apoyo incondicional para lograr uno de mis objetivos de mi vida y a una persona muy especial por su comprensión y compañía que me brindo en cada momento que lo necesitaba.

Reyna.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Escuela Profesional de Administración de empresas por brindarnos la oportunidad de superarnos académicamente.

Al Sr. Alcalde Percy A. Bermudo Valladares y al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huanta por las facilidades, tiempo y apoyo brindado para el desarrollo del trabajo de campo.

A mi asesor Dr. Eusterio Ore Gutiérrez por su valiosa colaboración y apoyo para la realización de este trabajo.

A nuestros familiares (padres y hermanos) por todo el apoyo que nos brindaron en el trayecto de nuestras vidas, fundamentalmente en el logro de la tesis.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta en la región de Ayacucho. El tipo de investigación fue correlacional, el nivel descriptivo ya que fue necesario establecer las correlaciones entre cada variable; la metodología empleada corresponde a inductivo y deductivo; el tamaño de población fue de 118 trabajadores, no se utilizó muestreo ya que se efectuó un censo a la totalidad de trabajadores. Para la recolección de datos se utilizó una ficha de cuestionario auto administrado que permitió recoger las percepciones de los trabajadores; para la tabulación se ha empleado la estadística descriptiva inferencial y para la contratación de hipótesis se utilizó la Chi cuadrada; quedando demostrada que el clima organizacional incide significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta.

Palabra Clave: Clima Organizacional y Desempeño Laboral

ABSTRACT

The aim of this research was to determine the incidence of organizational climate on job performance of workers of the Provincial Municipality of Huanta of the Ayacucho region. The research was correlational, descriptive level since it was necessary to establish correlations between each variable; the methodology used corresponds to inductive and deductive; population size was 118 workers, no sampling was used as a census was carried out to all workers. For data collection a form of self-administered questionnaire that allowed collect the perceptions of workers was used; for tabulation has been used descriptive statistics and inferential hypothesis testing for Chi square was used; It is demonstrated that organizational climate significantly affects job performance in workers of the Provincial Municipality of Huanta.

Keyword: Organizational Climate and Work Performance

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación hace referencia a los conceptos de Clima organizacional como conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, por el cual pasan los objetivos estructurales, liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones; por tanto evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización, con el objetivo de mejorar el comportamiento, cumplimiento de metas, desarrollo de habilidades de los trabajadores y como consecuencia directa, su desempeño laboral.

Existe un cuestionamiento generalizado contra diversas administraciones públicas a nivel regional; debido a la escasa profesionalización y al apego a los intereses políticos dejando de lado el bien común. Situación que ha despertado muchas dudas sobre qué se está haciendo mal, también, en impulsar los esfuerzos para mejorar, se traduce en la incorporación de perfiles más técnicos y profesionales con una visión estratégica a cada sector.

Las percepciones compartidas por los trabajadores sobre el clima organizacional son deficientes respecto al trabajo, al ambiente en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan su desempeño.

La Municipalidad Provincial de Huanta deja de ser eficiente porque no fomenta un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas a la entidad; sin embargo, muestran frustración y descontento cuando no encuentran un clima para desarrollarse profesionalmente con eficiencia. En este sector público con asiento en las diferentes ciudades, han venido mostrando a través de cada administración, problemas desde la perspectiva del liderazgo que se enfoca desde la alta gerencia hacia la gestión organizacional; esta situación se puede evidenciar con la presencia del caos, individualización y un poder desmedido que se transmite al entorno de la organización conllevando, que el comportamiento de cada trabajador sea generalmente incorrecto o deficiente.

La vieja forma de hacer política, se tradujo en la creación de una cultura y un clima basado en el clientelismo, lo que a su vez favoreció la llegada de personas con poca preparación a las posiciones gerenciales de las organizaciones del sector público, lo que pudo haber generado un liderazgo negativo como autocrático, permisivo y de manera reducido el participativo, reflejando: baja competitividad, poca actitud e iniciativa, además la reducida cooperación y aceptación de

responsabilidades para mover las voluntades tanto individuales como organizacionales; aspectos que repercutieron en el desempeño de cada colaborador para la consecución de objetivos comunes.

La institución no identifica tampoco analiza sus problemas, oportunidades adecuadamente para generar un ambiente de motivaciones de afiliación, de competencia y reconocimiento; aspectos que no son percibidos dentro de la municipalidad, por tanto se encuentra reflejado en el cumplimiento de plazos, rapidez de soluciones, cantidad y calidad de trabajos realizados.

La utilización de formas de comunicación estructural y disfuncionales para la transmisión de información de las diferentes áreas funcionales dentro de la municipalidad y la estructura organizacional netamente piramidal y burocrática, dificulta la fluidez de la comunicación, adoptando el mismo estilo vertical, que en cierto modo distorsiona las órdenes dirigidas hacia los trabajadores y generalmente los mensajes que pretenden transmitir desde el nivel operativo a sus superiores. La deficiente comunicación interpersonal como descendente, instrucciones de trabajo y ascendente marca la diferencia en el proceso de interrelación porque no logran la satisfacción de las expectativas; por consiguiente, la función de formar los recursos humanos que se encuentran en poder de la mayor parte de las instituciones públicas se ha dejado de lado evitando el desarrollo de habilidades, destrezas; así mismo en la municipalidad no toman en cuenta procesos importantes como: las formas de negociar, comprensión de situaciones, la creciente importancia del conocimiento de puesto, la tecnología en los procesos productivos y el cambio en los roles de los actores sociales; han trastocado las dimensiones comprendidas en las relaciones laborales.

En este sentido, actualmente, las transformaciones en los contenidos formativos no se vinculan al proceso de innovación tecnológica, por lo que se está tomando cada vez más en cuenta la formación de los recursos humanos como irrelevante en el ámbito de las relaciones laborales. La nueva configuración de las ocupaciones y los drásticos ajustes en las formas de trabajo y en los procesos productivos, han generado el nacimiento de nuevas exigencias hacia la calificación de la mano de obra. Ahora, la formación debe buscar la generación de competencias en los trabajadores y no la simple conjunción de habilidades, destrezas y conocimientos, desarrollándose en un amplio rango de capacidades que involucran, además, la comprensión de lo que están realizando.

El problema principal se formuló de la siguiente manera ¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta – 2015? Mientras tanto como problemas específicos tenemos: ¿De qué manera el estilo de Liderazgo

incide en el comportamiento de los trabajadores?, ¿En qué sentido la motivación incide en el cumplimiento de las metas?, ¿De qué manera la comunicación interpersonal incide en el desarrollo de las habilidades Individuales de los trabajadores?

Luego de identificar los problemas de la investigación nos trazamos los objetivos teniendo como la principal: Demostrar la incidencia de clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta. Mientras tanto los objetivos específicos tenemos: Determinar la incidencia del estilo de liderazgo en el comportamiento de los trabajadores, identificar la incidencia de la motivación en el cumplimiento de las metas, examinar la incidencia de la comunicación interpersonal en el desarrollo de sus habilidades Individuales de los trabajadores.

Posteriormente de determinó la hipótesis, siendo la hipótesis general la siguiente: El clima organizacional incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta – 2015. Consiguiente mente identificamos los Hipótesis específicas: El estilo de Liderazgo incide sustancialmente en el comportamiento de los trabajadores, la motivación incide directamente en el cumplimiento de las metas, la comunicación interpersonal incide significativamente en el desarrollo de las habilidades Individuales de los trabajadores.

Dentro de la delimitación temática la investigación se enfocó en el análisis de los temas específicos del clima organizacional y el desempeño laboral. En la delimitación espacial, se realizó en una institución pública de la región: La Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho. La delimitación temporal se desarrolló entre los meses de julio, agosto, setiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2015. En la delimitación cuantitativa consideró a 16 funcionarios, 72 trabajadores nombrados y 30 contratados por la modalidad de CAS en la Municipalidad Provincial de Huanta. Finalmente en la delimitación social se desarrolló para presentar una propuesta básica como producto el análisis del clima organizacional orientado a mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que ello repercute de manera directa o indirecta en la adecuada prestación de servicios públicos y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción que cumple la municipalidad provincial dentro de la ciudad.

Justificación de la investigación: como justificación teórica de que los resultados de la investigación son un aporte al campo de la administración. En este caso se identificó la problemática del clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta, que viene afectando el adecuado cumplimiento de sus funciones. Además, se determinó y comprendió los factores del clima organizacional de los

trabajadores que incidieron significativamente en el rendimiento, en las relaciones jefes-colaboradores, en el sentido real de pertenencia, la comunicación, el liderazgo y a través de este estudio se establecerán alternativas de mejora en la gestión. Del mismo modo, se contrastó la forma de gestión tradicional y actual de las autoridades en una institución pública como la Municipalidad de Huanta.

En justificación metodológica tenemos, el resultado de la investigación permite demostrar la validez de los instrumentos que nos permitió recoger datos confiables de una realidad como la Municipalidad de Huanta. El excelente clima organizacional tiene un impacto socioeconómico y social positivo para la entidad ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados para la institución, recalcando que un ambiente de trabajo favorable logra como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Mientras; en la Justificación práctica, los datos procesados e interpretados del presente estudio ayudarán a mejorar los sistemas y procedimientos de una organización, para el caso la Municipalidad de Huanta. Ya que la investigación fue dirigida a la institución en sí, pero fundamentalmente a los trabajadores que se ven afectados por el clima organizacional existente en la institución.

La presente investigación es importante por las siguientes razones: se identificó el clima organizacional existente y su incidencia con el desempeño laboral de los trabajadores con la finalidad de ver la repercusión en su cumplimiento de sus funciones. Se estudió el clima organizacional para identificar el adecuado compromiso con su trabajo, consigo mismo y esto repercute de manera extraordinaria en el comportamiento, comunicación y responsabilidad de las actividades cotidianas. Promoverá el clima laboral adecuado en el accionar diario aprovechando el máximo potencial de los jefes, subordinados y los recursos en las actividades y decisiones operacionales, logrando las metas y objetivos predeterminados institucionalmente. Se propició el clima organizacional en el accionar diario de los trabajadores aprovechando sus potencialidades y habilidades para el cumplimiento eficiente de las metas u objetivos institucionales.

En el primer capítulo se detalla la revisión literaria de la investigación, mostrando como partes de ello: la revisión literaria histórica, antecedentes teóricos, bases teóricas y el marco conceptual; describiendo los modelos de los autores Martha Alles e Idalberto Chiavenato por su mayor amplitud de conceptos.

Por consiguiente, de acuerdo al problema percibido se desarrolló el trabajo de investigación teniendo como énfasis el clima organizacional que es de suma importancia para las organizaciones sociales, en este caso la Municipalidad de Huanta, en efecto, se demuestra cómo perciben la organización los trabajadores ante las diferentes situaciones y su repercusión en su desempeño laboral.

En el segundo capítulo se desarrolló material y métodos de la investigación identificando el tipo y diseño de investigación, así como la población, muestras e instrumentos de recolección de datos.

En el tercer capítulo, se presenta los resultados del trabajo de campo, análisis e interpretación de datos cuantitativos cruzados con sus respectivas preguntas, asimismo la contrastación y validación de hipótesis se elabora mediante la prueba estadística del chi-cuadrada.

En el cuarto capítulo se desarrolló discusión de la investigación, realizando comparaciones de algunas definiciones con los resultados de la investigación.

Finalmente, se consideran las conclusiones y las referencias bibliográficas utilizadas.

.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Revisión literaria histórica.....	01
1.1.1. Clima organizacional.....	01
1.1.2. Desempeño laboral.....	03
1.2. Antecedentes teóricos.....	03
1.2.1. A nivel internacional.....	03
1.2.2. A nivel nacional.....	05
1.2.3. A nivel local.....	08
1.3. Bases teóricas.....	10
1.3.1. Clima organizacional.....	10
1.3.2. Desempeño laboral.....	17
1.4. Marco conceptual.....	25

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Diseño y tipo de investigación.....	27
2.1.1. Diseño de investigación.....	27
2.1.2. Tipo de investigación.....	27
2.2. Población y muestra de la investigación.....	28
2.2.1. Población.....	28
2.2.2. Muestra.....	28
2.3. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos.....	28
2.3.1. Técnicas.....	28
2.3.2. Instrumentos.....	28
2.3.3. Fuentes.....	29
2.3.4. Procesamiento y contrastación de hipótesis.....	29

**CAPÍTULO III
RESULTADOS**

3.1. Presentación	30
3.2. Resultados e interpretación de datos	31
3.3. Proceso de cruce de variables	41
3.4. Contrastación de hipótesis	52
3.4.1. Diseño y operacional estadístico y análisis de la encuesta	52
3.4.2. Análisis de la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral.....	53

**CAPÍTULO IV
DISCUSIÓN**

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de consistencia	69
ANEXO 02: Matriz de Operacionalización de variables e indicadores	70
ANEXO 03: Correlación o cruce de variables	71
ANEXO 04: Ficha de encuesta	72
ANEXO 05: Validación de cuestionario a través de juicio de experto	74
ANEXO 06: Constancia de validación	83
ANEXO 07: Contrastación de la validación del cuestionario el ALPHA de CRONBACH.....	86
ANEXO 08: Cuestionario definitiva del trabajo de campo	87

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01: Estadísticos	31
CUADRO N° 02: Género	31
CUADRO N° 03: Edad de los trabajadores	32
CUADRO N° 04: Tiempo de servicio	33
CUADRO N° 05: Estado civil	34
CUADRO N° 06: Nivel ocupacional	35
CUADRO N° 07: Estilo de liderazgo.....	36
CUADRO N° 08: Motivación	37
CUADRO N° 09: Comunicación interpersonal.....	38
CUADRO N° 10: Comportamiento	39
CUADRO N° 11: Cumplimiento de metas	40
CUADRO N° 12: Desarrollo de habilidades	41
CUADRO N° 13: Cruce de indicador liderazgo autocrático y actitud e iniciativa	42
CUADRO N° 14: Cruce de indicador Liderazgo participativo y cooperación	43
CUADRO N° 15: Cruce de indicador Liderazgo permisivo y responsabilidad	44
CUADRO N° 16: Cruce de indicador Motivación de competencia y rapidez de soluciones	45
CUADRO N° 17: Cruce de indicador Motivación de afiliación y cumplimiento de plazos.....	46
CUADRO N° 18: Cruce de indicador Motivación de reconocimiento y calidad de trabajo	47
CUADRO N° 19: Cruce de Comunicación descendente y capacidad de ejecución.....	49
CUADRO N° 20: Cruce de Comunicación de instrucciones y conocimiento del puesto	50
CUADRO N° 21: Cruce de Comunicación descendente y comprensión de situaciones	51

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01: Género	31
GRÁFICO N° 02: Edad de los trabajadores	32
GRÁFICO N° 03: Tiempo de servicio	33
GRÁFICO N° 04: Estado civil.....	34
GRÁFICO N° 05: Nivel ocupacional.....	35
GRÁFICO N° 06: Estilo de liderazgo.....	36
GRÁFICO N° 07: Motivación	37
GRÁFICO N° 08: Comunicación interpersonal	38
GRÁFICO N° 09: Comportamiento	39
GRÁFICO N° 10: Cumplimiento de metas	40
GRÁFICO N° 11: Desarrollo de habilidades	41
GRÁFICO N° 12; Liderazgo autocrático y actitud e iniciativa	42
GRÁFICO N° 13: Liderazgo participativo y cooperación	43
GRÁFICO N° 14: Liderazgo permisivo y responsabilidad	44
GRÁFICO N° 15: Motivación de competencia y rapidez de soluciones.....	46
GRÁFICO N° 16: Motivación de afiliación y cumplimiento de plazos	47
GRÁFICO N° 17: Motivación de reconocimiento y calidad de trabajo	48
GRÁFICO N° 18: Comunicación descendente y capacidad de ejecución	49
GRÁFICO N° 19: Instrucciones de trabajo y conocimiento del puesto	50
GRÁFICO N° 20: Comunicación descendente y comprensión de situaciones	52

CAPITULO I
REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Revisión literaria histórica

1.1.1. Clima organizacional

(CHIANG, 2010), y (VEGA, 1994 - 2005)

Autor	Definición
Forehand y Gilmer (1964)	Manifiestan que es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales. (1) distingue una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización
Litwin (1968)	Pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a. Perciben o experimentan los miembros de la organización e b. Influye sobre la conducta de estos. La otra, sobre clima organizacional es como el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existe en un medio organizacional dado.
Campbell, Dunnette,	Plantean como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo y como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el

Lawler y Weick(1970)	miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización y las contingencias del comportamiento – resultado y resultado- resultado. El clima son percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales pero es un variable organizacional.
Scheinder y Hall (1972)	Refieren que el clima institucional son percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones influidos por las características de la organización y del individuo.
Poter y Hackman (1975)	Afirman que se refiere a las propiedades habituales y típica o características de un ambiente de trabajo concreto con su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en el o están familiarizados con él.
Desler(1979)	Plantea que el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.
Brunet (1987)	Esclarece que el clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales.
Robbins (1990)	Resalta que el clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Chiavenato (1990)	Con mucho acierto define el clima organizacional como el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.

Gonçalvez (1997)	Recalca que el clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.
---------------------	--

1.1.2. Desempeño laboral

(FLEISHMAN, 1976)

Explica que el desarrollo de métodos adecuados para medir la eficiencia en el trabajo es uno de los problemas difíciles a que se enfrenta el psicólogo industrial y organizacional. Estas medidas son esenciales para muchas decisiones relativas al personal y para la mayoría de las investigaciones de la psicología industrial.

(SVENSON, 1079)

Manifiesta que el desempeño laboral es hacer productivo el trabajo y a los trabajadores, es tan importante como la estructuración de los puestos y la determinación del estilo de la dirección. La productividad descansa firmemente en pensar y analizar las distribuciones que deba hacer la organización.

(WETHER, 2000)

Mencionan que la evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

1.2. Antecedentes teóricos

1.2.1. A nivel internacional

Tesis: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO-ECUADOR

Autor: DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN

Para optar el título de: TÍTULO DE INGENIERA DE EMPRESAS

Año: 2011

País: CIUDAD DE AMBATO-ECUADOR

Ubicación: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Conclusiones:

- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Tesis: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING”

Autor: STEFANI ALEJANDRA MARROQUÍN PÉREZ, LORENA PÉREZGUTIÉRREZ

Para optar el título de: Licenciado en administración

Año: 2011

País: Guatemala

Ubicación: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Conclusiones:

- El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.
- Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.
- El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

Tesis: “INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL”

Autor: YURITZA LILIANA ARRIAGA GONZÁLEZ

Para optar el título de: Licenciado en administración

Año: 2009

País: México

Ubicación: UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Conclusiones:

- En estos resultados se pudo ver que la necesidad que se encuentra menos satisfecha son las necesidades sociales en las cuales se tiene que tener un especial cuidado, claro está que todas las necesidades son de suma importancia pero esta necesidad es muy favorable para la empresa ya que teniéndola más satisfecha se puede tener un mejor ambiente de trabajo en el cual los empleados se sientan como en familia que es lo que viene siendo una empresa una gran familia la cual tiene que estar unida para lograr así sus objetivos de bien común.
- Las necesidades sociales siempre van a existir por que el individuo siempre pertenecerá a un grupo en el cual siempre tendrá participación es muy importante esta asociación ya que sin esta el hombre no tiene una motivación en su trabajo. Porque muchos amigos de los empleados cuando en alguna empresa encuentran un grupo de amigos, de colaboradores etc. En el cual se adaptan se sientan comprendidos ayudados esto los motivará a tener un buen desempeño tiene un apoyo.
- Por tanto es muy importante que se apliquen mejoras a las relaciones que tienen dentro de la empresa para que esto motive a los empleados a tener un alto desempeño.

1.2.2. A nivel nacional

Tesis: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TELEFÓNICOS

Autor: OSWALDO CLEMENTE, PELAES LEÓN

Para optar el grado de: Doctor en Ciencias Administrativas

Año: 2010

País: Lima – Perú

Ubicación: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - UNIDAD DE POSTGRADO

Conclusiones:

- Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas

variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

- Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 4 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.56. A medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 6 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 8 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores Colectivos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Tesis: EFICACIA DE CUATRO SISTEMAS DE CAPACITACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TELEFÓNICOS.

Autor: LUIS GUILLERMO MONTES GALLO

Para optar el grado de: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN CONMENCION EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Año: 2011

País: Lima – Perú

Ubicación: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - UNIDAD DE POS-GRADO

Conclusiones:

- Se comprobó la hipótesis general que afirmaba que existían diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).

Tesis: INFLUENCIA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO COMPARATIVO DE 3 UNIVERSIDADES.

Autor: JUAN MANUEL SÁNCHEZ SOTO

Para optar el grado de: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN CONMENCION EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Año: 2005

País: Lima – Perú

Ubicación: UNIDAD DE POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.

