UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANTA - CARHUAZ - ANCASH - 2014"

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

BACH. AMADO RUBEN APOLINARIO OROPEZA

BACH. CESAR JORGE GUERRERO OSORIO

ASESOR:

MG. JUAN EMILIO VILCHEZ CÁRCAMO

HUARAZ - PERÚ

2014

MODALIDAD PROGRAMA DE TITULACIÓN PROFESIONAL 2014

MIEMBROS DEL JURADO

DR. JORGE LUIS VIGO MOYA
PRESIDENTE

DR. JOHN ALEX DIAZ LEDESMA
SECRETARIO

LIC. ADM. MARIA ELENA GARCIA FIGUEROA
VOCAL

DEDICATORIA

A DIOS: Por ser mi guía, por haber bendecido cada uno de mis momentos de mi vida, especialmente los más difíciles; por darme mucha fortaleza y confianza y no desistir en lograr esta meta.

A MIS PADRES: Por su apoyo y amor incondicional, por estar a mi lado y hacerme sentir valioso e importante, tanto como persona y como hijo.

"Guerrero Osorio Cesar Jorge"

A DIOS: Por haberme guiado y bendecido en cada instante de mi vida, especialmente en los momentos más difíciles; por darme mucha fortaleza y confianza y no desistir en lograr esta meta.

A MIS PADRES, HERMANOS (AS) Y AMIGOS (AS): Quienes hicieron todo lo posible con su apoyo incondicional para poder yo lograr mis metas y objetivos trazados; y agradecerles por estar a mi lado en todo momento.

"Apolinario Oropeza, Amado Rubén"

AGRADECIMIENTO

La presente Tesis ha sido terminada gracias al apoyo de los Directivos y Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anta, quienes proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación y con quienes queda el compromiso de aportar para una mejora continua y el desarrollo institucional.

En especial agradecemos:

A Dios, a nuestra familia y demás seres queridos: Por estar siempre con nosotros, por su amor, su confianza, apoyo y comprensión permanentes en este camino.

A nuestros docentes de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo – Facultad de Administración y Turismo – Escuela de Administración: Quienes no solo nos dieron una formación académica, sino también con su ejemplo y experiencia nos dieron lecciones para la vida, inspirándonos a una mejora continua.

Al Mag. VILCHEZ CARCAMO, Juan Emilio: Por el asesoramiento de la investigación.

Al Mag. ZARZOSA MÁRQUEZ, Eva Delfina: Por su apoyo profesional y personal.

Al Mag. NORABUENA FIGUEROA, Roger Pedro: Por su apoyo profesional y el asesoramiento estadístico.

A todas aquellas personas que con responsabilidad, generosidad, desinterés y afecto, formaron nuestras vidas.

Los Tesistas.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA i

AGRADECIMIENTO ii

RESUMEN viii

ABSTRACT ix

1. INTRODUCCIÓN 1

2. HIPÓTESIS 9

2.1. Formulación de la Hipótesis 9

2.2 Operacionalización de Variables 10

3. BASES TEÓRICAS 11

3.1. Antecedentes de la Investigación 11

A. En el ámbito internacional 11

B. En el ámbito nacional 13

C. En el ámbito local 16

3.2. Bases Teóricas 20

A. Clima organizacional 20

A.1. Definición del Clima Organizacional 21

A.2. Tipos de clima organizacional 23

A.3. Dimensiones del clima organizacional 25

A.4. ¿Porque es importante "medir" el clima? 26

A.5. Consecuencias de un buen clima organizacional 28

A.6. Acciones para medir el clima organizacional 30

B. Desempeño laboral 43

B.1. Definición del desempeño laboral. 43

B.2. Factores que inciden en el desempeño laboral 44

B.3. Importancia del Desempeño Laboral 45

B.4 Evaluación del desempeño 46

C. Municipalidad 69

C.1. Concepto de gobiernos locales 69
C.2. Finalidad 69
C.3. Tipos de municipalidades 70
C.4. Estructura orgánica administrativa 70
3.3 Definición de Términos 70
4. MATERIALES Y MÉTODOS 73
4.1. Tipo de Estudio 73
4.2 Diseño de la Investigación 74
4.3 Población 74
4.4 Muestra 76
4.5 Instrumento de Recolección de Datos 76
4.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de la información 82
5. RESULTADOS 84
5.1. Fiabilidad del instrumento. 84
5.2. Clima Organizacional 84
5.3. Desempeño Laboral 96
5.4. Generalidades 104
5.5. Resultados entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral 108
5.6. Contrastación de hipótesis 108
5.6.1. Hipótesis General 108
5.6.2. Hipótesis Específicas 110
6. DISCUSIÓN 117
7. CONCLUSIONES 129
8. RECOMENDACIONES 131
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 133
ANEXOS 136