Conclusiones:

- El estudio realizado reporta que en las universidades particulares la gestión, el clima y el comportamiento organizacional dentro del cual realizan su trabajo los docentes y no docentes, las dimensiones estudiadas resultan aceptables, mientras que en la universidad estatal tiene déficit de gestión en cuanto a gestión y clima organizacional. Las tres universidades tienen su mayor fortaleza al tener percepciones favorables concordantes en la motivación y consecuencias favorables y aprobatorias; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.
- Podemos afirmar que la gestión universitaria condiciona al clima organizacional que actúa como filtro interviniente y va a mediar entre el proceso administrativo (planificar, organizar, integración de personal, dirigir y controlar), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo).
- En base a los objetivos del presente estudio, fueron ratificados las siguientes hipótesis: inadecuada y disconformidad en la gestión universitaria; clima organizacional discordante débil, e insatisfactorio; comportamiento organizacional genera desmotivación y consecuencias no muy favorables para los trabajadores; existen diferencias de percepciones sobre gestión, clima y comportamiento entre las tres universidades estudiadas, siendo las diferencias pequeñas no muy notorias entre las dos variables aludidas.

1.2.3. A nivel local

Tesis: MARKETING INTERNO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, SUCURSAL AYACUCHO

Autor: JACKELINE EDITH ESCAJADILLO ROLDAN; FRIONELLY ANGIE MONZÓN TRIGOS

Para optar el título de: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Año: 2012

País: Ayacucho – Perú

Ubicación: UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Conclusiones:

- Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que la limitada práctica de las técnicas de motivación extrínseca, referida al reconocimiento individual (bonificación, recreación y esparcimiento, premiación y ascensos transparentes) y asignación para la capacitación; influye efectivamente en el bajo rendimiento en el logro de objetivos validándose de esta manera la primera hipótesis específica (H₁)
- Asimismo, los demás resultados obtenidos de la investigación verifica que el moderado y escaso empleo de las técnicas de satisfacción del trabajador, es decir las condiciones, el contenidos del trabajo, el estilo gerencial, el clima organizacional y el sueldo, influyen evidentemente en el escaso compromiso laboral; por ejemplo: los trabajadores ya no sienten ese pleno deseo de querer permanecer dentro de la empresa, no hay un sólido sentido de compañerismo existe un bajo involucramiento o poca pro actividad del trabajador, evidencias estadísticas que permiten demostrar la validez de la tercera hipótesis específica (H₃)

Tesis: LA NUEVA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y SU EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE HUAMANGA- 2009

Autor: HILDA COBALI DE LA CRUZ SULCA

Para optar el título de: Licenciada en administración

Año: 2009

País: Ayacucho – Perú

Ubicación: UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Conclusiones:

- Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de hipótesis principal.
- Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que general un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen un importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de nueva gestión de personas, con la cual se refuerzan la validez de la hipótesis principal.
- Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de área de trabajo con equipos y tecnología, avientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organización adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinarios, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se a demostrados con los análisis cuantitativos de los variables en estudio.
- Finalmente, el incremento de los niveles de producción y productividad laboral, el logro de objetivos y metas concretas así como mejoramiento continuo en prestación de los servicios derivan de la implementación de un conjunto de estímulo organizacionales y el otorgamiento de incentivos de carácter laboral como parte de las estrategias de gestión de personas; demostración estadística que permite reafirmar la validez de la segunda hipótesis específica.

Tesis: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS MUNICIPALIDADES DE AYACUCHO

Autor: QUINTANILLA ARCE, KENY ALAIN

Para optar el título de: Licenciada en administración

Año: 2008

País: Ayacucho – Perú

Ubicación: UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Conclusiones:

- Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente la actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia su sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de los referidos municipios.
- El trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de las responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de las fuerzas laborales existentes en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Por tanto la alternativa de solución es incorporar unos modelos de gestión por competencias.
- Igualmente, se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuyen con eficacia en la mejora continua y permanente de los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. De ahí que, los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas constituyen alternativas a los modelos tradicionales.

1.3. Bases teóricas

1.3.1. Clima organizacional

(**CHIAVENATO**, Administración de recursos humanos, 2007)

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades y motivaciones del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes, el clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan la satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y a su vez recibe influencia de este: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

(**CHIAVENATO**, Administración de recursos humanos, 2007)

Para national asociación for mental health

Sobre el particular manifiesta que la adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental” una de las maneras de definir salud mental es describir las características de la personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- se siente bien consigo mismo
- se siente bien en relación con las otras personas.
- Son capaces de enfrentar a las demandas de la vida.
- A esto se debe el nombre del clima organizacional, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización.

(MONTUFAR GUÍZAR, 2008)

Plantea que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos (objetivos estructurales, liderazgo, toma de decisiones) por tanto evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los individuos. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos los cuales inciden en la organización y, por ende, en el clima.

Con el fin de comprender mejor el clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos.

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores se desempeñan en su medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Las características de la organización son relativamente permanente en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que componen forman un sistema independiente altamente dinámico.
- Las características del clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos de la empresa en general.

(WILLIAMJ., 2004)

La naturaleza y orígenes del clima organizacional

El clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí. En síntesis, éste describe cómo las organizaciones (tomadas como un todo) difieren una de otra en su desempeño típico. Dichas diferencias son influenciadas por, y expresadas a través de cosas tales como: procedimientos operativos, estructura organizacional y otros factores que aunque no estén escritos, son poderosos e influyen en el comportamiento. Existen cuatro tipos básicos de clima organizacional:

1) Orientado al control (basado en sistemas); 2) Orientado al desarrollo de la libertad profesional (basado en la confianza a la gente); 3) Orientado a la productividad y el rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción), y 4) Orientado al desafío (basado en la colaboración en equipo).

Percibiendo el clima organizacional

En algunas organizaciones es difícil despedir a la gente, en otras la pregunta más común es: ¿Y ahora quién es mi jefe? En alguna organización cualquier innovación debe provenir de la dirección, en otras cada nivel tiene libertad para innovar. En algunas organizaciones un desempeño ejemplar es reconocido y en otras es ignorado. Los gerentes, particularmente aquellos de recién ingreso provenientes de otras organizaciones, tienen poca dificultad para diagnosticar las demandas de la organización en términos de su orientación a sistemas, orientación a la gente, a la producción u orientación al trabajo en equipo. Los cuatro climas organizacionales que se necesita conocer son derivados de dos dimensiones del clima. Estas dimensiones son: Orientación a la Tarea (OT) y Orientación a la Relación (OR). La orientación a la tarea enfatiza la productividad, hace que el trabajo sea realizado, iniciando, organizando y dirigiendo. La orientación a la relación enfatiza a la gente y se evidencia por: escuchar, confiar y motivar.

(ENCICLOPEDIAFINACIERO, 2013)

El clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados. El concepto de clima organizacional ha sido evaluado por diversos autores, de los cuales muchos de ellos han publicado su propia definición de clima organizacional.

En primer lugar, el clima y la cultura son dos aspectos importantes del contexto global, el medio ambiente o la situación. La cultura tiende a ser compartida por todos o la mayoría de los miembros de algún grupo social, es algo que los miembros más viejos suelen tratar de transmitir a los miembros más jóvenes, formas de comportamiento y las percepciones de las estructuras del mundo.

Clima organizacional, sin embargo, resulta difícil de definir. El primer enfoque se refiere al concepto de clima como la percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de trabajo. Desde este punto de vista las evaluaciones deben llevarse a cabo a nivel individual.

El segundo enfoque pone de relieve la importancia de las percepciones compartidas como fundamento de la noción de clima. Se define el clima organizacional como "la percepción compartida de cómo son las cosas por aquí".

Mientras una organización y sus líderes no pueden eliminar todo factor de estrés en la vida cotidiana de sus empleados, estudios de clima organizacional han identificado una serie de comportamientos de los líderes que tienen un impacto significativo sobre el estrés y la moral.

Las teorías de la neuropsicología cognitiva y la inteligencia emocional proveen una fundamentación científica sobre la que los líderes deben de mejorar el estrés y la moral en el lugar del trabajo para lograr el máximo rendimiento.



(**MARTÍNEZ**, 2003)

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en

el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

(STEPHENP, 2004)

Entre las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc., otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.; otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros.

(QUEVEDO, 2006)

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La medición del clima organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

- **Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
- **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
- **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas.

- **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
- **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

(ALLESM. A., 2008)

Compromiso organizacional o lealtad de empleados, es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando en ella. La categoría Compromiso, se puede definir como una competencia, capacidad de sentirse como propios de la organización, apoyar e instrumentar decisiones comprometidas por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de objetivos del negocio, controlar a puesta en marcha de acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.

Liderazgo: el término liderazgo es utilizado para caracterizar la personalidad del líder, y este debería coincidir con la máxima conducción de la organización o con ciertas posiciones de relevancia. Un líder organizacional debería fijar el rumbo de la organización, definir los caminos a seguir y lograr que los demás compartan esa visión a fin de trabajar en conjunto para alcanzarla. Por lo tanto, el líder es mucho más que un gerente: es una persona que fija el camino a seguir, y deberá poseer la suficiente visión estratégica para hacerla.

Es importante destacar tres conceptos en la definición de liderazgo:

- Influir y apoyar.
- Lograr actitudes entusiastas y voluntarias.
- Fijar metas que luego se desea cumplir.

Enfoques conductuales del estilo de liderazgo

Líderes autocráticos, participativos y permisivos

Cada uno de estos tipos de liderazgo posee beneficios y limitaciones. Es posible que los líderes utilicen los tres estilos a lo largo de cierto tiempo, pero casi siempre uno de ellos tiende a preponderar respecto a los demás.

- **Autocráticos:** concentran el poder en la toma de decisiones.
- **Participativos:** descentralizan su autoridad.
- **Permisivos:** evitan ejercer el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida de la fijación de metas del propio grupo. Es sencillamente un mentor.

Participación: implica comunicación. Las personas deben estar involucradas en las decisiones de la organización. ¿En todas? Quizá no, pero debe lograrse en un mayor número posibles de temas.

Aceptación de la responsabilidad: la participación alienta a los individuos a aceptar la responsabilidad de las actividades del grupo. Cuando hablan de las organizaciones se refiere a ellas utilizando un “nosotros” en lugar de “ellos”. Cuando se presentan un problema es “nuestro” y no del otro.

La comunicación: es la base de procesos básicos tales como el planeamiento, la organización de procesos y sistemas, la dirección en todos sus niveles y el control. Cuando la comunicación es eficaz mejora el desempeño de los colaboradores y estos sienten una mayor satisfacción laboral, entre otras razones por que comprenden mejor sus tareas, saben que se espera de ellas y se sienten más involucrados.

Tipos de comunicación

- **Comunicación descendente:** de niveles superiores a niveles inferiores. En las organizaciones se presenta a diario e incluye la retroalimentación sobre el desempeño. Esta última debiera ser bidireccional: el empleado se autoevalúa y lo discute con su superior.
- **Instrucciones de trabajo:** los empleados reciben instrucciones sobre el puesto. Lo aconsejables son las comunicaciones que brindan al colaborador una descripción de puesto por escrito y, al mismo tiempo, a través de requerimientos concreto y fijando objetivos.
- **Comunicación ascendente: diversos tipos**
 - ✓ Cuestionamiento
 - ✓ Escucha
 - ✓ Reuniones con empleados
 - ✓ Política de puertas abiertas
 - ✓ Participación en grupos sociales

Motivación

Según Davis y Newstrom – quienes presentan, a su vez, un resumen de otros autores – los impulsos motivacionales serían los siguientes:

- De logro: impulso de cumplir los objetivos.
- De afiliación: impulso de relacionarse eficazmente con los demás.
- De competencia: impulso a realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias.
- De poder: impulso a influir en personas o situaciones

(PALMACARRILLO, 2004)

Desarrolló un interesante aporte con respecto al diagnóstico del clima organizacional en trabajadores con relación de dependencia laboral. Se elaboró y estandarizó un instrumento especialmente para los fines del estudio con una muestra de 1323 trabajadores de entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Los datos, analizados permitieron un análisis factorial que con las respectivas rotaciones estadísticas permite un inventario de 50 ítems con cinco factores del Clima Laboral; la misma que obtuvo con los métodos de Alfa de Cronbach y de Guttman una correlación de .97 y .90 respectivamente. Su análisis con el método de Spearman Brown evidenció correlaciones positivas y significativas. Dichos análisis confirman la validez y confiabilidad del instrumento. El análisis de los puntajes promedios de la muestra total, revela una percepción media del clima laboral en sus ambientes laborales. Las comparaciones de promedios llevadas a cabo con la prueba “t” y el ANOVA evidencian diferencias a favor de los trabajadores varones, de empresas particulares de producción y por quienes ocupan cargos directivos; El promedio de percepción más bajo se encuentra en el grupo de trabajadores operarios y en empresas de producción estatal.

1.3.2. Desempeño laboral

(STEPHEN P, 2004)

Manifiesta que el interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto, en el desempeño de los empleados. Los investigadores conocen de este interés y por eso vemos muchos estudios para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación. Veamos cuál es el estado actual de estos conocimientos.

“los trabajadores contentos son productivos” esta afirmación es por lo regular falsa. Una conclusión más exacta es la contraria: los trabajadores productivos tienen más probabilidades de estar contentos. Es decir, la productividad es la que lleva a la

satisfacción y no al contrario. Si uno hace un buen trabajo, se siente bien. Además, suponiendo que la empresa recompensa la productividad, al aumentar ésta se incrementa el reconocimiento verbal, el salarial y las probabilidades de ascender. Estos premios acrecientan la satisfacción laboral. **Satisfacción y productividad**, como se concluye “¿mito o ciencia?”, los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: que la productividad es la que lleva a la satisfacción.

Satisfacción y ausentismo, encontramos una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, pero la correlación es moderada, por lo regular de menos que 0.40. Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidad de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente. Por ejemplo, las organizaciones que tienen prestaciones muy liberales en cuanto a los permisos por enfermedad alientan a todos sus empleados a tomar días libres. Dado que uno tiene intereses variados, es posible encontrar satisfactorio el trabajo y, de todos modos, faltar para gozar de un fin de semana de tres días o broncearse en un día soleado de verano, ya que son reconocimientos y no implican castigos.

Satisfacción y rotación, se tiene una relación negativa; de hecho es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.

Según las pruebas, un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador. Cualquiera que sea el grado de satisfacción, los que mejor se desempeñan tienen más probabilidades de seguir en la organización porque reciben reconocimiento, elogios y otras recompensas que significan razones para no irse.

¿Qué evaluamos?

Los criterios o el criterio que la gerencia elija para evaluar el desempeño del empleado, tendrán una gran influencia sobre lo que realizan los empleados.

Los resultados de tareas individuales: Si lo que cuenta es el fin en lugar de medios, entonces la gerencia debería evaluar los resultados de la tarea del empleado.

Comportamiento: En este último caso el desempeño del grupo podría ser evaluado, pero podría ser difícil o imposible de identificar claramente la contribución de cada

miembro del grupo. En tales casos no es raro que la gerencia evalúe el comportamiento del empleado.

Rasgos: El conjunto más débil de criterios, el cual no obstante todavía es ampliamente utilizado por las organizaciones, son los rasgos individuales. Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o los comportamientos, debido a que están más alejadas del desempeño real del trabajo mismo. Rasgos como tener una buena actitud, mostrar seguridad, ser confiable o cooperativo.

(STONER, ARTHUR, & R.)

Afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

(MANAGEMENT SCIENCES, 2006)

Los determinantes del desempeño y la realización del trabajo, no se reducen solo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento, a su vez genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes, esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

(CHIAVENATO, 2008)

Confirma que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, lo cual es necesario para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo

en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

❖ **Factores Actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad de realización.

❖ **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

La evaluación del desempeño: Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que recibe denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso y evaluación de eficiencia funcional.

Crterios para la evaluación del desempeño

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos

- ✓ Conocimiento de puesto
- ✓ Conocimiento de negocio
- ✓ Puntualidad
- ✓ Asiduidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Honestidad
- ✓ Presentación personal
- ✓ Buen juicio
- ✓ Capacidad de ejecución
- ✓ Comprensión de situaciones
- ✓ Facilidad para aprender

Comportamientos

- ✓ Desempeño de tarea
- ✓ Espíritu de equipo
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Cooperación
- ✓ Creatividad
- ✓ Cumplimiento de plazos

- ✓ Liderazgo
- ✓ Hábitos de seguridad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Actitud e iniciativa
- ✓ Personalidad
- ✓ Soltura

Metas y resultados

- ✓ Cantidad de trabajo
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Rapidez de soluciones
- ✓ Reducción de subterfugios
- ✓ Mantenimiento de equipamiento
- ✓ Enfoque a los resultados

(**CHIAVENATO**, 2007)

Evaluación de desempeño. El autor en mención se refiere al desempeño situacional que varía de una persona a otro y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto hacer. Es una relación perfecta de costo y beneficio. Así, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados formal o informalmente con cierta continuidad. Adema, la evaluación de desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa

(**ALLES M. A.**, 2006)

Plantea que el desempeño laboral ha estado incorporado en las bases conceptuales desde los inicios de la administración. Sin embargo, en los últimos años en el contexto de cambios culturales y valores sociales predominantes, la preocupación por el tema del rendimiento se ha ido acrecentando. El problema económico de la escasez de recursos, así como el uso alternativo de los mismos, ha significado que se deba poner más atención al desempeño o rendimiento, de acuerdo a la nomenclatura más usada en la gestión administrativa.

Pueden ser difíciles de incluir, en muchos casos significan en general, que se espera en empleado: que cumpla con todo lo específico en la descripción de puesto y en cada uno de las responsabilidades y deberes. En las tareas de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable iniciativa.

El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para gerencia, dirigir y supervisar el personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo de personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente y resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

En forma sintética la evaluación de desempeño es útil y necesario para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

(**LUTHANS**, 2008)

Administración de desempeño de comportamiento

La administración de desempeño de comportamiento se basa en teorías conductivas del aprendizaje social y cognitivas sociales y, sobre todo en los principios de reforzamiento.

Identificación de comportamiento de desempeño

La mayoría de la organización no debería tener problemas con la tecnología o la habilidad o capacitación del personal, pero si muchos problemas de desempeño relacionado con el comportamiento. Es necesario fortalecer y aumentar la frecuencia de los comportamientos funcionales (que contribuyan a las metas del desempeño, y así debilitar y disminuir la frecuencia del comportamiento disfuncional (los que obstaculizan y perjudican las metas del desempeño.

(ESCADILLO Y MONZÓN 2011)

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad o el éxito de una compañía, por esta razón en los tiempos actuales las organizaciones hacen a un lado los aspectos cuantitativos para enfocarse y enfatizar en aquellos de tipo cualitativo e intangible del capital humano necesario para llevar la organización al éxito con su estrategia organizacional. Esto significa adoptar modelos de administración de recursos humanos integrados y orientados de forma estratégica para el logro de los objetivos de la organización. Es decir, deben funcionar como elementos de vinculación de las políticas, las estructuras, los procesos y las prácticas operativas definidas por la organización.

La filosofía de alto desempeño laboral

Este alto desempeño depende de la administración del factor humano; ya que como parte de su misión es apoyar a todas las áreas de la organización. No obstante, No debe olvidarse la interrelación entre los diversos subsistemas en el logro de dicho desempeño.

Compromiso laboral

El compromiso abarca todas las normas impuestas por la organización a los empleados con el fin de que estos actúen en pro de los intereses de esta. Los autores muestran que el compromiso organizacional es la identificación e involucramiento de los individuos con la organización. Este vínculo psicológico de los empleados con la empresa se debe al grado en que esta adopta medidas para que los trabajadores se sientan a gusto y los vinculen adecuadamente con los procesos internos.

Se puede deducir entonces que el compromiso organizacional centra su atención en el vínculo que une a los empleados con la organización, donde algunos de ellos

presentan la creencia en la aceptación de la misión, visión y las metas que con ella se debe cumplir con el fin de mantenerse como miembros de la misma.

Para los trabajadores, el compromiso puede estar definido como el deseo de permanecer dentro de la empresa, trabajando en propósito para lograr su misión y visión. Es fundamental para las organizaciones el contar con empleados que se sientan a gusto y crean en ellas; brindándoles ventajas tanto a su interior como a su exterior.

(KOONTZ, WEHRICH, & CANNICE, 2006)

Elegir criterios de evaluación: La evaluación debe medir el desempeño para alcanzar metas y planes así como desempeño como administrador, nadie quiere a una persona en un rol gerencial que parece hacerlo todo bien como gerente, que no puede presentar un buen registro de obtención de utilidades, marketing, contraloría o cualquiera sea el área de responsabilidad.

Desempeño para alcanzar metas

Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación contra metas verificables previamente seleccionadas tienen un valor extraordinario. Dado una planeación integrada y comprendida, diseñada para llegar a objetivos específicos tal vez los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionan con habilidad que establecen metas con inteligencia, planean programas que logren estas metas para tener éxito al lograrlos.

Desempeño como administradores

El sistema de medir el desempeño contra objetivos establecidos con anterioridad debe ser complementado con una evaluación de administrador como gerente. Los administradores de cualquier nivel también tienen deberes no gerenciales y no pueden ser ignorados.

(LEOPOLDO & QUIJADA)

La evaluación del desempeño, en este sentido, son varios los autores que han definido el término. A continuación se enuncian algunos conceptos considerados por diferentes escritores ellos son los siguientes:

Según Chiavenato, (1994) "la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño de un individuo en el cargo. A través de ella es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración de empleados a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, así como el desaprovechamiento de empleados con un desempeño más elevado que el requerido por el cargo, entre otros. (Pág.261)

De acuerdo con la Oficina Central de Personal (OCP, 1996): la evaluación del desempeño es un proceso que permite la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado, es decir, la comparación entre el desempeño del trabajador y el requerido por el cargo". (Pág., 6)

En ese orden de ideas, Villegas (1995), expresa que " la evaluación del desempeño consiste en un examen metódico de la persona en el trabajo, que hace posible evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad. Haciendo posible analizar tanto el cumplimiento del trabajo, como su resultado, permitiendo que el instrumento sea útil para todos los niveles de la organización y evidenciando la posibilidad de hacer nuevas aplicaciones de ideas y conocimientos en la realización de cualquier trabajo". (Pág.189)

Para el autor, evaluar es comprender la valoración del desempeño como una herramienta confiable para la organización, ya que le permite adecuar al individuo al cargo y también favorece las relaciones humanas entre el empleado y su supervisor, por esta razón los sistemas de evaluación del desempeño deben estar estrechamente relacionados con el cargo para que la evaluación posea validez a la hora de hacer una promoción, un incentivo salarial o un entrenamiento.

Ventajas de la evaluación del desempeño para el empleado

- Permite un dialogo entre el empleado y el supervisor inmediato; además, permite la integración a escala laboral, para que el trabajo sea más organizado y disciplinado.
- Permite al evaluado conocer la opinión que tiene sus supervisores con respecto a su trabajo, elevando así la motivación del empleado.
- Sirve como estímulo a los empleados para mejorar el desarrollo de su labor y a superarse cada vez más, generando un mayor rendimiento y productividad tanto en el ámbito laboral como a escala personal.
- Al ser evaluados todos con igualdad se eliminan el favoritismo.
- El empleado conoce las reglas de juego, o sea los aspectos de comportamiento y rendimiento que serán evaluados.
- El empleado conoce las medidas que su supervisor va a tomar para mejorar su rendimiento (programas de entrenamiento, adiestramiento, entre otros.)

Ventajas de la evaluación del desempeño para la Organización

- Permite conocer debilidades y fortalezas de la organización.
- Proporciona información confiable de los diferentes subsistemas y otras acciones que debe tomar la Gerencia de Recursos Humanos.

- Permite detectar las necesidades de capacitación, adiestramiento e instrucción de los trabajadores.
- La eficiencia en un departamento puede ser medida a través de su personal aún en situaciones donde no existan otras formas de evaluación que puedan aplicarse.

1.4. Marco conceptual

Adaptación: La adaptación viene dada por la modificación de la conducta del individuo respecto a las condiciones del medio en el que vive.

Ambiente organizacional: El ambiente de una organización está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afecta su desempeño.

Clima organizacional: Es el medio donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.

Comportamiento: Es la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

Compromiso: Hace referencia a una responsabilidad aceptada. Implica dos roles, el que asigna el compromiso y el que lo ejecuta.

Compromiso organizacional: Es un estado en el que un empleado se identifica con una organización en particular, articulando sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.

Comunicación: Implica un sistema de información escrita u oral, formal o informal, de arriba hacia abajo o viceversa entre dos o más individuos.

Comunicación interpersonal: Es una relación de intercambio entre dos o más personas que comparten una su percepción de la realidad.

Desempeño: Implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo.

Desempeño laboral: Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante indicadores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad.

Entrenamiento: Se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades y capacidades, como resultado de la enseñanza de habilidades y conocimientos relacionados con aptitudes que tienen cierta utilidad.

Evaluación de personal: Es el proceso integral, sistemático y continuo de apreciación valorativa del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del servidor en cumplimiento a sus funciones.

Liderazgo: Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

Habilidad: es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito, determinadas actividades del trabajo u oficio.

Meta: Es un propósito que deseamos alcanzar, realizando determinadas acciones, actividades para poder lograr lo que se ha propuesto.

Motivación: Es aquella que implica el deseo humano de trabajar contribuir y cooperar.

Productividad: Es la relación entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción de estos recursos, pueden ser: tierra, maquinarias, equipos, materiales, servicios del hombre, etc.

Reciprocidad: Es un proceso de complementación, en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro, logrando la satisfacción de las expectativas de ambos.

Relaciones laborales: Son primordiales entre la dirección y las organizaciones; incluyendo el contrato colectivo con el sindicato, así como las relaciones cotidianas con los delegados y los agentes de negocios.

Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona, para reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos. En el plano moral.

Satisfacción laboral: Es el resultado de las diversas actitudes que tienen los trabajadores, en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento y oportunidades de ascenso (entre otros).

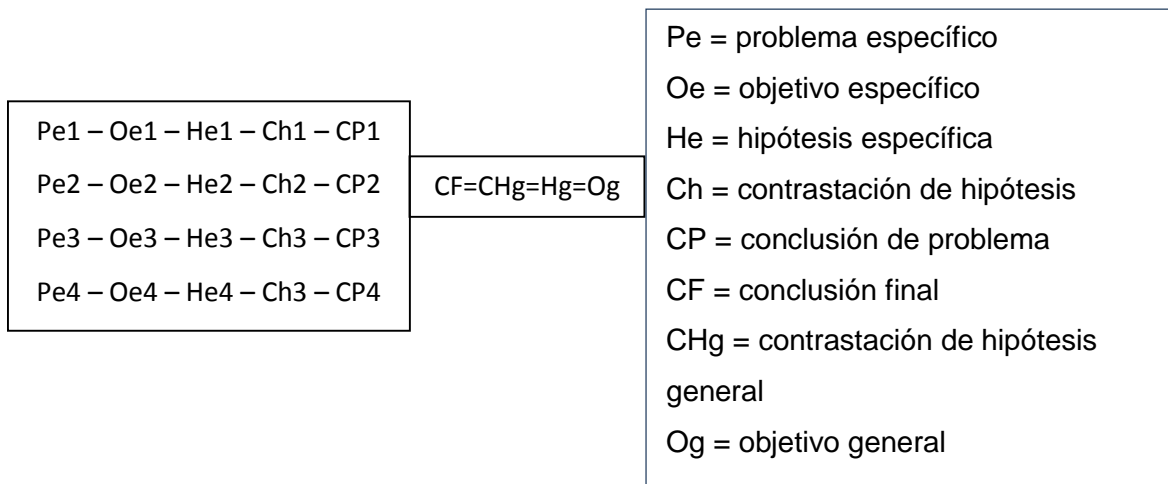
Toma de decisiones: Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas.

CAPÍTULO II MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Diseño y tipo investigación

2.1.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue descriptivo no experimental porque se determinó y se detalla las características de las variables así como la correlación entre estas.



2.1.2. Tipo de investigación

Se utilizó para la investigación los siguientes métodos:

- a. Descriptivo:** ya que describe los rasgos, cualidades o atributos de la población además Caracterizamos y clasificamos la incidencia existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral.
- b. Cuantitativo:** presentamos datos, cuadros y gráficos estadísticos.

- c. Cualitativo:** Desarrollamos conceptos, comprensiones e interpretación
- d. Análisis:** Este método nos permitió descomponer los conocimientos para su comprensión sustancial.
- e. Síntesis:** A través de ella se elaboró constructos de la 2 variables con los conocimientos teóricos al que se accedió.

2.2. Población y muestra de la investigación

2.2.1. Población

a. Criterios de inclusión

- Trabajadores de la Municipalidad de Huanta en condiciones estables o nombradas
- Funcionarios de la municipalidad
- Trabajadores contratados bajo la modalidad de CAS

b. Criterios de exclusión

- Trabajadores con contratos de locación de servicios
- Estudiantes que realizan prácticas pre profesionales

La población estuvo constituida por funcionarios, trabajadores nombrados y contratados por la modalidad de CAS de la Municipalidad Provincial de Huanta que se constituyen en una unidad de estudio de 118 trabajadores.

En la presente investigación no se realizó ningún tipo de muestreo ya que se efectuó un censo. Resumen:

	Cantidad de trabajadores
Funcionarios	16
Cas	30
Nombrados	72
Total	118

2.2.2. Muestra

No es necesario

2.3. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

2.3.1. Técnicas

La técnica para desarrollar la investigación fue la encuesta.

2.3.2. Instrumentos

Cuestionario: Se aplicó a la población cuya finalidad fue recabar información de primera fuente de las variables y dimensiones de la investigación.

2.3.3. Fuentes

Primaria: personas

Secundarios: material impreso original

2.3.4. Procesamiento y contrastación de hipótesis

Para el procesamiento de datos en la presente investigación se empleó el procesador SPSS versión 23.

Para la contratación de hipótesis se utilizó el método estadístico inferencial no paramétrico (X^2). Mediante esta prueba estadística logramos contrastar las hipótesis específicas llegando a la conclusión que realmente hay incidencia entre las variables y dimensiones de la investigación.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. Presentación

En este capítulo se exponen el análisis de los resultados obtenidos en la investigación a partir del cuestionario aplicado, ANEXO N° 08, a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta.

La presente investigación se basa en identificar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral; ambos con tres dimensiones y las dimensiones con sus tres indicadores respectivos.

Luego de realizar el trabajo de campo, en la estructura de la organización los resultados se presenta en el siguiente orden:

- ❖ En primer lugar, el conjunto de cuadros, con sus respectivos gráficos obtenidos en cada pregunta de la ficha de cuestionario aplicado.
- ❖ En segundo lugar se procesó el cruce de variables obtenidas en cada pregunta del cuestionario, aplicado durante el trabajo de campo a través de cuadros de frecuencia e histogramas por dimensiones y su correspondiente análisis. Dichos cuadros de frecuencia fueron realizados según el cuadro de correlaciones (ANEXO 03).
- ❖ Finalmente se realizó la contrastación y convalidación de hipótesis por medio de la prueba estadístico inferencial no paramétrico χ^2 , es decir, se verificó la incidencia entre las dimensiones de clima organizacional y del desempeño laboral;

operacionalmente implicó buscar si existía algún tipo de incidencia de una dimensión sobre la otra.

3.2. Resultados e interpretación de datos

Cuadro N° 01

Estadísticos						
		Género	Edad	Tiempo de servicio	Estado civil	Grado ocupacional
N	Válido	118	118	118	118	118
	Perdidos	0	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

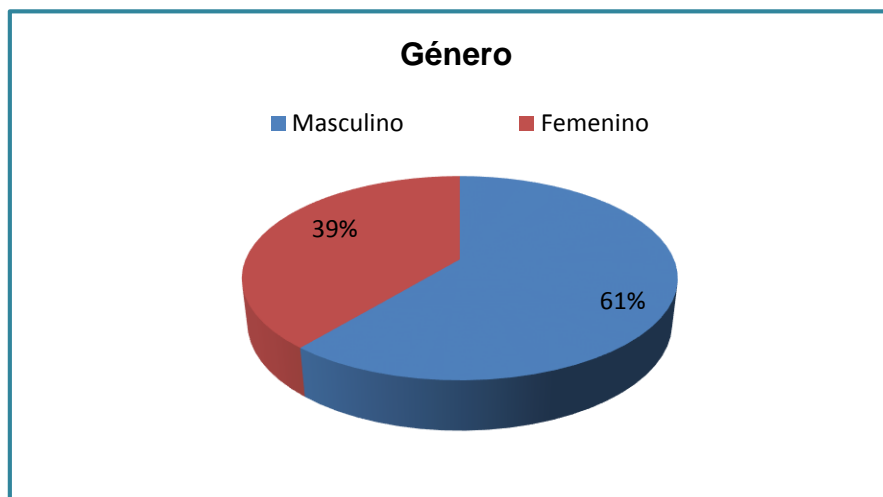
Cuadro N° 02

Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	72	61%	61%	61%
	Femenino	46	39%	39%	100%
	Total	118	100%	100%	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 01



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación:

En el cuadro N° 02 y gráfico N° 01, muestra los siguientes resultados de género de los trabajadores de la municipalidad de Huanta; apreciándose que el 61% de los trabajadores son varones; mientras el 39% son mujeres.

Estos resultados afirman que los trabajadores de la municipalidad de Huanta, la mayoría son varones.

Cuadro N° 03

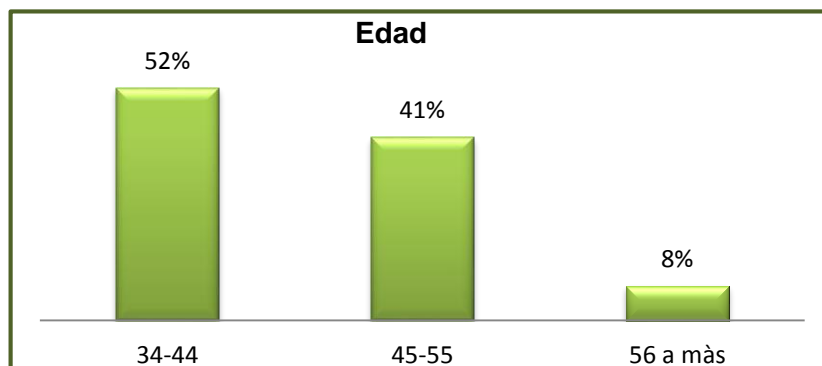
Edad de los trabajadores de Municipalidad Provincial de Huanta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	34-44	61	52%	52%	52%
	45-55	48	41%	41%	92%
	56 a más	9	8%	8%	100%
	Total	118	100%	100%	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

N	Válido	118
	Perdidos	0
Media		45,18
Mediana		44,00
Moda		40

Gráfico N° 02



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación:

El cuadro N° 03 y Gráfico N° 02, muestran que las edades de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta, del 52% oscilan entre 34 a 40 años; del 41% entre 41 a 50 años; mientras que existe un 8% de trabajadores es de 51 a más. Lo que explica que las edades de la mayoría de los trabajadores oscilan entre 34 a 44 años. Según la estadística de tendencia central el promedio de edades de los trabajadores un aproximado de 45 años donde la mayoría tiene 40 años de edad.

Cuadro N° 04

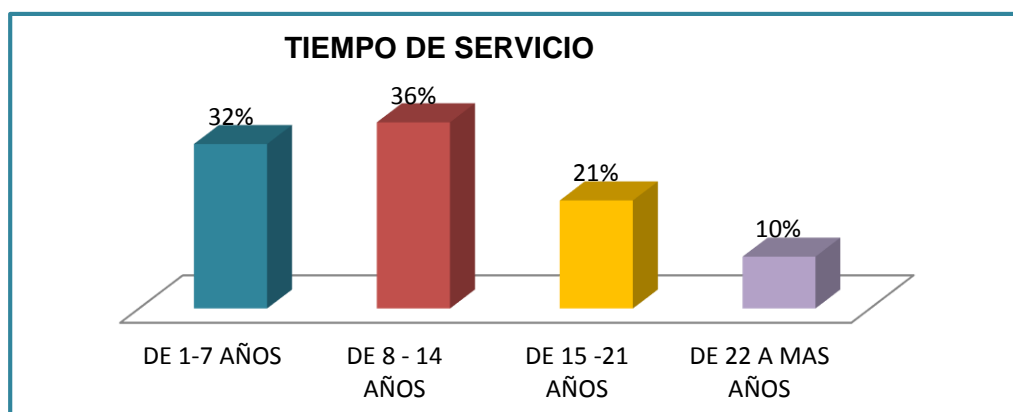
Tiempo de servicio de los trabajadores de la Municipalidad de Huanta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 1-7 años	38	32%	32%	32%
	De 8 - 14 años	43	36%	36%	69%
	De 15 -21 años	25	21%	21%	90%
	De 22 a más	12	10%	10%	100%
	TOTAL	118	100%	100%	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

N	Válido	118
	Perdidos	0
Media		12,63
Mediana		12,00
Moda		5ª
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.		

Gráfico N° 03



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación: En el cuadro N° 04 y gráfico N° 03, se aprecia el tiempo de servicios de los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad de Huanta, 32% de los trabajadores oscilan entre 1 a 7 años; entre 8 a 14 años de tiempos de servicios representan el 36%. Lo cual hace referencia que el mayor tiempo de servicio está entre 8 y 14 años, teniendo en cuenta que el promedio de tiempo de servicio de los trabajadores es de 12 años.

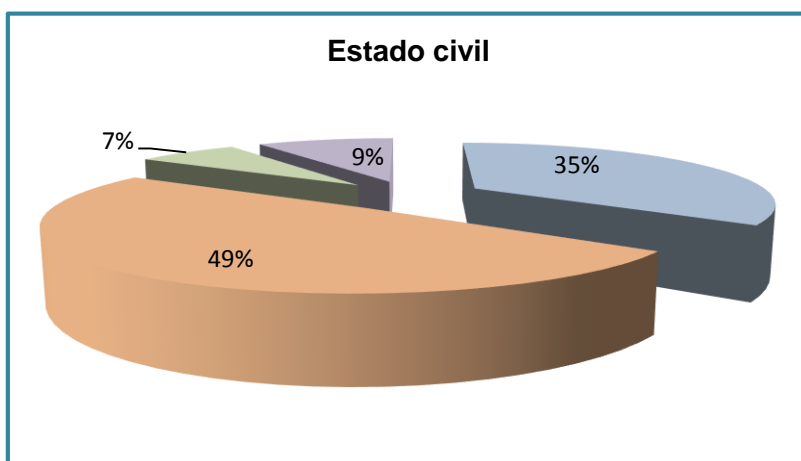
Cuadro N° 05

Estado civil de los trabajadores de la Municipalidad de Huanta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	soltero	41	35%	35%	35%
	casado	58	49%	49%	84%
	viudo	8	7%	7%	91%
	divorciado	11	9%	9%	100%
	Total	118	100%	100%	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 04



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación:

En el cuadro N°05 y gráfico N° 04, el estado civil de los trabajadores de la Municipalidad de Huanta, se obtiene que de los 118 trabajadores, el 49% son casados; el 35% son soltero; mientras que el 9% están divorciado y el 7% viudos. Lo que refleja que la mayoría de los trabajadores son casados.

Es importante recordar que su mayor preocupación será en la familia, muchas veces traen los problemas al trabajo. Mientras los trabajadores solteros tienen muchas expectativas y se encuentran más activos ante cualquier cambio con un espíritu diferente de sus compañeros de labor.

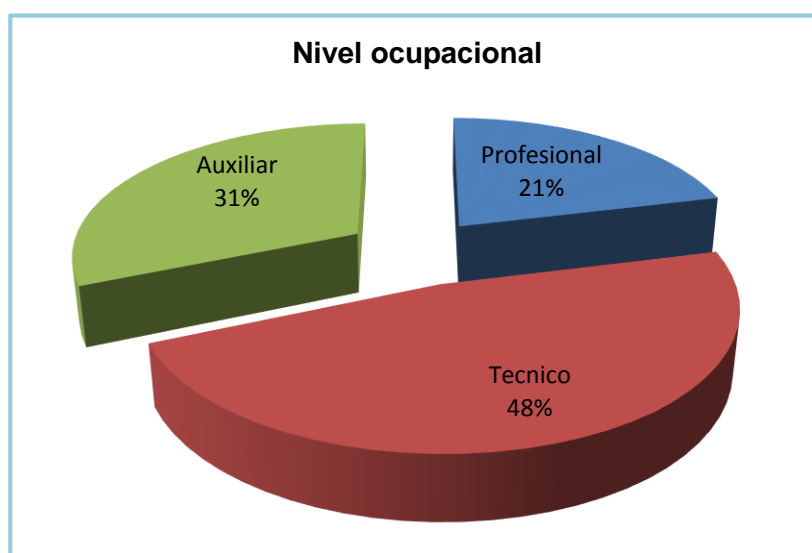
Cuadro N° 06

Nivel ocupacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Profesional	25	21%	21%	21%
	Técnico	56	47%	47%	69%
	Auxiliar	37	31%	31%	100%
	Total	118	100%	100%	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 05



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación:

En el cuadro N° 06 y gráfico N° 05, se muestra, el nivel ocupacional de los 118 trabajadores de la Municipalidad de Huanta; el 48% son técnicos; el 31% son auxiliares y el 21% son profesionales.

Cabe señalar que la mayoría de los trabajadores de esta municipalidad son técnicos siendo 56 personas, además se puede inferir que el nivel ocupacional de cada trabajador no tiene incidencia para un buen desempeño laboral.