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: *Análisis de fiabilidad del instrumento* 84

Tabla 2: Es Fácil hablar con el Directivo..... 84

Tabla 3: *Se puedo contar con la ayuda del Directivo/Alcalde*..... 85

Tabla 4: *EL Directivo anima a mejorar las formas de hacer las cosas*..... 85

Tabla 5: El Directivo/Alcalde valora el esfuerzo. 86

Tabla 6: El Directivo expresa reconocimientos..... 86

Tabla 7: El sueldo va acorde a la labor que se realiza. 87

Tabla 8: *Existen oportunidades de progresar.* 87

Tabla 9: *Se puedo contar con una felicitación.* 88

Tabla 10: *Existen incentivo económico.* 88

Tabla 11: El Directivo escucha las sugerencias que se le hace. 89

Tabla 12: *Con el Directivo se puede hablar abiertamente.* 89

Tabla 13: *Se fomenta y promueve la buena relación.* 90

Tabla 14: *Existe participación en la elaboración de los objetivos y las acciones para lograrlo.* 90

Tabla 15: *El Directivo comunica lo bueno o malo del trabajo realizado.* 91

Tabla 16: *Existe la preparación necesaria para realizar el trabajo.* 91

Tabla 17: *El Directivo pide la opinión a cada trabajador.* 92

Tabla 18: *Existe oportunidad para tomar decisiones.* 92

Tabla 19: *El Directivo/alcalde realiza reuniones entre trabajadores y directivos.* 93

Tabla 20: *Existe colaboración entre trabajadores.* 93

Tabla 21: *Existe un trato justo del Directivo.* 94

Tabla 22: *Existe un trato justo por entre compañeros.* 94

Tabla 23: *En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.* 95

Tabla 24: *El Clima Organizacional, es la Adecuada* 95

Tabla 25: *La responsabilidad que muestra el empleado, es:* 96

Tabla 26: *La puntualidad del trabajador, es:* 96

Tabla 27: *La colaboración del trabajador ante sus compañeros, es:* 97

Tabla 28: *El trabajador realiza trabajos adicionales, es:* 97

Tabla 29: *El trabajador resuelve las demandas o quejas de la población, es:* 98

Tabla 30: *El interés del trabajador para prestar un buen servicio, es:* 98

Tabla 31: *La iniciativa del trabajador para resolver problemas, es:* 99

Tabla 32: *El trabajador reacciona oportunamente ante las dificultades, es:* 99

Tabla 33: *El trabajador comunica su ingenio o creatividad a sus superiores, es:* 100

Tabla 34: *El trabajador aprende nuevas técnicas, elementos y/o herramientas, es:* 100

Tabla 35: *El nivel de conocimientos que posee el trabajador, es:* 101

Tabla 36: *El trabajador pone en práctica sus habilidades es:* 101

Tabla 37: *El trabajador crea un ambiente de compañerismo e integración, es:* 102

Tabla 38: *El trabajador realiza su trabajo con los menores errores posibles, es:* 102

Tabla 39: *El trabajador realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados, es:* 103

Tabla 40: *El trabajador cumple sus funciones y responsabilidades, es:* 103

Tabla 41: *En términos generales el nivel de desempeño del trabajador, es:* 104

Tabla 42: *Genero* 104

Tabla 43: *Edad* 105

Tabla 44: *Modalidad de contrato* 105

Tabla 45: *Tiempo que labora en la Municipalidad* 106

Tabla 46: *Grado de instrucción* 106

Tabla 47: *El área donde trabaja es:* 107

Tabla 48: *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Anta.* 108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 *¿Cómo opera la evaluacion del desempeño?* 49

Figura 2. *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Anta.* 110

RESUMEN

La presente investigación, estudia la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral así como la relación entre ambas variables. La investigación es de tipo Descriptivo Correlacional, la misma que se realizó en una muestra de 19 trabajadores que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios; uno para trabajadores y otro para directivos que evaluaron el desempeño de cada trabador a su cargo, cuya valides y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados con el programa SPSS v21.

Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del inadecuado Clima Organizacional y del nivel bajo del Desempeño Laboral, así como una moderada relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anta.

Resalta la necesidad de propiciar un adecuado Clima Organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Palabras claves: Clima Organizacional; Desempeño Laboral; comunicación; Liderazgo; motivación.

ABSTRACT

This research studies the relationship of Organizational Climate and Job Performance in the District Municipality of Anta, its purpose, was to determine the levels of Organizational Climate and Job Performance and the relationship between the two variables. The research is correlational descriptive, the same as was done on a sample of 19 workers has been the unit of analysis and the instruments used were two questionnaires; one for employees and one for managers who evaluated the performance of each worker will charge whose validity and reliability were duly proven since showed coefficients with acceptable levels of Cronbach's alpha values. Data were processed using SPSS v21.

The results show that there is a predominance of Bad Organizational Climate and Job Performance low level and a moderate relationship between Organizational Climate and Job Performance among workers in the District Municipality of Anta. Highlights the need to promote adequate organizational climate in order that workers are motivated, valued and reaffirm your commitment to your work and development institution of their daily activities.

Keywords: Organizational Climate; Job Performance; communication; leadership; motivation.

1. INTRODUCCIÓN

Al Clima Organizacional se entiende como las percepciones del personal de una organización, o el conjunto de circunstancias en las que se vive en un ambiente laboral (Brunet., 1997) y el Desempeño como la acción de individuos en la consecución de los determinados objetivos con una dirección dada, donde se combinan, evalúan los resultados alcanzados y los comportamientos de los individuos para alcanzar los mencionados resultados (Karla Ruiz. 2010).

Es importante señalar que en la presente década, se ha reconocido la importancia que ejerce el Clima Organizacional en la gestión y productividad de las instituciones públicas cuando este es promovido y adecuadamente instituido en la administración pública, los servidores y funcionarios públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar, y esto debe reflejar en una mayor calidad de los productos y resultados (servicios públicos, actividades, programas estratégicos y proyectos). A partir de la promoción de estrategias adecuadas en el capital intelectual, es posible gestionar los recursos humanos, de manera que sus actitudes y comportamientos configuren un ambiente favorable. Sin embargo, estos cambios requieren un compromiso serio, que debe empezar en la alta dirección, así como en las respectivas gerencias.

La Municipalidad Distrital de Anta se encuentra ubicada en la provincia de Carhuaz en el departamento de Ancash, a 22 km de la ciudad de Huaraz. La

municipalidad cuenta con un total de 22 trabajadores entre nombrados, a plazo fijo, permanentes y por locación de servicios.

En esta institución el **Clima Organizacional** se ve afectado por diferentes factores, como se pueden observar en los siguientes aspectos:

- En el ejercicio de sus funciones tanto el Alcalde como los altos Directivos practican un "***Liderazgo Autocrático***" (autoritario explorador) quienes no toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores ya sea para la resolución de los problemas y/o para el establecimiento de los objetivos de los siguientes periodos, los cuales son asumidos directamente por el propio Alcalde o por los Directivos de manera autoritaria. Esta actitud tomada por la autoridad edil genera que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anta en su mayoría no se encuentran bien "motivados" para ejercer sus funciones en cumplimiento a las metas, objetivos de la institución; porque se ven afectadas anímicamente por el trunco de sus deseos de apoyar en la gestión en favor a la población Anteña.
- En cuanto a las ***"Fuerzas Motivacionales"*** dentro de la institución, algunos de los trabajadores creen que es ineficiente ya que la organización no maneja políticas motivacionales (promoción en los cargos, las remuneraciones, los sistemas de incentivos, reconocimientos, etc.) lo cual hace que los colaboradores sientan que reciben menores salarios, beneficios u oportunidades de carrera que los que merecerían en función de su rendimiento o el logro de sus objetivos. La remuneración que se

maneja dentro de la institución es percibido por los trabajadores como bajo porque la mayoría de ellos tienen que asumir más de un cargo y a la vez solos porque tampoco se le da personal de apoyo.