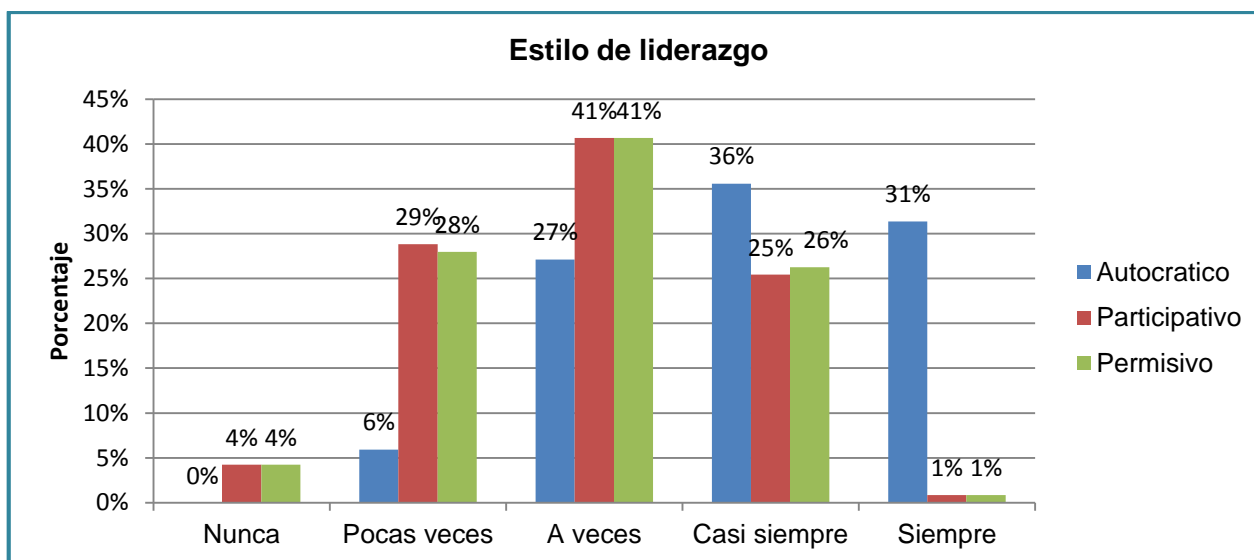
Cuadro N° 07

Estilo de liderazgo

Escala de valoración	Autocrático		Participativo		Permisivo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%	5	4%	5	4%
Pocas veces	7	6%	34	29%	33	28%
A veces	32	27%	48	41%	48	41%
Casi siempre	42	36%	30	25%	31	26%
Siempre	37	31%	1	1%	1	1%
Total	118	100%	118	100%	118	100%

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 06



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Interpretación:

Según el cuadro N° 07 y gráfico N° 06, podemos observar respecto al estilo de liderazgo, la mayoría de los encuestados respondieron casi siempre hay existe liderazgo autocrático con 36%, siempre (31%), a veces (27%); mientras en participativo y permisivo la mayoría respondió con un 41 % a veces existen estos tipos de liderazgo, seguido con un 29% y 28% pocas veces y casi siempre (25%, 26%) respectivamente.

Los resultados encontrados muestran la existencia de liderazgo autocrático en la respuesta de la mayoría de los trabajadores en los escalas de mayores valores, mientras tanto respecto a los otros tipos de liderazgo se identifican en escalas regulares o menores.

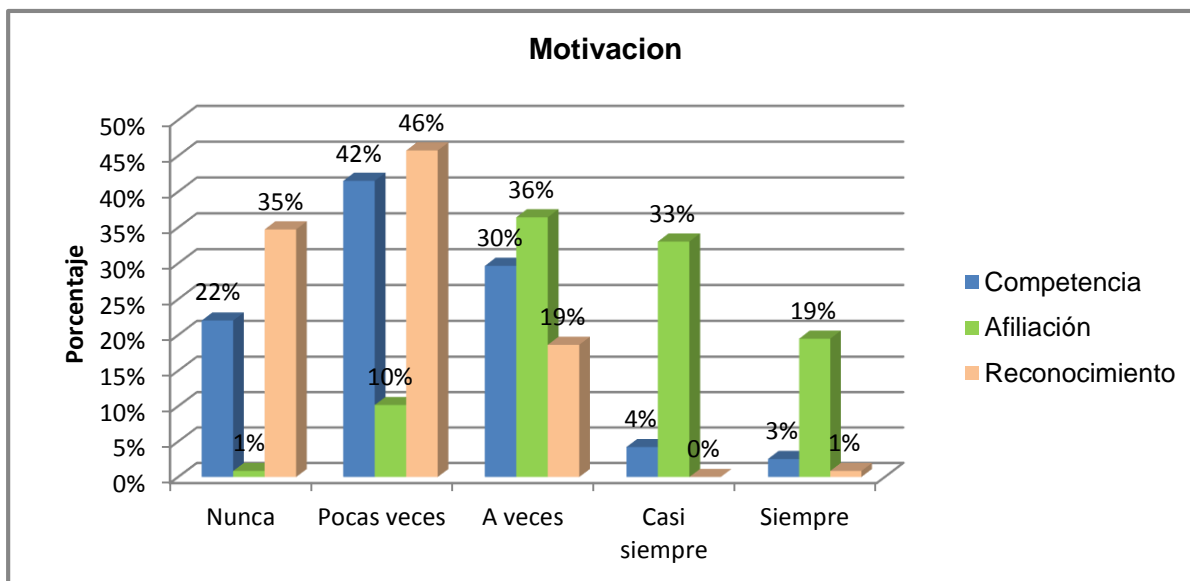
Cuadro N° 08

Motivación

Escala de valoración	Competencia		Afiliación		Reconocimiento	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	26	22%	1	1%	41	35%
Pocas veces	49	42%	12	10%	54	46%
A veces	35	30%	43	36%	22	19%
Casi siempre	5	4%	39	33%	0	0%
Siempre	3	3%	23	19%	1	1%
Total	118	100%	118	100%	118	100%

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 07



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Interpretación:

Según el cuadro N° 08 y gráfico N° 07, se puede apreciar respecto a la motivación de competencia, donde la mayoría trabajadores muestran con 42% pocas veces existe este tipo de motivación, seguido con un 30% a veces y 22% nunca. En caso de motivación de afiliación la mayoría respondió con 36% a veces, seguidos con un (33%,19%) casi siempre y siempre respectivamente. Mientras el 46% respondieron que pocas veces existe la motivación de reconocimiento, finalmente el 35% casi nunca.

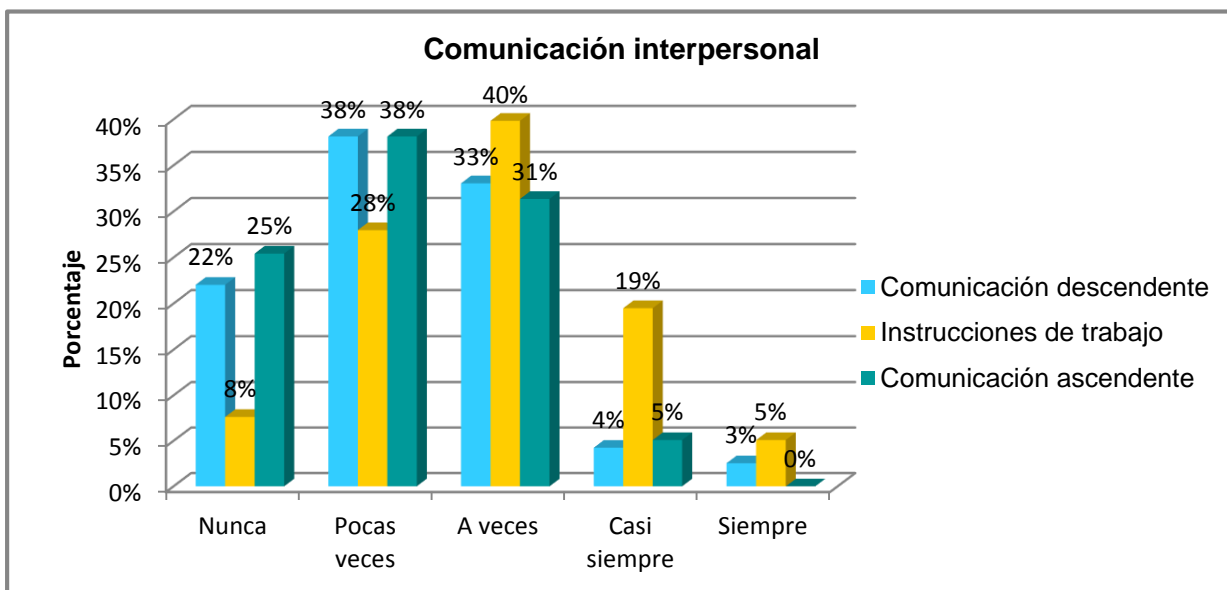
Cuadro N° 09

Comunicación interpersonal

Escala de valoración	Comunicación descendente		Instrucciones de trabajo		Comunicación ascendente	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	26	22%	9	8%	30	25%
Pocas veces	45	38%	33	28%	45	38%
A veces	39	33%	47	40%	37	31%
Casi siempre	5	4%	23	19%	6	5%
Siempre	3	3%	6	5%		0%
Total	118	100%	118	1	118	100%

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 08



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Interpretación:

Según el cuadro N° 09 y gráfico N° 08, podemos identificar que la mayoría de los trabajadores de la municipalidad respondieron que pocas veces existe buena comunicación descendente y ascendente con 38% en los dos casos, seguidos con 33%, 31% de respuesta a veces, mientras la respuesta de casi nunca fue con 22% y 25% respectivamente. Para la comunicación de instrucciones de trabajo la mayoría respondió que a veces existe con 40%, seguido de respuesta en escala de pocas veces con 28%.

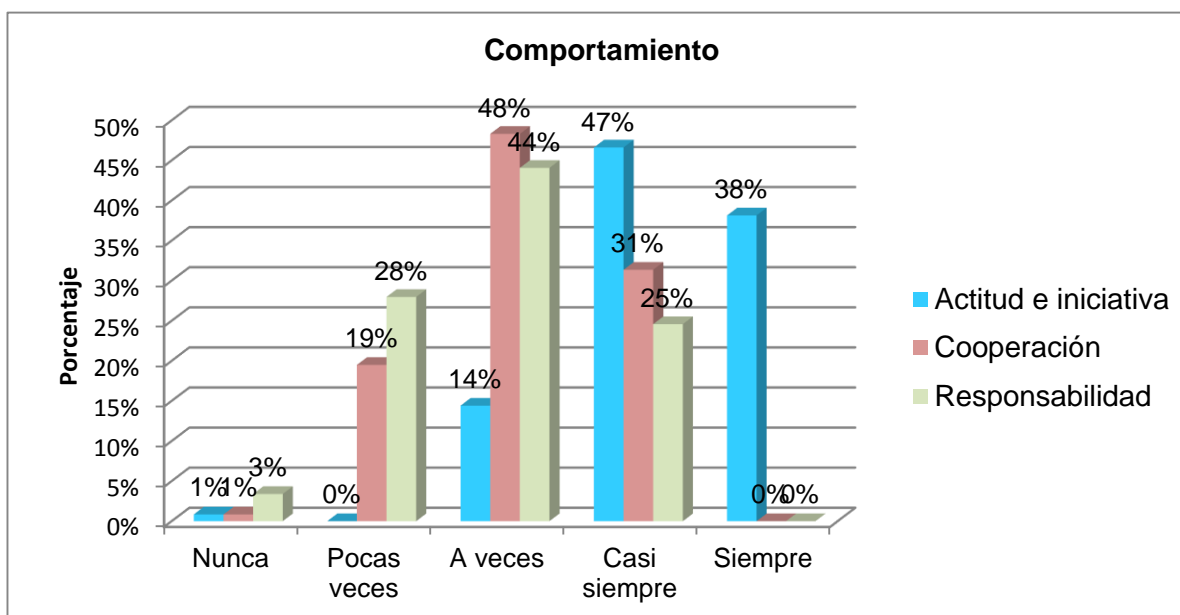
Cuadro N° 10

Comportamiento

Escala de valoración	Actitud e iniciativa		Cooperación		Responsabilidad	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1%	1	1%	4	3%
Pocas veces		0%	23	19%	33	28%
A veces	17	14%	57	48%	52	44%
Casi siempre	55	47%	37	31%	29	25%
Siempre	45	38%		0%		0%
Total	118	100%	118	100%	118	100%

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 09



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Interpretación:

Según el cuadro N° 10 y gráfico N° 09, respecto a la dimensión de Comportamiento de los trabajadores con indicador actitud e iniciativa, la mayor respuesta fue de escala de valoración de casi siempre con 47%, seguido con 38 % de respuesta en escala de siempre. Respecto al indicador de cooperación de trabajadores el 48% muestran que a veces existe la cooperación; para el tercer indicador la mayoría de trabajadores respondieron en escala a veces existe con 44%, seguido de 25% casi siempre existe la responsabilidad.

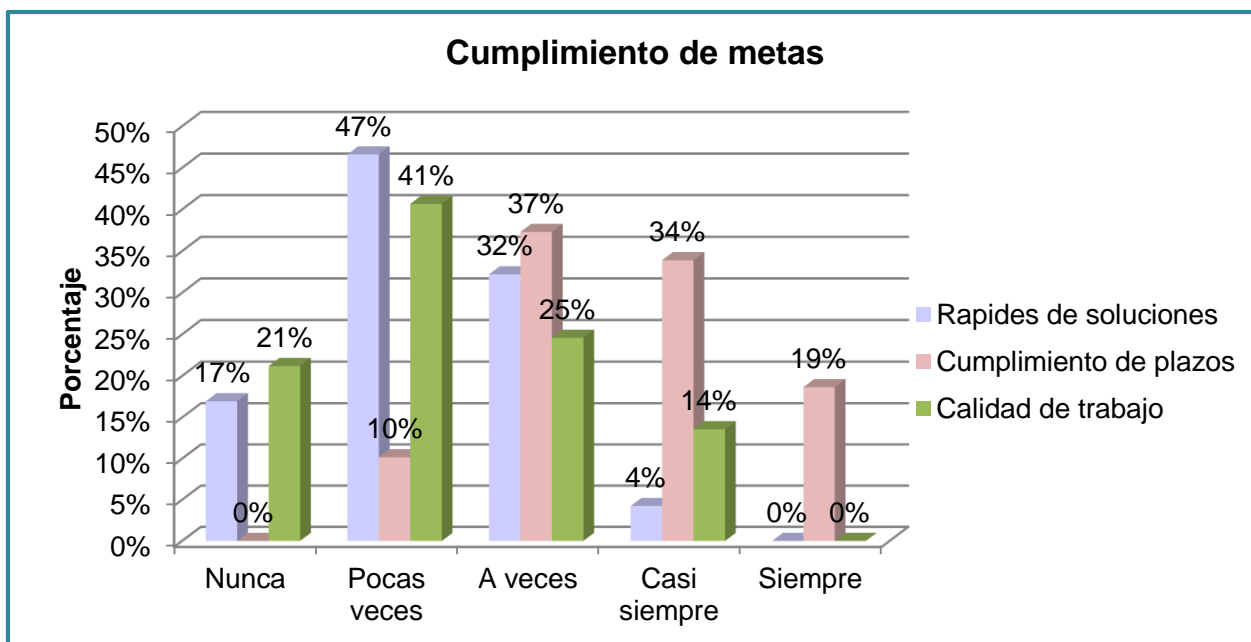
Cuadro N° 11

Cumplimiento de metas

Escala de valoración	Rapidez de soluciones		Cumplimiento de plazos		Calidad de trabajo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	20	17%		0%	25	21%
Pocas veces	55	47%	12	10%	48	41%
A veces	38	32%	44	37%	29	25%
Casi siempre	5	4%	40	34%	16	14%
Siempre		0%	22	19%		0%
Total	118	100%	118	100%	118	100%

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 10



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Interpretación:

Según el cuadro N° 11 y gráfico N° 10, muestra la dimensión de cumplimiento de metas con el primer indicador rapidez de soluciones con 47% de trabajadores manifiestan que pocas veces cumplen este indicador, seguido 32% con escala de a veces lo realizan; para el segundo indicador la mayoría de los trabajadores respondieron, a veces cumplen los plazos con un 37%, seguido de 34% casi siempre, mientras para el tercer indicador de calidad de trabajo el 41% de los trabajadores respondieron pocas veces siendo este la mayoría.

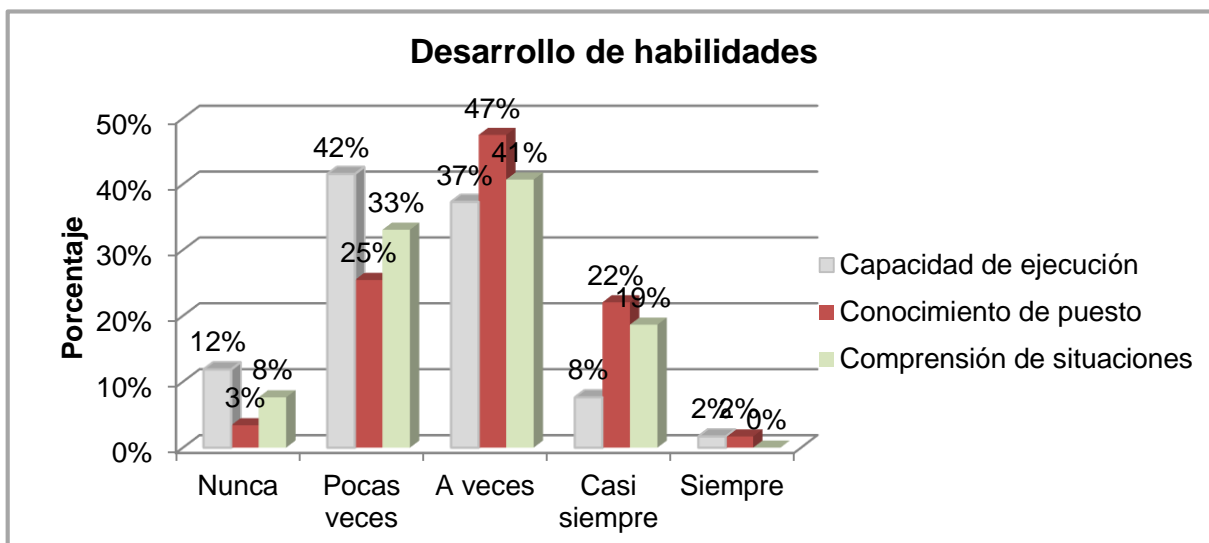
Cuadro N° 12

Desarrollo de habilidades

Escala de valoración	Capacidad de ejecución		Conocimiento de puesto		Comprensión de situaciones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	12%	4	3%	9	8%
Pocas veces	49	42%	30	25%	39	33%
A veces	44	37%	56	47%	48	41%
Casi siempre	9	8%	26	22%	22	19%
Siempre	2	2%	2	2%		0%
Total	118	100%	118	100%	118	100%

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 11



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Interpretación:

Según el cuadro N° 12 y gráfico N° 11, se observa respecto a la dimensión de desarrollo de habilidades, siendo el primer indicador capacidad de ejecución, la mayoría de trabajadores respondieron pocas veces existe capacidad de ejecución con un 42%, seguido de 37% con respuestas de escala de a veces; mientras para el segundo indicador de conocimiento de puesto la mayor parte muestra a veces con 47%; finalmente para el tercer indicador de comprensión de situaciones el 41% de los trabajadores respondieron en escala de a veces comprenden las situaciones.

3.3. Proceso de cruce de variables de clima organizacional y el desempeño laboral

A. Dimensiones, Estilo de liderazgo (X₁) y Comportamiento (Y₁)

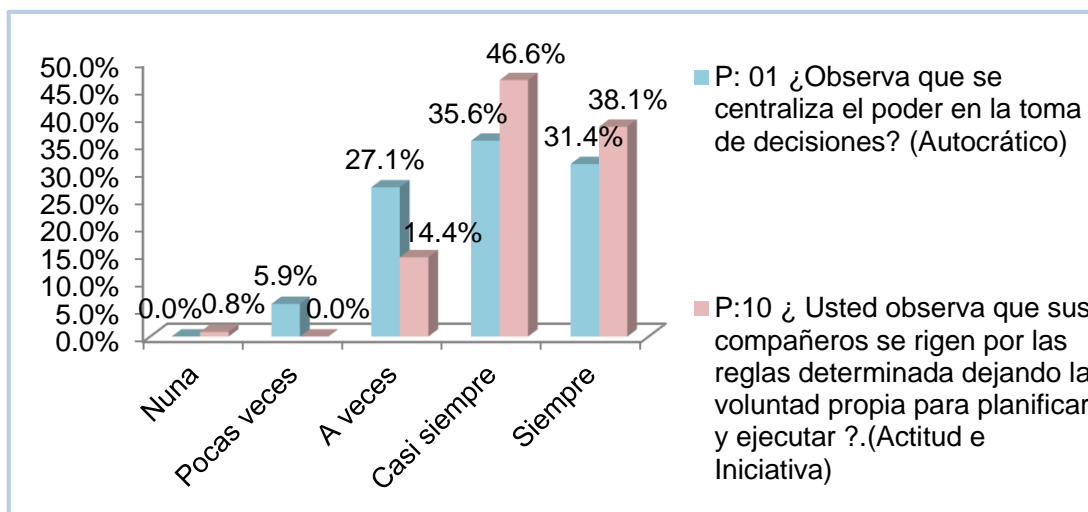
a. Análisis de cruce de indicador Liderazgo autocrático (X_{1,1}) y Actitud e iniciativa (Y_{1,1})

Cuadro N° 13

		P:10 Actitud e iniciativa				Total	Porcentaje %
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
P:01 Liderazgo Autocráticos	Pocas veces	0	2	4	1	7	5,9%
	A veces	0	11	10	11	32	27,1%
	Casi siempre	1	3	28	10	42	35,6%
	Siempre	0	1	13	23	37	31,4%
Total		1	17	55	45	118	100,0%
Porcentaje %		0,8%	14,4%	46,6%	38,1%	100,0%	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 12



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación: En el cuadro N° 13 grafico N° 12, se muestra:

En la pregunta N° 01 que en cuanto a liderazgo autocrático; ¿observa que su jefe centraliza el poder en la toma de decisiones? refleja que del 100% de encuestados; el 35.6% manifiesta que casi siempre existe la centralización de poder; el 31.4% siempre; seguido del 27.1% a veces.

Referente a la pregunta N°10 del indicador actitud e iniciativa; ¿Usted observa que sus compañeros se rigen por reglas determinadas, dejando de lado la voluntad propia para planificar y ejecutar su trabajo?; El 46.6% manifiesta que casi siempre dejan la voluntad de ejecutar su trabajo; el 38.1% menciona siempre; seguido con 14.4% a veces.

Demostrándose que ambos casos que las mayores respuestas fueron en la escala de calificación de casi siempre, razón por el cual deducimos que los jefes centralizan el poder en la toma de decisiones y por ende, afecta las decisiones de los trabajadores y estos dejan la voluntad propia de planificar y ejecutar su trabajo.

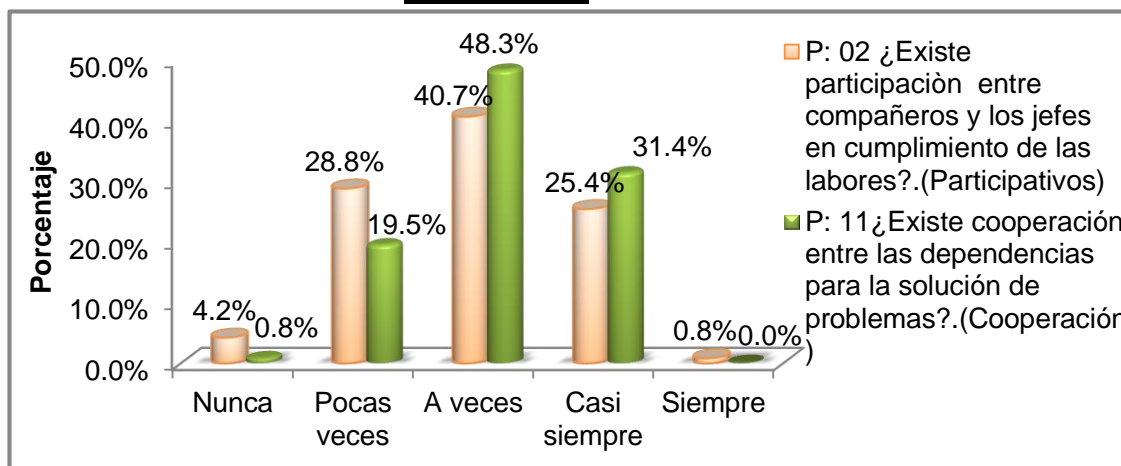
b. Análisis de cruce de indicador Liderazgo participativo (X_{1,2}) y Cooperación (Y_{1,2})

Cuadro N° 14

		P:11 Cooperación				Total	Porcentaje %
		Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre		
P:02 Liderazgo Participativos	Nunca	0	1	2	2	5	4,2%
	Pocas veces	1	13	11	9	34	28,8%
	A veces	0	6	38	4	48	40,7%
	Casi siempre	0	3	6	21	30	25,4%
	Siempre	0	0	0	1	1	0,8%
Total		1	23	57	37	118	100,0%
Porcentaje %		0,8%	19,5 %	48,3%	31,4%	100,0%	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta (Elaboración propia)

Análisis e interpretación:

El cuadro N°14 y el grafico N°13, se muestra:

Referente a la pregunta N° 02 del indicador liderazgo participativo ¿Existe participación entre los compañeros y los jefes en el cumplimiento de las labores? Se muestra que el

40.7% manifiesta que a veces existe participación entre los jefes y compañeros; el 28.8% revela pocas veces; mientras el 25.4% casi siempre.

Referente a la pregunta N° 11 del indicador cooperación ¿Existe cooperación entre las dependencias para la solución de problemas? Muestra que el 48.3% indica que a veces existe cooperación; el 31.4% reveló casi siempre; seguido por el 19.5% pocas veces.

Demostrando que en ambos casos las mayores respuestas fueron en la escala de calificación de a veces; se puede aseverar que el liderazgo participativo a veces es importante para el mejor entendimiento entre los trabajadores en la solución de problemas.

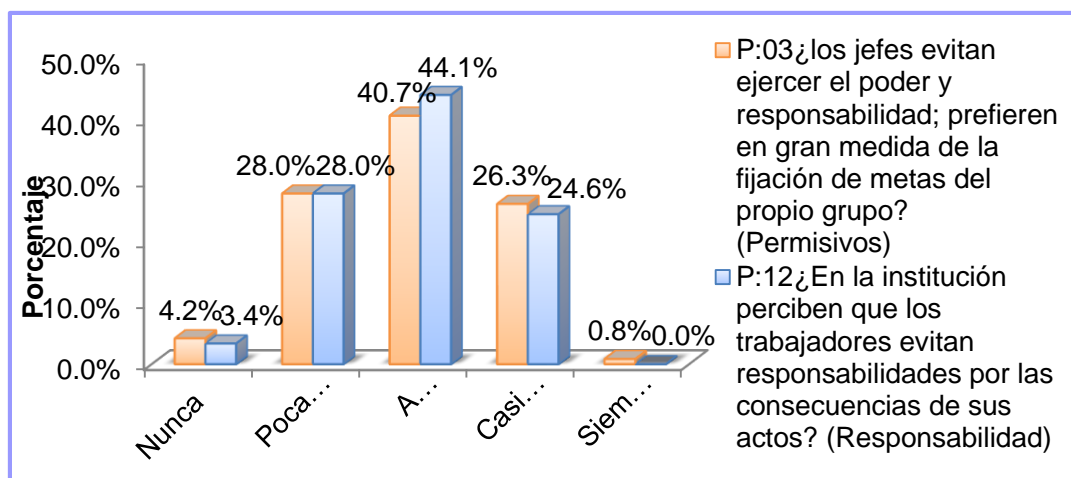
c. Análisis de cruce de indicador Liderazgo permisivo (X_{1,3}) y Responsabilidad (Y_{1,3}).

Cuadro N° 15

		P:12 Responsabilidad				Total	Porcentaje %
		Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre		
P:03 Liderazgo Permisivos	Nunca	0	5	0	0	5	4,2%
	Pocas veces	4	15	12	2	33	28,0%
	A veces	0	10	31	7	48	40,7%
	Casi siempre	0	2	9	20	31	26,3%
	Siempre	0	1	0	0	1	0,8%
Total		4	33	52	29	118	100 %
Porcentaje %		3,4%	28,0%	44,1%	24,6%	100 %	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 14



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación: El cuadro N° 15 y el Grafico N° 14 muestra:

Referente a la pregunta N° 03 del indicador liderazgo permisivo; ¿Los jefes evitan ejercer el poder y responsabilidad; prefieren en gran medida de la fijación de metas del propio grupo?; El 40.7% de trabajadores revelan que a veces los jefes evitan ejercer el poder; El 28% muestran, pocas veces; el 26.3% casi siempre.

Referente a la pregunta N°12 del indicador responsabilidad, ¿En la institución perciben que los trabajadores evitan responsabilidades...?.El 44.1 % manifiestan, a veces los trabajadores evitan la responsabilidad; El 28% revela pocas veces; Mientras el 24.6%, casi siempre.

Demostrándose en ambos casos que las mayores respuestas en la escala de calificación es, a veces. Se puede confirmar que los jefes evitan el poder a veces y por ende, los trabajadores también evitan las responsabilidades.

B. Dimensiones, Motivación (X₂) y Cumplimiento de metas (Y₂)

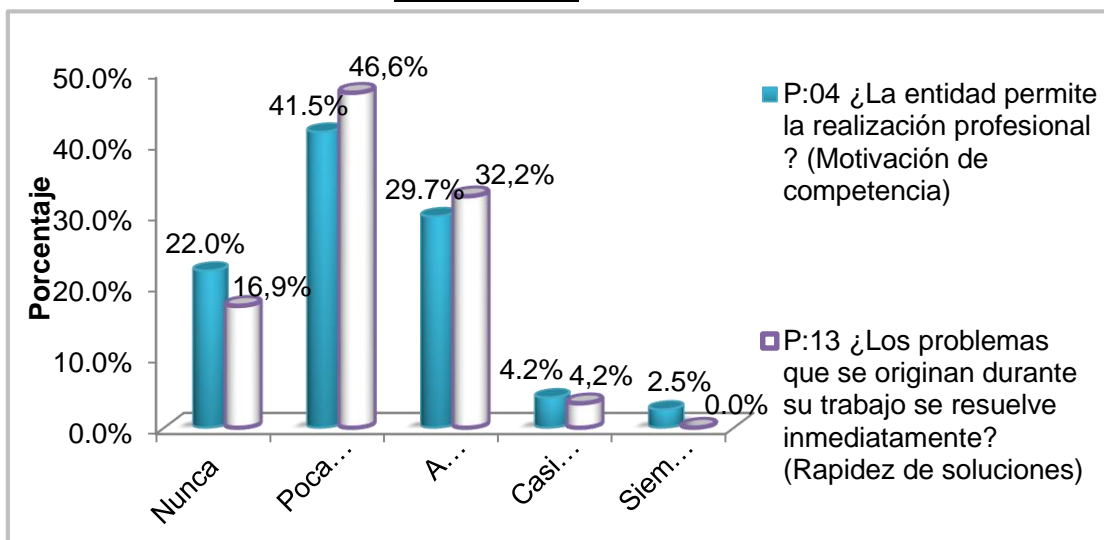
a. Análisis de cruce de indicador Motivación de competencia (X_{2,1}) y Rapidez de soluciones (Y_{2,1})

Cuadro N° 16

		P:13 Rapidez de soluciones				Total	Porcentaje %
		Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre		
P4:Motivación de competencia	Nunca	11	10	4	1	26	22,0%
	Pocas veces	5	31	10	3	49	41,5%
	A veces	4	9	22	0	35	29,7%
	Casi siempre	0	4	0	1	5	4,2%
	Siempre	0	1	2	0	3	2,5%
Total		20	55	38	5	118	100 %
Porcentaje %		16,9%	46,6%	32,2%	4,2%	100 %	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 15



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación: El cuadro N° 16 y gráfico N° 15, muestran: Referente a la pregunta N°04 del indicador motivación de competencia, ¿la entidad permite la realización profesional?; El 41.5% manifiestan, pocas veces la entidad fomenta la realización profesional de los trabajadores; El 29.7% manifiesta, a veces; Mientras el 22%, nunca.

Referente a la pregunta N°13 del indicador rapidez de soluciones ¿Los problemas que se originan durante su trabajo se resuelven inmediatamente?; El 46.6% manifiestan, pocas veces se solucionan los problemas inmediatamente; el 32.2% revelan, a veces; mientras el 16.9% respondieron nunca.

Se demuestra que en ambos casos las mayores respuestas fueron que la institución permite la realización profesional pocas veces; también los trabajadores resuelven pocas veces los problemas en su momento oportuno.

b. Análisis de cruce de indicador Motivación de afiliación (X_{2,2}) y Cumplimiento de plazos (Y_{2,2})

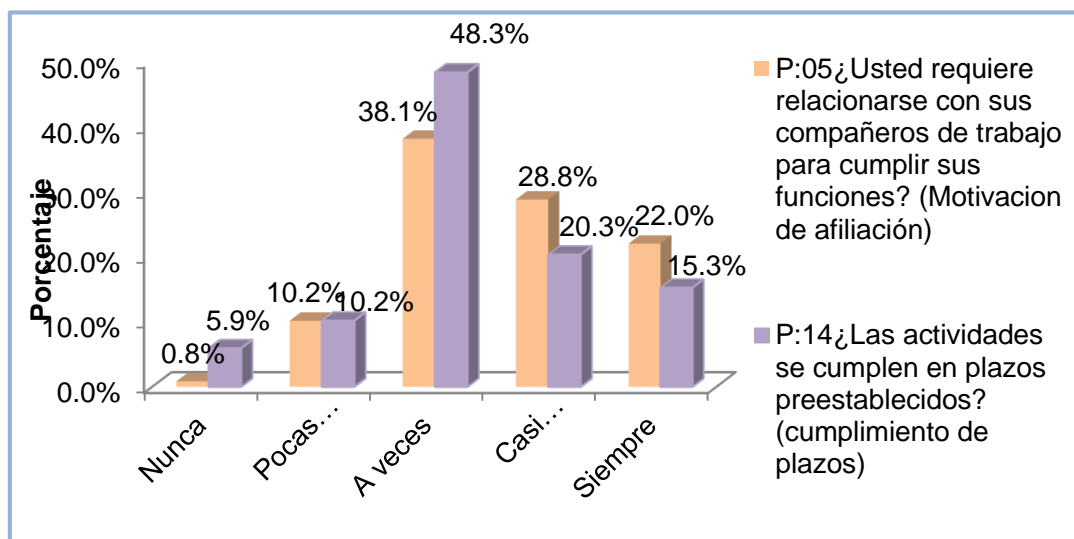
Cuadro N° 17

		P:14 Cumplimiento de plazos					Total	Porcentaje %
		Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre		
P:05 Motivación de afiliación	Nunca	1		0	0	0	1	0,8%
	Pocas veces	0	4	5	3	0	12	10,2%
	A veces	2	2	21	13	7	45	38,1%
	Casi siempre	4	5	12	8	5	34	28,8%

	Siempre	0	1	19	0	6	26	22,0%
Total		7	12	57	24	18	118	100 %
Porcentaje %		5.9%	10,2%	48,3%	20,3%	15.3%	100 %	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 16



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación:

El cuadro N°17 y gráfico N° 16, se observa lo siguiente:

Referente a la pregunta N°05 del indicador motivación de afiliación, ¿Usted requiere Relacionarse con sus compañeros de trabajo para cumplir sus funciones? El 38.1% revelan que a veces existe la necesidad de relacionarse; El 28.8% casi siempre y el 22%, siempre.

Referente a la pregunta N°14 del indicador cumplimiento de plazos, ¿Las actividades se cumplen en plazos preestablecidos?; El 48.3% manifiestan a veces se cumplen en las fechas preestablecidas; El 20.3% casi siempre y el 15.3% siempre.

Demostrándose que para el primer caso la mayoría respondió en la escala de calificación a veces existe la necesidad de relacionarse para que a veces se cumplan en los plazos preestablecidos.

c. Análisis de cruce de indicador Motivación de reconocimiento ($X_{2,3}$) y Calidad de trabajo ($Y_{2,3}$)

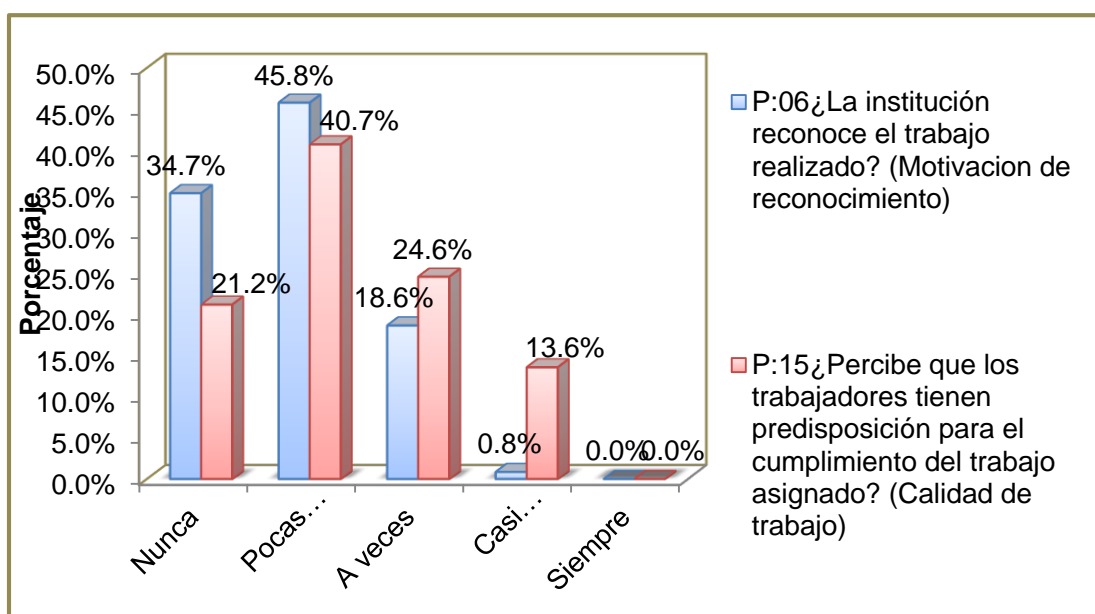
Cuadro N° 18

	P:15 Calidad de trabajo				Total	Porcentaje %
	Nunca	Pocas veces	A veces	casi siempre		

P:06 Motivación de reconocimiento	Nunca	20	8	7	6	41	34,7%
	Pocas veces	0	39	10	5	54	45,8%
	A veces	5	0	12	5	22	18,6%
	casi siempre	0	1	0	0	1	0,8%
	Siempre	0	0	0	0	0	0,0%
Total		25	48	29	16	118	100 %
Porcentaje %		21,2%	40,7%	24,6%	13,6%	100	%

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 17



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación:

El cuadro N° 18 y el gráfico N°17, muestran: Referente a la pregunta N° 06 al indicador motivación de reconocimiento, ¿la institución reconoce el trabajo realizado?; El 45.8% respondieron que pocas veces se reconoce el trabajo que uno realiza; El 34.7% nunca; seguido por 18.6% a veces.

Referente a la pregunta N°15 del indicador calidad de trabajo, ¿percibe que los trabajadores tienen predisposición para el cumplimiento del trabajo asignado?; El 40.7% respondieron que pocas veces tienen la predisposición para el trabajo; El 24.6% a veces; seguido con 21.2% nunca.

Se demuestra que en ambos casos las mayores respuestas fueron que la institución reconoce pocas veces el trabajo realizado; Por lo tanto, también pocas veces los trabajadores tienen la predisposición para el cumplimiento de su trabajo.

C. Dimensiones, Comunicación interpersonal (X₃) y Desarrollo de habilidades individuales (Y₃)

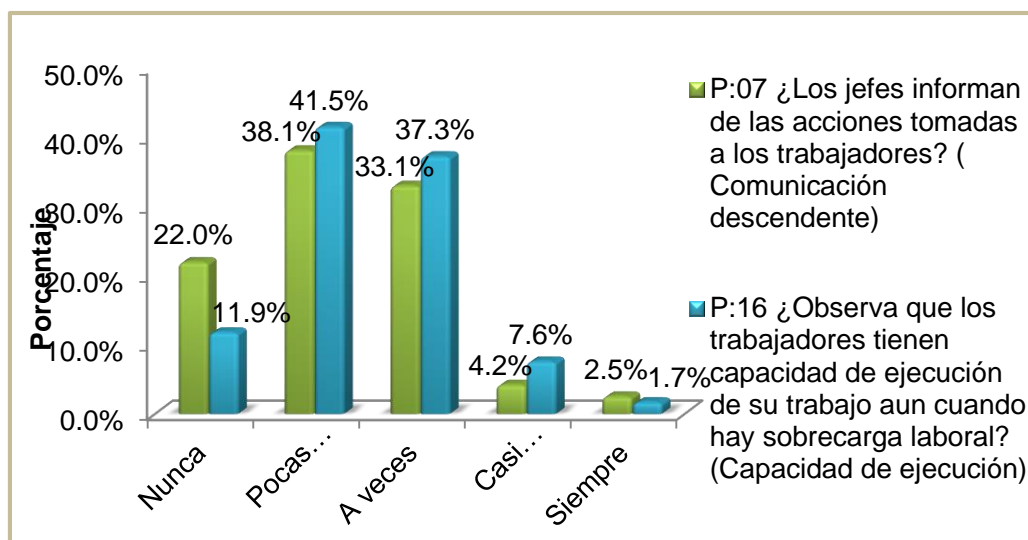
a. Análisis de cruce de indicador Comunicación descendente (X_{3,1}) y Capacidad de ejecución (Y_{3,1})

Cuadro N° 19

		P:16 Capacidad de ejecución					Total	Porcentaje %
		Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre		
P:07 Comunicación descendente	Nunca	6	13	6	1	0	26	22,0%
	Pocas veces	2	24	19	0	0	45	38,1%
	A veces	6	12	17	4	0	39	33,1%
	Casi siempre	0	0	1	2	2	5	4,2%
	Siempre	0	0	1	2	0	3	2,5%
Total		14	49	44	9	2	118	100 %
Porcentaje %		11,9 %	41,5%	37,3%	7,6%	1,7%	100 %	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 18



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación: El cuadro N° 19 y el gráfico N° 18 se muestra:

Referente a la Pregunta N°07 en cuanto al indicador comunicación descendente, ¿los jefes informan de las acciones tomadas a los trabajadores?; El 38.1% pocas veces y 33.1% a veces se comunican de las acciones tomadas y el 22% nunca.

Referente a la pregunta N° 16 respecto a la capacidad de ejecución ¿Observa que los trabajadores tienen capacidad de ejecución de su trabajo...? El 41.5% revelan que pocas veces tienen capacidad de ejecución cuando hay sobrecarga laboral; El 37.3% manifiesta, a veces y el 11.9% manifiesta nunca.

Se demuestra que las mayores respuestas fueron que los jefes comunican las acciones tomadas a los trabajadores “pocas veces” y también los trabajadores tienen poca capacidad de ejecución aun cuando hay sobrecarga laboral.

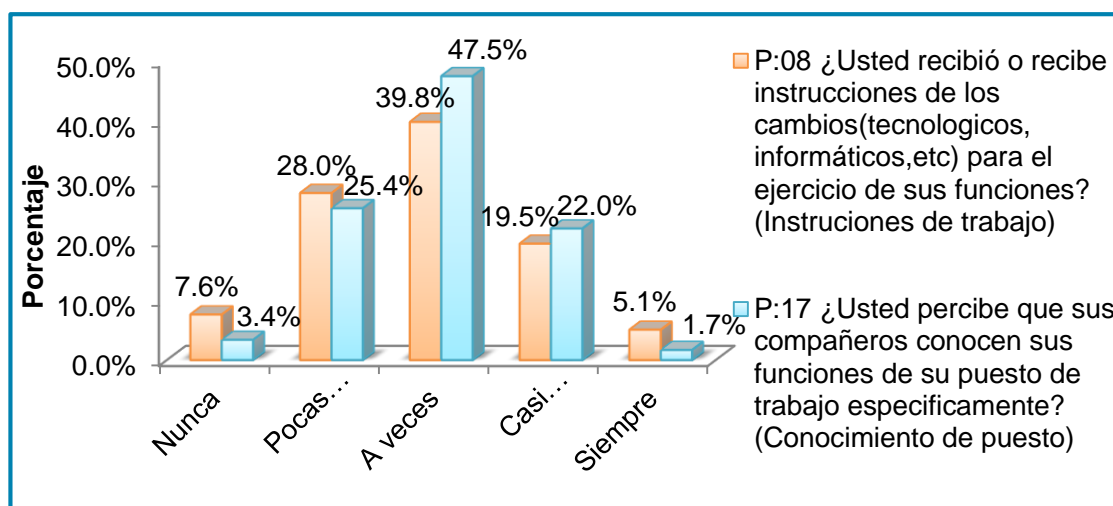
a. Análisis de cruce de indicador Comunicación de instrucciones de trabajo (X_{3,2}) y Conocimiento del puesto (Y_{3,2})

Cuadro N° 20

		P: 17 Conocimiento de puesto					Total	Porcentaje %
		Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre		
P:08 Instrucciones de trabajo	Nunca	2	2	3	2	0	9	7,6%
	Pocas veces	1	15	7	9	1	33	28,0%
	A veces	0	3	35	9	0	47	39,8%
	Casi siempre	1	8	11	2	1	23	19,5%
	Siempre	0	2	0	4	0	6	5,1%
Total		4	30	56	26	2	118	100 %
Porcentaje %		3,4%	25,4%	47,5%	22,0%	1,7%	100 %	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 19



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación:

El cuadro N° 20 y el gráfico N°19 muestra: Referente a la pregunta N°08 en cuanto a la comunicación de instrucciones, ¿Usted recibe o recibió instrucciones de los cambios (tecnológicos, informáticos, etc.) para el ejercicio de sus funciones?; El 39.8% manifiesta que a veces recibieron instrucciones de algunos cambios tecnológicos; El 28% manifiesta, pocas veces y el 19.5% casi siempre.

Referente a la pregunta N°17 respecto al conocimiento de puesto, ¿Usted percibe que sus compañeros conocen sus funciones de su puesto laboral?, El 47.5% respondieron que a veces; El 25.4% manifiesta, pocas veces y también el 22% casi siempre.

En ambos casos las mayores respuestas fueron de que las instrucciones de cambios tecnológicos o informáticos se realiza a veces; asimismo se percibe que sus compañeros tienen conocimiento específico de sus funciones de su puesto a veces.

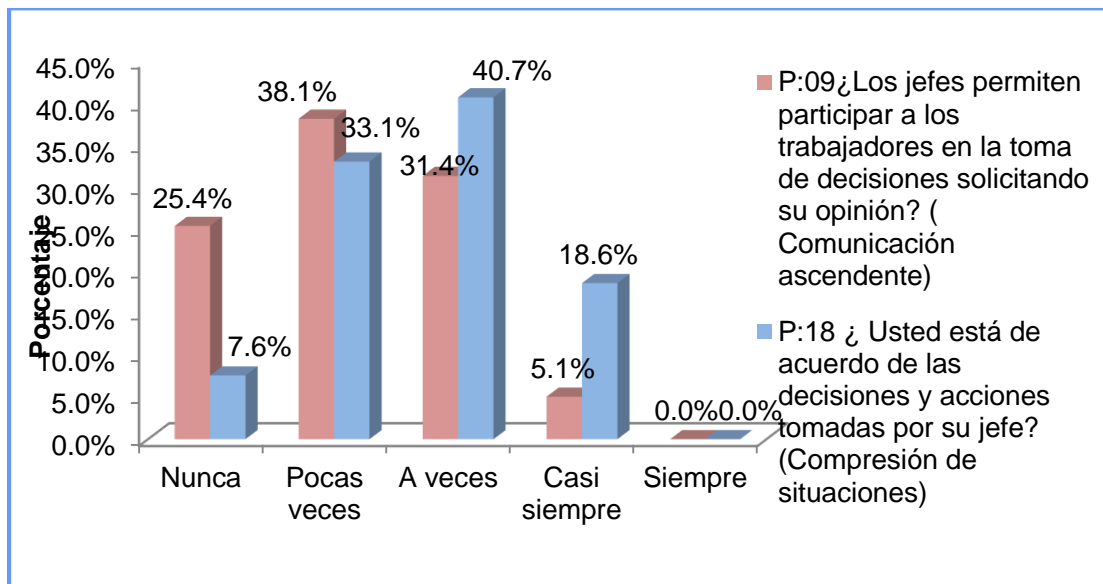
b. Análisis de cruce de indicador Comunicación Ascendente (X_{3,3}) y Comprensión de situaciones (Y_{3,3})

Cuadro N° 21

Comunicación ascendente *Comprensión de situaciones							
		P:18 Comprensión de situaciones				Total	Porcentaje %
		Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre		
P:09 Comunicación ascendente	Nunca	5	13	5	7	30	25,4%
	Pocas veces	1	18	16	10	45	38,1%
	A veces	2	7	24	4	37	31,4%
	Casi siempre	1	1	3	1	6	5,1%
Total		9	39	48	22	118	100,0%
Porcentaje %		7,6%	33,1%	40,7%	18,6%	100,0%	

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Gráfico N° 20



FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

Análisis e interpretación: El cuadro N°21 y el gráfico N° 20 muestran:

Referente a la pregunta N° 09, en cuanto al comunicación ascendente, ¿los jefes permiten participar a los trabajadores en la toma de decisiones solicitando su opinión?; El 38.1% de los trabajadores revelan que pocas veces piden la participación de ellos; el 31.4% manifiesta, a veces y con 25.4% manifiestan nunca.

Referente a la pregunta N° 18 en cuanto a comprensión de situaciones, ¿Usted está de acuerdo con las decisiones y acciones tomadas por su jefe?; El 40.7% respondieron a veces; El 33.1% manifiesta pocas veces y el 18.6% casi siempre.

Llegando a la conclusión de que la mayoría de los trabajadores revelan que pocas veces los jefes solicitaron su opinión para la toma de decisiones, esto afecta a la comprensión de situaciones teniendo como respuesta “a veces” comprenden las decisiones y acciones tomadas de su jefe.

3.4. Contratación de hipótesis

3.4.1. Diseño y operacional estadístico y análisis de la encuesta

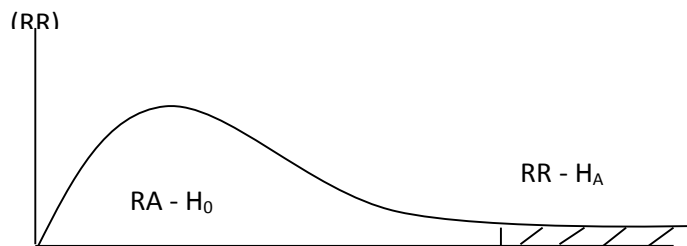
Primeramente tenemos:

Planteamiento de hipótesis general:

H₀: El Clima Organizacional no incide significativamente en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-2015

H_A: El Clima Organizacional incide significativamente en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-2015

Tabla de distribución del chi- cuadrado



Regla de decisión:

Si $X_C^2 > X_T^2$ Se acepta la H_A y se rechaza la H₀

Si $X_C^2 < X_T^2$ Se acepta la H₀ y se rechaza la H_A

Si $X_C^2 = X_T^2$ Se acepta la H_A y se rechaza la H₀

X_C^2 : Chi – cuadrado calculado

X_T^2 : Chi – cuadrada tabla

H_A: Hipótesis Alterna

H₀: Hipótesis Nula

HI: Hay Incidencia

NHI: No hay incidencia

Para establecer si efectivamente el clima organizacional incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Provincial de Huanta, se ha analizado si existe algún grado de incidencia entre algunas variables o dimensiones aplicando el método estadístico inferencial no paramétrico Chi cuadrado (X_C^2) con nivel de confianza 95% y un nivel de significancia $\alpha=0.05$.

3.4.2. Análisis de incidencia de clima organizacional en el desempeño laboral

A. Análisis de incidencia entre las dimensiones estilo de liderazgo (X_1) y comportamiento (Y_1)

H_0^1 : El estilo de liderazgo no incide sustancialmente en el comportamiento de los trabajadores

H_A^1 : El estilo de liderazgo incide sustancialmente en el comportamiento de los trabajadores

a. Consolidación de datos observados

Cuadro N°22

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA	TOTAL
HAY INCIDENCIA	3	16	30	13	2	64
NO HAY INCIDENCIA	13	24	11	6	0	54
TOTAL	16	40	41	19	2	118

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

b. Cálculo de datos esperados

Cuadro N° 23

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA
HAY INCIDENCIA	8.68	21.69	22.24	10.31	1.08
NO HAY INCIDENCIA	7.32	18.31	18.76	8.69	0.92

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

c. Tabulación de datos observados(O) y esperados(E) para determinar

χ^2

Cuadro N° 24

	o	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
HISIEMPRE	3	8.678	-5.678	32.239	3.715
HI CASI SIEMPRE	16	21.695	-5.695	32.432	1.495
HI A VECES	30	22.237	7.763	60.260	2.710
HI POCAS VECES	13	10.305	2.695	7.263	0.705
HI NUNCA	2	1.085	0.915	0.838	0.772
NHISIEMPRE	13	7.322	5.678	32.239	4.403
NHI CASI SIEMPRE	24	18.305	5.695	32.432	1.772
NHI A VECES	11	18.763	-7.763	60.260	3.212
NHI POCAS VECES	6	8.695	-2.695	7.263	0.835
NHI NUNCA	0	0.915	-0.915	0.838	0.915
	χ_c				20.534

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

d. Cálculo de χ_t

$$X_t^2 = x_{GL,\alpha}^2$$

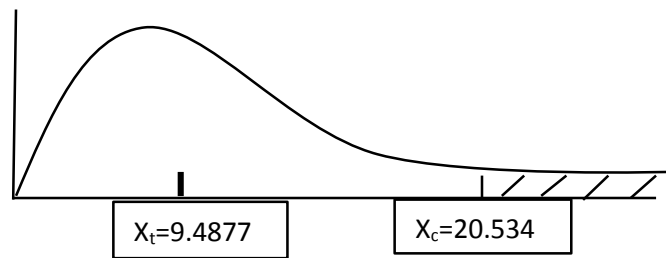
$$GL = (q_r - 1) (q_c - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$GL = 4$$

$$X_t = X_{4, 0.05} = 9.4877$$

e. Toma de decisión



CONTRASTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA H_A¹

Como $(X_c^2) = 20.534 > (X_t^2) = 9.4877$ se acepta la H_A, Es decir: El estilo de liderazgo incide sustancialmente en el comportamiento de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Huanta, A un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

B. Análisis de incidencia entre la dimensión motivación (X₂) y cumplimiento de metas (Y₂)

H₀²: La motivación no incide directamente en el cumplimiento de metas de los trabajadores

H_A²: La motivación incide directamente en el cumplimiento de metas de los trabajadores

a. Consolidación de datos observados

Cuadro N° 25

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA	TOTAL
HAY INCIDENCIA	11	13	35	14	5	78
NO HAY INCIDENCIA	3	8	4	15	10	40
TOTAL	14	21	39	29	15	118

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

b. Calculo de datos esperados

Cuadro N°26

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA
HAY INCIDENCIA	9.25	13.88	25.78	19.17	9.92
NO HAY INCEDENCIA	4.75	7.12	13.22	9.83	5.08

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

c. Tabulación de datos observados(O) y esperados(E) para determinar χ^2

Cuadro N° 21

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
HISIEMPRE	11	9.254	1.746	3.048	0.329
HI CASI SIEMPRE	13	13.881	-0.881	0.777	0.056
HI A VECES	35	25.780	9.220	85.015	3.298
HI POCAS VECES	14	19.169	-5.169	26.724	1.394
HI NUNCA	5	9.915	-4.915	24.160	2.437
NHISIEMPRE	3	4.746	-1.746	3.048	0.642
NHI CASI SIEMPRE	8	7.119	0.881	0.777	0.109
NHI A VECES	4	13.220	-9.220	85.015	6.431
NHI POCAS VECES	15	9.831	5.169	26.724	2.718
NHI NUNCA	10	5.085	4.915	24.160	4.751
	χ_c				22.165

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

d. Cálculo de χ_t

$$\chi_t^2 = \chi_{GL, \alpha}^2$$

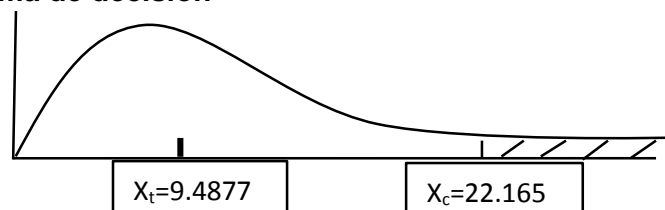
$$GL = (q_r - 1) (q_c - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$GL = 4$$

$$\chi^2 = \chi_{4, 0.05} = 9.4877$$

e. Toma de decisión



CONTRASTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAH_A²

Como $(X_C^2) = 22.165 > (X_t^2) = 9.4877$ se acepta la H_A, Es decir: la motivación incide directamente en el cumplimiento de metas de los trabajadores de la Municipalidad de Huanta. Aun nivel de significancia $\alpha=0.05$

C. Análisis de incidencia entre la Comunicación interpersonal (X₃) y desarrollo de habilidades individuales (Y₃)

H₀³: La comunicación interpersonal no incide significativamente en el desarrollo de habilidades individuales de los trabajadores

H_A³: La comunicación interpersonal incide significativa en el desarrollo de habilidades individuales de los trabajadores

a. consolidación de datos observados

Cuadro N° 27

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA	TOTAL
HAY INCIDENCIA	7	19	16	8	6	56
NO HAY INCIDENCIA	4	6	21	26	5	62
TOTAL	11	25	37	34	11	118

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

b. Cálculo de datos esperados

Cuadro N°28

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA
HAY INCIDENCIA	5.220	11.864	17.559	16.136	5.220
NO HAY INCIDENCIA	5.780	13.136	19.441	17.864	5.780

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

c. Tabulación de datos observados(O) y esperados(E) para determinar χ^2

Cuadro N° 29

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
--	---	---	-----	--------------------	-----------------------

HI SIEMPRE	7	5.220	1.780	3.167	0.607
HI CASI SIEMPRE	19	11.864	7.136	50.917	4.292
HI A VECES	16	17.559	-1.559	2.431	0.138
HI POCAS VECES	8	16.136	-8.136	66.188	4.102
HI NUNCA	6	5.220	0.780	0.608	0.116
NHI SIEMPRE	4	5.780	-1.780	3.167	0.548
NHI CASI SIEMPRE	6	13.136	-7.136	50.917	3.876
NHI A VECES	21	19.441	1.559	2.431	0.125
NHI POCAS VECES	26	17.864	8.136	66.188	3.705
NHI NUNCA	5	5.780	-0.780	0.608	0.105
X_c					17.615

FUENTE: Encuesta (Elaboración Propia)

d. Cálculo de x_t

$$X_t^2 = x_{GL, \alpha}^2$$

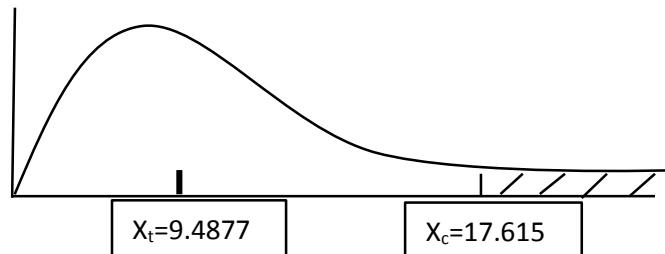
$$GL = (q_r - 1) (q_c - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$GL = 4$$

$$X^2 = X_{4, 0.05} = 9.4877$$

e. Toma de decisión



CONTRASTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA H_A^3

Como $(X_c^2) = 17.615 > (X_t^2) = 9.4877$ se acepta la H_A , Es decir: la comunicación interpersonal incide significativamente en el desarrollo de habilidades de los trabajadores de la Municipalidad de Huanta. Aun nivel de significancia $\alpha = 0.05$

CONTRASTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA H_A GENERAL

Finalmente se rechaza la hipótesis nula general H_0 y se acepta la hipótesis alterna general H_A . Es decir: El Clima Organizacional incide significativamente en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-2015

CAPITULO IV

DISCUSIÓN

Previo al abordaje de la discusión de los resultados de este trabajo, como prólogo, nos parece importante mencionar algunas consideraciones; a dos figuras fundamentales para el desarrollo del enfoque clásico de la administración fueron Henry Fayol y Frederick Winslow Taylor. El primero era originario de Estambul y defendía fuertemente la organización lineal, que se caracteriza por la centralización de la autoridad; Taylor, por su parte, proveniente de Estados Unidos y con una formación basada en la ingeniería mecánica y economía, es llamado padre de la Administración Científica, se inclinaba por la organización funcional, con la autoridad descentralizada.

De la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Huanta , referido al clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, derivaron los siguientes resultados que son motivo de discusión: En las entidades existen distintos problemas que impiden que logren sus objetivos y metas; de acuerdo la teoría de los sistemas, menciona que las empresas u organizaciones interactúan con el medio ambiente, de donde toma sus recursos, entre los cuales se encuentran los humanos; la búsqueda de soluciones de manera superficial y rápida, pero no analizan la influencia que tiene el clima organizacional, para el bienestar y desarrollo de sus trabajadores y de la propia institución.

Por otro lado, existen diversas teorías de clima organizacional, citadas en el marco teórico, que reflejan la importancia de diagnosticar todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y es esencial, no solo para lograr el bienestar de los trabajadores, sino para hacer

un aporte positivo al comportamiento, cumplimiento de metas, desarrollo de habilidades específicamente al desempeño laboral.

De lo planteado anteriormente existen antecedentes teóricas interesantes y que aportan a esta etapa de discusión, que coinciden básicamente en decir que el clima organizacional son los factores inherentes a la organización, el estilo de liderazgo, la motivaciones, y la comunicación, características que inciden en el comportamiento de los trabajadores, cumplimiento de metas y desarrollo de habilidades.

El clima organizacional tiene elementos y dimensiones que son características susceptibles a ser medidas en una organización y que inciden en el desempeño laboral de los individuos, diversas fueron investigados por estudiosos interesados en definir las dimensiones, algunos autores mencionan dimensiones indispensables para medir la clima organizacional. Al analizar el clima organizacional se consideró 3 dimensiones: Estilo de liderazgo, motivación y comunicación, mientras para el desempeño laboral: comportamiento, cumplimiento de metas, desarrollo de habilidades; con la finalidad de ver la incidencia, causa – efecto, respecto a las variables y dimensiones, para ello se realiza el proceso de cruce de variables de clima organizacional y el desempeño laboral.

Cabe mencionar algunos autores importantes como:

(Alles M. A) menciona Enfoques conductuales del estilo de liderazgo: Autocráticos que concentran el poder en la toma de decisiones. Participativos que descentralizan su autoridad. Permisivos, evitan ejercer el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida de la fijación de metas del propio grupo. Es sencillamente un mentor.

Identificándose los primeros cruces de los indicadores de la dimensión de estilo de liderazgo y comportamiento (liderazgo autocrático – actitud e iniciativa). Llegamos a la escala de calificación de casi siempre, razón por el cual deducimos que los jefes centralizan el poder en la toma de decisiones; La centralización del poder sigue prevaleciendo en la actualidad a pesar de las desventajas como:

Se incrementa el grado de distorsión en la información dado la cantidad de personas involucradas en su generación y transmisión.

No permite el desarrollo de los niveles operativos de la organización.

Puede ocasionar demoras en la llegada de la orientación a los niveles inferiores.

Es generadora de sobrecarga en el trabajo de los directivos superiores.

No se toman las mejores decisiones porque, generalmente, se carece del conocimiento directo del que realiza el trabajo.

Disminuye la motivación debido a la poca participación en las decisiones.

Los ejecutores realizan una labor reactiva (responden ante el hecho y no proactivamente) limitando así el éxito.

Esto quiere decir que todas las decisiones proceden del mismo centro, por lo que los jefes de los diferentes niveles pierden poder y autonomía, por ende, casi siempre los trabajadores dejan la voluntad propia de planificar y ejecutar su trabajo.

Referente segundo cruce del indicador (liderazgo participativo – cooperación); que solo a veces existe participación entre los compañeros y los jefes en el cumplimiento de las labores mostrando un 40.7%, afectando de cualquier modo al indicador cooperación ¿Existe cooperación entre las dependencias para la solución de problemas? Muestra que el 48.3% indica que a veces existe cooperación, entonces se puede aseverar que el liderazgo participativo a veces es importante para el mejor entendimiento entre los trabajadores en la solución de problemas; la respuestas de los trabajadores no debería ser (a veces) sino el 80% o 90% contestarían siempre o casi siempre; se debería poner más énfasis en El líder participativo por qué ello utiliza la consulta, reservando para sí el derecho a tomar decisiones finales. No asume una postura de dictador, pues impulsa a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y a asumir más responsabilidades.

Respecto al tercer cruce del indicadores (liderazgo permisivo – responsabilidad); se refleja que los jefes evitan ejercer el poder y responsabilidad; prefieren en gran medida de la fijación de metas del propio grupo; el 40.7% de trabajadores revelaron a veces; mientras del indicador responsabilidad, ¿En la institución perciben que los trabajadores evitan responsabilidades...?.El 44.1 % manifiestan, a veces los trabajadores evitan la responsabilidad que es de mayor porcentaje.

En la calificación de la primera cruce cada uno de estos tipos de liderazgo posee beneficios y limitaciones. Es posible que los líderes utilicen los tres estilos a lo largo de cierto tiempo, pero casi siempre uno de ellos tiende a preponderar respecto a los demás lo cual de cierto modo tiene consecuencia en la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

(DAVID Mc McClelland) Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro, que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Para ello se realizó el cruce respecto a dimensión motivación y cumplimiento de plazos: indicador (motivación de competencia - indicador rapidez de soluciones); en ambos casos demuestran que las mayores respuestas fueron que la institución permite la realización profesional pocas veces; también los trabajadores resuelven pocas veces los problemas en su momento oportuno, a pesar de que este tipo de motivación es impulso para realizar un trabajo de gran calidad. En la municipalidad no existe motivación de competencia por tanto se muestra deficiente dominar su trabajo, desarrollar habilidades por la solución de problemas y se esfuerzan menos por ser innovadores. Tienden a desempeñar de manera deficiente. Referente del indicador (motivación de afiliación - indicador cumplimiento de plazos); para el primer caso la mayoría respondió en la escala de calificación a veces existe la necesidad de relacionarse para que a veces se cumplan en los plazos preestablecidos, entonces se puede concluir que al no tener buenas relaciones con los compañeros no están cumpliendo adecuadamente los plazos establecidos. Seguidamente de indicador (motivación de reconocimiento - calidad de trabajo); en ambos casos las mayores respuestas fueron que la institución reconoce pocas veces el trabajo realizado; Por lo tanto, también pocas veces los trabajadores tienen la predisposición para el cumplimiento de su trabajo. Todo esto debido a que los trabajadores no perciben que exista un reconocimiento por su trabajo o su buen desempeño. Los trabajadores además se sienten que la institución no retribuye justamente, ya que carece de incentivos y oportunidades hacia los trabajadores ya que a pesar de trabajar bien no se les ofrecen oportunidades de mejorar su calidad laboral en la institución, ya que no se ofrecen oportunidades de progreso y si las llegara a haber estas no son objetivas

Según (Alles. M. A) Comunicación descendente: de niveles superiores a niveles inferiores. En las organizaciones se presenta a diario e incluye la retroalimentación sobre el desempeño. Esta última debiera ser bidireccional: el empleado se autoevalúa y lo discute con su superior. Instrucciones de trabajo: los empleados reciben instrucciones sobre el puesto. Lo aconsejables son las comunicaciones que brindan al colaborador una descripción de puesto por escrito y, al mismo tiempo, a través de requerimientos concreto y fijando objetivos. Comunicación ascendente: diversos tipos: Cuestionamiento, Escucha, Reuniones con empleados, Política de puertas abiertas, Participación en grupos sociales

En lo que respecta la dimensión de comunicación y desarrollo de habilidades: en cuanto al indicador (comunicación descendente - capacidad de ejecución) las mayores respuestas fueron que los jefes comunican las acciones tomadas a los trabajadores “pocas veces” y también los trabajadores tienen poca capacidad de ejecución aun cuando hay sobrecarga laboral. En cuanto al indicador (comunicación de instrucciones -conocimiento de puesto), En ambos casos las

mayores respuestas fueron de que las instrucciones de cambios tecnológicos o informáticos se realiza a veces; asimismo se percibe que sus compañeros tienen conocimiento mínimo de sus funciones de su puesto. Referente al indicador (comunicación ascendente - comprensión de situaciones); se llegó a la afirmación de que la mayoría de los trabajadores revelan que pocas veces los jefes solicitaron su opinión para la toma de decisiones, esto afecta a la comprensión de situaciones teniendo como respuesta "a veces" comprenden las decisiones y acciones tomadas de su jefe, siendo la comunicación un factor muy importante en esta institución se está notando deficiencia.

Todo fundamentado procede a la afirmación de que la clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Huanta la cual fue demostrada mediante prueba estadística chi cuadrada.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que existen evidencias estadísticamente significativas en el estilo de liderazgo (X_1) que incide sustancialmente en el comportamiento (Y_1) de los trabajadores de la municipalidad, validándose de esta manera la primera hipótesis específica (H_1), así queda demostrado mediante la prueba estadística de chi-cuadrado Como (X^2_c) =20.534 > (X^2_t) =9.4877. Es decir: El estilo de liderazgo incide sustancialmente en el comportamiento de los trabajadores nombrados, contratados por la modalidad de CAS y funcionarios de la Municipalidad provincial de Huanta, A un nivel de significancia $\alpha=0.05$
2. Se identificó que existen evidencias estadísticamente significativas en que la motivación (X_2) incide directamente en el cumplimiento de metas (Y_2) de los trabajadores de la municipalidad, validándose de esta manera la segunda hipótesis específica (H_2), así queda demostrado mediante la prueba estadística de chi-cuadrado (X^2_c) =22.165 > (X^2_t) =9.4877, Es decir: la motivación incide directamente en el cumplimiento de metas de los trabajadores nombrados, contratados por la modalidad de CAS y funcionarios de la Municipalidad de Huanta. Aun nivel de significancia $\alpha=0.05$
3. Se examinó que existen evidencias estadísticamente en que la comunicación (X_3) incide significativamente en el desarrollo de los habilidades (Y_3) de los trabajadores de la municipalidad, validándose de esta manera la tercera hipótesis específica (H_3), así queda demostrado mediante la prueba estadística de chi-cuadrado (X^2_c) =17.615 > (X^2_t) =9.4877, Es decir: la comunicación interpersonal incide significativamente en el desarrollo de habilidades de los trabajadores nombrados, contratados por la modalidad de CAS y funcionarios de la Municipalidad de Huanta. Aun nivel de significancia $\alpha=0.05$

Por consiguiente estadísticamente queda demostrado que los indicadores del variable clima organizacional (X) incide significativamente en los indicadores del variable desempeño laboral (Y), validándose de esta manera la hipótesis general (H), que: El Clima Organizacional incide significativamente en el Desempeño laboral de los trabajadores nombrados, contratados por la modalidad de CAS y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huanta-2015

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer y practicar con mayor relevancia el Liderazgo participativo mediante la capacitación a los directivos en cursos o temas de participación, así como también formar jornadas de participación de todos los trabajadores sin importar el nivel jerárquico, con esto se estimule principios de trabajo y relaciones interpersonales con la finalidad de apoyar, estimular y así dejar que los trabajadores tengan la actitud e iniciativa, cooperación para la toma de decisiones, planificar y ejecutar por su propia voluntad su trabajo.
2. Tener en cuenta la importancia de la motivación de las tres últimas escalas superiores de pirámide de necesidades de Abraham Maslow del factor de pertenencia, reconocimiento y autorrealización que se retribuirá en el cumplimiento de plazos preestablecidos del trabajo con una mejor calidad de trabajo e identificación con la institución.
3. Mejorar las competencias fundamentales que debe tener el grupo humano que trabaja en el ámbito público y tener mayor énfasis en la calidad de comunicaciones interpersonales es decir tratar de que circule sin miedo las represarías, establecer programas de contacto con otras áreas logrando así enriquecer habilidades de comunicación para tener la capacidad de enfrentar, comprender, solucionar oportuna y eficientemente los conflictos.

Implementar programas de evaluación del desempeño y el diagnóstico del clima organizacional periódicamente; en la misma época y mismo mes, así pueda permitir ver la evolución de clima; cada trabajador debe ser evaluados por persona o entidad ajena a la institución, así tomar medidas que pueden mejorar un clima adecuado donde uno puede desarrollarse como persona y como profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, M.** (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- ALLES, M.** (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- AROTOMA, C. A.**(2007) Tesis de Grado y Metodología de investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad
- CHIANG, M.** (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios editoriales S.L.
- CHIAVENATO, I.** (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I.** (2008). *Gestión de talento Humano*. Bogotá: Mc Grawill.
- FLEISHMAN, E.**(1976). *Estudios de la psicología industrial y del personal*. Mexico: trillas.
- KOONTZ, WEHRICH, & CANNICE.** (2006). *Administración, una perspectiva y empresariado*. México: Mc Graw Hill.
- LUTHANS, F.** (2008). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- MARTÍNEZ, M.**(2003). *Gestión Empresarial*. Madrid España: Edición Díaz de Santos.
- MONTUFAR** (2008). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- PALMA**(2004). *Diagnóstico de Clima Organizacional en trabajadores dependientes Lima Metropolitana*. Lima: OPTIM.
- ORE G, E.** (2015). El ABC de la tesis, Ayacucho.
- STEPHEN P, R.** (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- STONER, F., ARTHUR, J.** (s.f.). *Administración*. Hispanoamericana, Mexico: Prentice Hall.
- SVENSON, A.** (1979). *Análisis crítico de la administración*. Mexico: Compañía editorial Continental.
- VEGA, D.** (1994 - 2005). clima organizacional. Bogotá, Colombia; *Revista Panorama*.
- WETHER, W.** (2000). *Administración de personal y de recursos humanos*. Mexico: MC Graw Hill.
- MANAGEMENT SCIENCES. (2006).** *Como crear un clima de trabajo que motive y mejore al personal y mejore su desempeño*. Management sciences, 800.
- WILLIAM J.**(2004). La naturaleza y orígenes de clima organizacional. Madrid, España; *Cuadernos de management para una dirección eficaz*, 120.

ENCICLOPEDIA FINANCIERO. (20 de Noviembre de 2013). Disponible

en:<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm> Recuperado el 12/04/2015

QUEVEDO, A. J. (2006). *Monografias*. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml> (EDCO). Recuperado el 12/04/2015

LEOPOLDO, j., & QUIJADA, B. (s.f.). *Monografias*. Disponible en: Evaluación de desempeño:

<http://www.monografias.com/trabajos81/evaluacion-del-desempeno/evaluacion-del-desempeno.shtml>. Recuperado el 12/04/2015

ANEXO

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA - 2015

Tipo de investigación: Aplicada **Nivel de investigación:** Descriptivo – correlacional **Diseño de la investigación:** Descriptivo

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA	UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>GENERAL ¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta – 2015?</p> <p>ESPECÍFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera el estilo de liderazgo incide en el comportamiento de los trabajadores? • ¿En qué sentido la motivación incide en el cumplimiento de metas? • ¿De qué manera la comunicación interpersonal incide en el desarrollo de sus habilidades individuales? 	<p>GENERAL Demostrar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-2015.</p> <p>ESPECÍFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la incidencia del estilo de liderazgo en el comportamiento de los trabajadores. • Identificar la incidencia la motivación en el cumplimiento de metas • Examinar la incidencia de la comunicación interpersonal en el desarrollo de sus habilidades individuales. 	<p>GENERAL El clima organizacional incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta - 2015.</p> <p>ESPECÍFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estilo de liderazgo incide sustancialmente en el comportamiento de los trabajadores. • La motivación incide directamente en el cumplimiento de metas. • La comunicación interpersonal incide significativamente en el desarrollo de sus habilidades Individuales 	<p><u>INDEPENDIENTE (X)</u> Clima organizacional</p> <p><u>Dimensiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderazgo • Motivación • Comunicación interpersonal <p><u>DEPENDIENTE (Y)</u> Desempeño laboral</p> <p><u>Dimensiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento • Cumplimiento de metas. • Desarrollo de habilidades individuales 	<p><u>MÉTODO DE INVEST.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativo • Cualitativo • Análisis • Síntesis <p><u>DISEÑO DE INVEST.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo no experimental <p><u>TÉCNICAS DE INVEST.</u></p> <p>Encuestas</p> <p><u>INST. DE INVEST.</u></p> <p>Cuestionarios</p>	<p>POBLACIÓN La población estuvo constituido por funcionarios, trabajadores nombrados y contratados por CAS de la Municipalidad Provincial de Huanta, que se constituyen en una unidad de estudio de 118 trabajadores.</p> <p>En la presente investigación no se realizara ningún tipo de muestreo ya que se efectuara un censo.</p>

ANEXO N°: 02 Matriz de Operacionalización de variables e indicadores

VARIABLE(X)	TIPO DE VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	NIVEL DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR
Clima organizacional	Independiente	Estilo de liderazgo	Es la manera que ocupa una persona que se distingue del resto.	<ul style="list-style-type: none"> • Autocráticos • Participativos • Permisivos 	Ordinal	Escala de Likert	1 = nunca 2 = pocas veces 3 = a veces 4 = casi siempre 5 = siempre
		Motivación	Es aquella que implica el deseo humano de trabajar contribuir y cooperar	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de competencia • Motivación de afiliación • Motivación de reconocimiento 	Ordinal	Escala de Likert	1 = nunca 2 = pocas veces 3 = a veces 4 = casi siempre 5 = siempre
		Comunicación interpersonal	Es una relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación descendente • Instrucciones de trabajo • Comunicación ascendente 	Ordinal	Escala de Likert	1 = nunca 2 = pocas veces 3 = a veces 4 = casi siempre 5 = siempre
VARIABLE (Y)	TIPO DE VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	NIVEL DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR
Desempeño laboral	Dependiente	Comportamiento	Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud e iniciativa • Cooperación • Responsabilidad 	Ordinal	Escala de Likert	1 = nunca 2 = pocas veces 3 = a veces 4 = casi siempre 5 = siempre
		Cumplimiento de metas	Es un propósito que deseamos alcanzar, realizando determinados acciones, actividades o trabajos para poder lograr eso lo que nosotros nos hemos propuesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de soluciones • Calidad de trabajo • Cumplimiento de plazos 	Ordinal	Escala de Likert	1 = nunca 2 = pocas veces 3 = a veces 4 = casi siempre 5 = siempre
		Desarrollo de habilidades individuales	Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo por supuesto con éxito, determinada actividad trabajo u oficio.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de asimilación • Conocimiento del puesto • Comprensión de situaciones 	Ordinal	Escala de Likert	1 = nunca 2 = pocas veces 3 = a veces 4 = casi siempre 5 = siempre

ANEXO N° 03: CORRELACIONES O CRUCE DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL		ITEMS		VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL	
X ₁ Estilo de liderazgo	X1.1 Autocrático	P1	P10	Y1.1. Actitud e iniciativa	
	X1.2. Participativo	P2	P11	Y1.2. Cooperación	
	X1.3. Permisivos	P3	P12	Y1.3. Responsabilidad	
X ₂ Motivación	X2.1. Motivación de competencia	P4	P13	Y2.1. Rapidez de soluciones	
	X2.2. Motivación de afiliación	P5	P14	Y2.2. Cumplimiento de plazos	
	X2.3. Motivación de reconocimiento	P6	P15	Y2.3. Calidad de trabajo	
X ₃ Comunicación interpersonal	X3.1. Comunicación descendente	P7	P16	Y3.1. Capacidad de asimilación	
	X3.2. Instrucciones de trabajo	P8	P17	Y3.2. Conocimiento de puesto	
	X3.3. Comunicación ascendente	P9	P18	Y3.3. Comprensión de situaciones	

FUENTE: MODELO DE JORGE A. GALVEZ MOLINA



ANEXO N° 03: FICHA DE ENCUESTA CUESTIONARIO EVALUACIÓN

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANTA - 2015”

Un cordial saludo, esperamos su colaboración con el cuestionario que a continuación se presenta, tiene por finalidad de obtener datos que facilitará el desarrollo de esta investigación.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente y responda con total franqueza las preguntas siguientes.
- Por favor califique con una escala de 1 a 5, de acuerdo las opciones planteadas.
- Señale con una “X” la alternativa (s) que usted considere correcta.
- Es importante que la respuesta revele la situación actual y no sobre lo que debería ser.

DATOS GENERALES

Género

Edad

Tiempo de servicio

Estado Civil	Grado ocupacional
() Soltero	() Profesional
() Casado	() Técnico
() Viudo	() Auxiliar
() Divorciado	

N°	VARIABLE (CLIMA ORGANIZACIONAL)	ESCALA DE RESPUESTA				
		NUNCA	POCAS VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Dimensión X1. Estilo de Liderazgo						
01	¿Observa que su jefe tiene el poder en la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
02	¿Existe participación entre compañeros y los jefes en el cumplimiento de las labores?	1	2	3	4	5
03	¿Los jefes evitan ejercer el poder y la responsabilidad; dependen de gran medida de la fijación de metas del propio grupo?	1	2	3	4	5
Dimensión X2. Motivación						
04	¿La entidad permite realización personal?	1	2	3	4	5
05	¿Usted requiere relacionarse con sus compañeros de trabajo para cumplir sus funciones?	1	2	3	4	5
06	¿La organización le reconoce el trabajo realizado?	1	2	3	4	5
Dimensión X3. Comunicación interpersonal						
07	¿La información de las acciones tomadas llega a todos los trabajadores?	1	2	3	4	5
08	¿Usted recibe o recibió instrucciones de su puesto laboral?	1	2	3	4	5
09	¿Usted percibe políticas de puertas de parte de sus jefes con sus trabajadores?	1	2	3	4	5
VARIABLE (DESEMPEÑO LABORAL)						
Dimensión Y1. Comportamiento						
10	¿Usted observa que sus compañeros tienen iniciativa?	1	2	3	4	5

11	¿Existe cooperación entre las dependencias para la solución de problemas?	1	2	3	4	5
12	¿En la institución percibe la aceptación de responsabilidad por las consecuencias de sus actos?	1	2	3	4	5
Dimensión Y2. Cumplimiento de metas						
13	¿Los problemas se resuelven inmediatamente?	1	2	3	4	5
14	¿Percibe que el trabajo asignado se logra oportuna y adecuadamente?	1	2	3	4	5
15	¿Las actividades Se cumplen en los plazos preestablecidos?	1	2	3	4	5
Dimensión Y3. Desarrollo de habilidades individuales						
16	¿Observa la facilidad de asimilación una situación imprevista?	1	2	3	4	5
17	¿Usted percibe que sus compañeros conocen sus funciones?	1	2	3	4	5
18	¿Comprenden las razones de desplazamiento de un trabajador?	1	2	3	4	5
Responda sola una de las preguntas siguientes						
19	¿No existe incidencia de clima organizacional en el desempeño laboral?	1	2	3	4	5
20	¿Existe incidencia de clima organizacional en el desempeño laboral?	1	2	3	4	5

PREGUNTAS PARA EL CONTRASTE DE LAS HIPOTESIS

1. ¿EL ESTILO DE LIDERAZGO INCIDE EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES?

NUNCA () POCAS VECES () A VECES () CASI SIEMPRE () SIEMPRE ()

¿EL ESTILO DELIDERAZGO NO INCIDE EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES?

NUNCA () POCAS VECES () A VECES () CASI SIEMPRE () SIEMPRE ()

2. ¿LA MOTIVACION INCIDE EL CUMPLIMIENTO DE METAS?

NUNCA () POCAS VECES () A VECES () CASI SIEMPRE () SIEMPRE ()

¿LA MOTIVACIÓN NO INCIDE EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS?

NUNCA () POCAS VECES () A VECES () CASI SIEMPRE () SIEMPRE ()

3. ¿LA COMUNICACION INTERPERSONAL INCIDE EL DESARROLLO DE HABILIDADES INDIVIDUALES?

NUNCA () POCAS VECES () A VECES () CASI SIEMPRE () SIEMPRE ()

¿LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL NO INCIDE EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES INDIVIDUALES?

NUNCA () POCAS VECES () A VECES () CASI SIEMPRE () SIEMPRE ()

ANEXO N° 05: VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO



JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTENENCIA DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO EVALUACIÓN

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - 2015”

El cuestionario que a continuación se presenta, tiene por finalidad recolectar información, que facilitará el desarrollo de esta investigación.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente y responda con total franqueza las preguntas siguientes.
- Por favor califique con una escala de 1 a 5, de acuerdo las opciones planteadas.
- Señale con una “X” la alternativa (s) que usted considere correcta.
- Es importante que la respuesta revele la situación actual y no sobre lo que debería ser.

CRITERION DE VALORACION: 5 = Excelente / 4 = Bueno / 3 = Mejorar / 2 = Eliminar / 1 = Cambiar

DATOS GENERALES

Género

Edad

Tiempo de servicio

Estado Civil

- () Soltero
() Casado
() Viudo
() Divorciado

Grado ocupacional

- () Profesional
() Técnico
() Auxiliar

N°	VARIABLE INDEPENDIENTE (CLIMA ORGANIZACIONAL)	VALORACIÓN				
		CAMBIAR	ELIMINAR	MEJORAR	BUENO	EXCELENTE
Dimensión X1. Estilo de Liderazgo						
01	¿Observa que su jefe centraliza el poder en la toma de decisiones? OBSERVACIONES:	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
02	¿Existe colaboración entre compañeros y los jefes en el cumplimiento de las labores? OBSERVACIONES:	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
03	¿Los jefes evitan ejercer su poder y responsabilidad; prefieren en gran medida de la fijación de metas del propio grupo? OBSERVACIONES:	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
Dimensión X2. Motivación						
04	¿La institución permite la realización profesional? OBSERVACIONES:	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
05	¿Usted requiere relacionarse con sus compañeros de trabajo para cumplir sus funciones? OBSERVACIONES:	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
06	¿La institución reconoce el trabajo realizado? OBSERVACIONES:	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
Dimensión X3. Comunicación interpersonal						
07	¿Los jefes informan de las acciones tomadas a los trabajadores? OBSERVACIONES:	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5



08	¿Usted recibió o recibe instrucciones de los cambios (tecnológicos, informáticos, etc.), para el ejercicio de sus funciones?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
09	¿ Los jefes permiten participar a los trabajadores en la toma de decisiones solicitando su opinión?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
VARIABLE DEPENDIENTE (DESEMPEÑO LABORAL)						
Dimensión Y1. Comportamiento						
10	¿Usted observa que sus compañeros se rigen por las reglas determinadas dejando la voluntad propia para planificar y ejecutar su trabajo?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
11	¿Existe cooperación entre las dependencias para la solución de problemas?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
12	¿En la institución perciben que los trabajadores evitan responsabilidades por las consecuencias de sus actos?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
	OBSERVACIONES:					
Dimensión Y2. Cumplimiento de metas						
13	¿Los problemas que se originan durante su trabajo se resuelven inmediatamente?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
14	¿Las actividades Se cumplen en los plazos preestablecidos?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
15	¿Percibe que los trabajadores tienen predisposición para el cumplimiento del trabajo asignado?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
Dimensión Y3. Desarrollo de habilidades individuales						
16	¿Observa que los trabajadores tienen la capacidad de ejecución de su trabajo aun cuando hay sobrecarga laboral?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
17	¿Usted percibe que sus compañeros conocen sus funciones de su puesto de trabajo específicamente?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
	OBSERVACIONES:					
18	¿Usted está de acuerdo con las decisiones y acciones tomadas por su jefe?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					



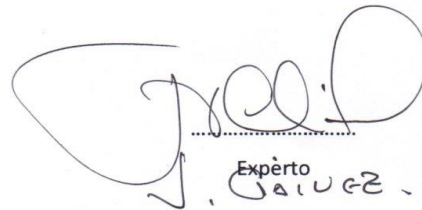
VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - 2015"

CRITERIOS DE EVALUACION	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El cuestionario permite cumplir con los objetivos de la investigación	1	2	3	4	5
Existe congruencia entre el problema, el objetivo y la hipótesis de la investigación	1	2	3	4	5
Las principales variables de la investigación están consideradas en el instrumento	1	2	3	4	5
Están especificadas con claridad las preguntas relacionadas con la hipótesis de investigación	1	2	3	4	5
Las formas de aplicación del instrumento son adecuados	1	2	3	4	5
La estructura del instrumento es optimo	1	2	3	4	5
El cuestionario es posible aplicarlo a otros estudios similares	1	2	3	4	5
El orden de las preguntas es adecuado	1	2	3	4	5
El vocabulario es correcto	1	2	3	4	5

ESCALA DE VALORACIÓN
1= Pésimo
2= Malo
3= Regular
4= Bueno
5= Excelente

Sugerencias
.....


Experto
J. Ruiz



**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTENENCIA DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO EVALUACIÓN**

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - 2015"

El cuestionario que a continuación se presenta, tiene por finalidad recolectar información, que facilitará el desarrollo de esta investigación.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente y responda con total franqueza las preguntas siguientes.
- Por favor califique con una escala de 1 a 5, de acuerdo las opciones planteadas.
- Señale con una "X" la alternativa (s) que usted considere correcta.
- Es importante que la respuesta revele la situación actual y no sobre lo que debería ser.

CRITERION DE VALORACION: 5 = Excelente / 4 = Bueno / 3 = Mejorar / 2 = Eliminar / 1 = Cambiar

DATOS GENERALES

Género

Edad

Tiempo de servicio

Estado Civil	Grado ocupacional
() Soltero	() Profesional
() Casado	() Técnico
() Viudo	() Auxiliar
() Divorciado	

N°	VARIABLE INDEPENDIENTE (CLIMA ORGANIZACIONAL)	VALORACIÓN				
		CAMBIAR	ELIMINAR	MEJORAR	BUENO	EXCELENTE
Dimensión X1. Estilo de Liderazgo						
01	¿Observa que su jefe centraliza el poder en la toma de decisiones?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
02	¿Existe colaboración entre compañeros y los jefes en el cumplimiento de las labores?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
	OBSERVACIONES:					
03	¿Los jefes evitan ejercer su poder y responsabilidad; prefieren en gran medida de la fijación de metas del propio grupo?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
Dimensión X2. Motivación						
04	¿La institución permite la realización profesional?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
05	¿Usted requiere relacionarse con sus compañeros de trabajo para cumplir sus funciones?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
06	¿La institución reconoce el trabajo realizado?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
Dimensión X3. Comunicación interpersonal						
07	¿Los jefes informan de las acciones tomadas a los trabajadores?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					



08	¿Usted recibió o recibe instrucciones de los cambios (tecnológicos, informáticos, etc.), para el ejercicio de sus funciones?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
	OBSERVACIONES:					
09	¿Los jefes permiten participar a los trabajadores en la toma de decisiones solicitando su opinión?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
VARIABLE DEPENDIENTE (DESEMPEÑO LABORAL)						
Dimensión Y1. Comportamiento						
10	¿Usted observa que sus compañeros se rigen por las reglas determinadas dejando la voluntad propia para planificar y ejecutar su trabajo?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
11	¿Existe cooperación entre las dependencias para la solución de problemas?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
12	¿En la institución perciben que los trabajadores evitan responsabilidades por las consecuencias de sus actos?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
	OBSERVACIONES:					
Dimensión Y2. Cumplimiento de metas						
13	¿Los problemas que se originan durante su trabajo se resuelven inmediatamente?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
14	¿Las actividades Se cumplen en los plazos preestablecidos?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
15	¿Percibe que los trabajadores tienen predisposición para el cumplimiento del trabajo asignado?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
	OBSERVACIONES:					
Dimensión Y3. Desarrollo de habilidades individuales						
16	¿Observa que los trabajadores tienen la capacidad de ejecución de su trabajo aun cuando hay sobrecarga laboral?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
17	¿Usted percibe que sus compañeros conocen sus funciones de su puesto de trabajo específicamente?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
18	¿Usted está de acuerdo con las decisiones y acciones tomadas por su jefe?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					



VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - 2015"

CRITERIOS DE EVALUACION	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El cuestionario permite cumplir con los objetivos de la investigación	1	2	3	4	5
Existe congruencia entre el problema, el objetivo y la hipótesis de la investigación	1	2	3	4	5
Las principales variables de la investigación están consideradas en el instrumento	1	2	3	4	5
Están especificadas con claridad las preguntas relacionadas con la hipótesis de investigación	1	2	3	4	5
Las formas de aplicación del instrumento son adecuados	1	2	3	4	5
La estructura del instrumento es optimo	1	2	3	4	5
El cuestionario es posible aplicarlo a otros estudios similares	1	2	3	4	5
El orden de las preguntas es adecuado	1	2	3	4	5
El vocabulario es correcto	1	2	3	4	5

ESCALA DE VALORACIÓN
1= Pésimo
2= Malo
3= Regular
4= Bueno
5= Excelente

Sugerencias Modificar el término "INCIDENCIA"


.....
Experto



**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTENENCIA DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO EVALUACIÓN**

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - 2015"

El cuestionario que a continuación se presenta, tiene por finalidad recolectar información, que facilitará el desarrollo de esta investigación.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente y responda con total franqueza las preguntas siguientes.
- Por favor califique con una escala de 1 a 5, de acuerdo las opciones planteadas.
- Señale con una "X" la alternativa (s) que usted considere correcta.
- Es importante que la respuesta revele la situación actual y no sobre lo que debería ser.

CRITERION DE VALORACION: 5 = Excelente / 4 = Bueno / 3 = Mejorar / 2 = Eliminar / 1 = Cambiar

DATOS GENERALES

Género

Edad

Tiempo de servicio

Estado Civil	Grado ocupacional
() Soltero	() Profesional
() Casado	() Técnico
() Viudo	() Auxiliar
() Divorciado	

N°	VARIABLE INDEPENDIENTE (CLIMA ORGANIZACIONAL)	VALORACIÓN				
		CAMBIAR	ELIMINAR	MEJORAR	BUENO	EXCELENTE
Dimensión X1. Estilo de Liderazgo						
01	¿Observa que su jefe centraliza el poder en la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
	OBSERVACIONES:					
02	¿Existe colaboración entre compañeros y los jefes en el cumplimiento de las labores?	1	2	3	4	5
	OBSERVACIONES:					
03	¿Los jefes evitan ejercer su poder y responsabilidad; prefieren en gran medida de la fijación de metas del propio grupo?	1	2	3	4	5
	OBSERVACIONES:					
Dimensión X2. Motivación						
04	¿La institución permite la realización profesional?	1	2	3	4	5
	OBSERVACIONES:					
05	¿Usted requiere relacionarse con sus compañeros de trabajo para cumplir sus funciones?	1	2	3	4	5
	OBSERVACIONES:					
06	¿La institución reconoce el trabajo realizado?	1	2	3	4	5
	OBSERVACIONES:					
Dimensión X3. Comunicación interpersonal						
07	¿Los jefes informan de las acciones tomadas a los trabajadores?	1	2	3	4	5
	OBSERVACIONES:					



08	¿Usted recibió o recibe instrucciones de los cambios (tecnológicos, informáticos, etc.), para el ejercicio de sus funciones?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
09	¿Los jefes permiten participar a los trabajadores en la toma de decisiones solicitando su opinión?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
	OBSERVACIONES:					
VARIABLE DEPENDIENTE (DESEMPEÑO LABORAL)						
Dimensión Y1. Comportamiento						
10	¿Usted observa que sus compañeros se rigen por las reglas determinadas dejando la voluntad propia para planificar y ejecutar su trabajo?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
11	¿Existe cooperación entre las dependencias para la solución de problemas?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
12	¿En la institución perciben que los trabajadores evitan responsabilidades por las consecuencias de sus actos?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
Dimensión Y2. Cumplimiento de metas						
13	¿Los problemas que se originan durante su trabajo se resuelven inmediatamente?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
14	¿Las actividades Se cumplen en los plazos preestablecidos?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
15	¿Percibe que los trabajadores tienen predisposición para el cumplimiento del trabajo asignado?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
Dimensión Y3. Desarrollo de habilidades individuales						
16	¿Observa que los trabajadores tienen la capacidad de ejecución de su trabajo aun cuando hay sobrecarga laboral?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
	OBSERVACIONES:					
17	¿Usted percibe que sus compañeros conocen sus funciones de su puesto de trabajo específicamente?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					
18	¿Usted está de acuerdo con las decisiones y acciones tomadas por su jefe?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
	OBSERVACIONES:					



VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - 2015"

CRITERIOS DE EVALUACION	ESCALA DE VALORACIÓN				
El cuestionario permite cumplir con los objetivos de la investigación	1	2	3	4	5
Existe congruencia entre el problema, el objetivo y la hipótesis de la investigación	1	2	3	4	5
Las principales variables de la investigación están consideradas en el instrumento	1	2	3	4	5
Están especificadas con claridad las preguntas relacionadas con la hipótesis de investigación	1	2	3	4	5
Las formas de aplicación del instrumento son adecuados	1	2	3	4	5
La estructura del instrumento es optimo	1	2	3	4	5
El cuestionario es posible aplicarlo a otros estudios similares	1	2	3	4	5
El orden de las preguntas es adecuado	1	2	3	4	5
El vocabulario es correcto	1	2	3	4	5

ESCALA DE VALORACIÓN
1= Pésimo
2= Malo
3= Regular
4= Bueno
5= Excelente

Sugerencias se debe mejorar la redacción

Experto

Manuel J. Jaimez Flores

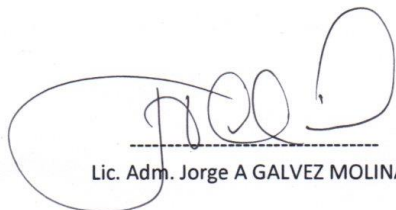
ANEXO N° 06: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Lic. Adm. Jorge A. GALVEZ MOLINA, mediante el presente hago costar que el instrumento utilizado para recolección de datos de trabajo de investigación de la tesis titulada: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - 2015”**; elaborado por los estudiantes Percy PALOMINO BAUTISTA y Reyna RETAMOZO LOZANO, aspirantes para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, reúne los requisitos suficientes y necesarias para ser considerados válidos y confiables, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se han planteado en el trabajo de investigación.

Atentamente,



Lic. Adm. Jorge A GALVEZ MOLINA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Lic. Adm. Moisés JORGECHAGUA SAVEDRA, mediante el presente hago costar que el instrumento utilizado para recolección de datos de trabajo de grado titular: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - 2015"**; elaborado por los estudiantes Percy PALOMINO BAUTISTA y Reyna RETAMOZO LOZANO, aspirantes para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, reúne los requisitos suficientes y necesarias para ser considerados válidos y confiables, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se han planteado en la investigación.

Atentamente,

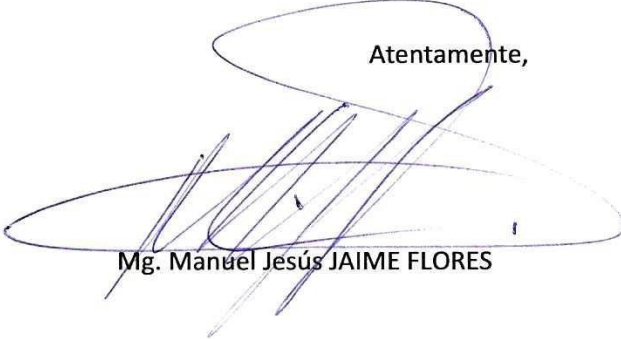

Lic. Adm. Moisés JORGECHAGUA SAVEDRA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Mg. Manuel Jesús JAIME FLORES, mediante el presente hago costar que el instrumento utilizado para recolección de datos de trabajo de grado titular: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - 2015”**; elaborado por los estudiantes Percy PALOMINO BAUTISTA y Reyna RETAMOZO LOZANO, aspirantes para optar el Título Profesional de Licenciados en Administración, reúne los requisitos suficientes y necesarias para ser considerados válidos y confiables, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se han planteado en la investigación.

Atentamente,



Mg. Manuel Jesús JAIME FLORES

ANEXO N° 07: CONTRASTACIÓN DE LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO CON EL MÉTODO DE ALPHA DE CRONBACH

Interpretación: La confiabilidad es regular porque el ALPHA DE CRONBACH es igual 0.72. Mientras más próximo sea a 1 será más

Expertos	ITEMS																		total	ALFA DE CRONBACH	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	74	ALFA DE CRONBACH	
2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	68		ALFA DE CRONBACH
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	70		
Total	12	11	11	11	12	12	12	11	11	12	12	14	12	11	12	11	13	12	212	ALFA DE CRONBACH	
Promedio	4	3.7	3.7	3.7	4	4	4	3.7	3.7	4	4	4.7	4	3.7	4	3.7	4.3	4	71		0.72
Varianza	0	0.2	0.2	0.2	0	0	0	0.2	0.2	0	0	0.2	0	0.2	0	0.2	0.2	0	6.2		
sumatoria i	2																		0.72		

confiable

$\alpha=0.5$ Poco o nada confiable

$\alpha=0.75$ confiabilidad Regular

$\alpha=0.98$ confiabilidad óptima

ANEXO N° 08: ENCUESTA DEFINITIVA DEL TRABAJO DE CAMPO

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - 2015”

Un cordial saludo, esperamos su colaboración con el cuestionario que a continuación se presenta con la finalidad de obtener datos que facilitará el desarrollo de esta investigación.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente y responda con total franqueza las preguntas siguientes.
- Por favor califique con una escala de 1 a 5, de acuerdo las opciones planteadas.
- Señale con una “X” la alternativa (s) que usted considere correcta.
- Es importante que la respuesta revele la situación actual y no sobre lo que debería ser.

DATOS GENERALES

Género	<input type="text"/>	Estado Civil	Grado ocupacional
Edad	<input type="text"/>	() Soltero	() Profesional
Tiempo de servicio	<input type="text"/>	() Casado	() Técnico
		() Viudo	() Auxiliar
		() Divorciado	

N°	VARIABLE INDEPENDIENTE (CLIMA ORGANIZACIONAL)	VALORACIÓN				
		NUNCA	POCAS VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Dimensión X1. Estilo de Liderazgo						
01	<i>¿Observa que su jefe centraliza el poder en la toma de decisiones?</i>	1	2	3	4	5
02	<i>¿Existe participación entre compañeros y los jefes en el cumplimiento de las labores?</i>	1	2	3	4	5
03	<i>¿Los jefes evitan ejercer su poder y responsabilidad; prefieren en gran medida de la fijación de metas del propio grupo?</i>	1	2	3	4	5
Dimensión X2. Motivación						
04	<i>¿La institución permite la realización profesional?</i>	1	2	3	4	5
05	<i>¿Usted requiere relacionarse con sus compañeros de trabajo para cumplir sus funciones?</i>	1	2	3	4	5
06	<i>¿La institución reconoce el trabajo realizado?</i>	1	2	3	4	5
Dimensión X3. Comunicación interpersonal						
07	<i>¿Los jefes informan de las acciones tomadas a los trabajadores?</i>	1	2	3	4	5
08	<i>¿Usted recibió o recibe instrucciones de los cambios (tecnológicos, informáticos, etc.), para el ejercicio de sus funciones?</i>	1	2	3	4	5
09	<i>¿Los jefes permiten participar a los trabajadores en la toma de decisiones solicitando su opinión?</i>	1	2	3	4	5
VARIABLE DEPENDIENTE (DESEMPEÑO LABORAL)						
Dimensión Y1. Comportamiento						
10	<i>¿Usted observa que sus compañeros se rigen por las reglas determinadas dejando la voluntad propia para planificar y ejecutar su trabajo?</i>	1	2	3	4	5
11	<i>¿Existe cooperación entre las dependencias para la solución de problemas?</i>	1	2	3	4	5

12	¿En la institución se percibe que sus compañeros evitan responsabilidades por las consecuencias de sus actos?	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

Dimensión Y2. Cumplimiento de metas						
13	¿Los problemas que se originan durante su trabajo se resuelven inmediatamente?	1	2	3	4	5
14	¿Las actividades Se cumplen en los plazos preestablecidos?	1	2	3	4	5
15	¿Percibe que sus compañeros tienen predisposición para el cumplimiento del trabajo asignado?	1	2	3	4	5
Dimensión Y3. Desarrollo de habilidades individuales						
16	¿Observa que sus compañeros tienen la capacidad de ejecución de su trabajo aun cuando hay sobrecarga laboral?	1	2	3	4	5
17	¿Usted percibe que sus compañeros conocen sus funciones de su puesto de trabajo específicamente?	1	2	3	4	5
18	¿Usted está de acuerdo con las decisiones y acciones tomadas por su jefe?	1	2	3	4	5

PREGUNTAS PARA EL CONTRASTE DE LAS HIPOTESIS

Para las siguientes preguntas solo elige uno de ellos en cada caso.

- 1 {
- a. ¿El estilo de liderazgo incide en el comportamiento de los trabajadores?
Nunca () pocas veces () a veces () casi siempre () siempre ()
 - b. ¿El estilo de liderazgo no incide en el comportamiento de los trabajadores?
Nunca () pocas veces () a veces () casi siempre () siempre ()
- 2 {
- a. ¿La motivación incide el cumplimiento de metas?
Nunca () pocas veces () a veces () casi siempre () siempre ()
 - b. ¿La motivación no incide en el cumplimiento de metas?
Nunca () pocas veces () a veces () casi siempre () siempre ()
- 3 {
- a. ¿La comunicación interpersonal incide el desarrollo de habilidades individuales?
Nunca () pocas veces () a veces () casi siempre () siempre ()
 - b. ¿La comunicación interpersonal no incide en el desarrollo de habilidades individuales?
Nunca () pocas veces () a veces () casi siempre () siempre ()