- En los ***"Procesos de Comunicación"*** los trabajadores perciben que la comunicación en la municipalidad es solo para llevar órdenes, es decir prevalece la comunicación descendente, muchas veces sus apreciaciones y sugerencias no son considerados como alternativas de desarrollo e innovación.
- La interacción ***Superior/Subordinado*** para establecer los objetivos de la organización es deficiente ya que los trabajadores consideran que estos son fijados desde arriba y que solo reciben las órdenes para alcanzarlos, lo cual genera que alguno de los trabajadores rechacen los objetivos por no sentirse identificados con ellos o por considerar que los métodos de trabajo para alcanzarlos no se relacionan con sus conocimientos, capacidades o habilidades.
- Con respecto a la "***Toma de Decisiones"*** que se maneja dentro de la institución los trabajadores perciben que sus opiniones no son tomados en cuenta en el proceso decisorio, debido a que la decisión final son tomadas únicamente por los Directivo sin considerar las alternativas que los trabajadores puedan dar para solucionar un problema, esto conlleva al descontento o falta de compromiso para cumplir con las actividades en la etapa de implementación de la estrategia.
- En cuanto a las ***"Relaciones Personales"*** los trabajadores se encuentran divididos en dos grupos: el personal de confianza del actual Alcalde en

gestión quienes trabajan en cargos de confianza, también tienen ciertas preferencias por parte del Alcalde y los trabajadores nombrados, permanentes, CAS, entre otras modalidades de servicio que quedaron de las anteriores gestiones son tratados de manera discriminada por el Alcalde, Regidores y demás funcionarios en gestión por ende también por parte del personal de confianza actual por tratarse de cuestión política creando un ambiente laboral crítico; en cuanto a la interacción ***superior/subordinado*** se observa un cierto temor de parte del subordinado hacia su superior que muchas veces calla para evitar el despido o la confrontación.

En cuanto al **Desempeño** de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anta se encuentra afectada por el Clima Organizacional que se vive, lo cual repercute en un deficiente servicio que se brindan a los administrados (usuarios) de la institución esto se evidencia por los comentarios y quejas que hace la población acerca de las autoridades competentes (Alcalde y Regidores) y los trabajadores; cómo se pueden observar en los siguientes factores:

- En cuanto al ***"Cumplimiento de las Tareas"*** esto se ve afectada porque hay mucha recarga de funciones por no contar con más personal para cada área por falta de presupuesto, esto por tratarse de una Municipalidad Distrital pequeña que en la distribución presupuestal a nivel Regional, Provincial y Distrital recibe ingresos muy bajos lo cual genera el retraso de algunas tareas.

- Con respecto a los ***"Rasgos"*** la mayoría de los trabajadores muestran regular actitud en cuanto a la atención a los usuarios, pero en cuanto a la iniciativa que muestran los trabajadores es deficiente ya que algunos de ellos solo se limitan hacer el trabajo que se les asigno y muchas veces durante las horas de trabajo cuando no se encuentra el Alcalde o superiores inmediatos solo se dedican a pasar el tiempo mas no realizan ninguna actividad a su cargo u otras actividades adicionales.
- En lo que se refiere al ***"Conocimiento"*** la mayor parte de los trabajadores nombrados y contratados no tienen una preparación técnica o profesional para ocupar cargos dentro de la Municipalidad lo que repercute en la demora de los procesos que se llevan a cabo en la Municipalidad, por ejemplo se observó que el personal encargado de área de catastro no está preparado en el manejo de programas para elaboración de planos (AutoCAD); también se pudo observar al secretario general que no tiene una buena redacción y elaboración de documentos de secretaria y el inadecuado uso a los recursos que está a sus disposición.

Al no mejorar el Clima Organizacional la Municipalidad Distrital de Anta podría presentar una serie de inconvenientes, entre ellos podríamos mencionar la continua comunicación deficiente entre Directivos y trabajadores, la falta de trabajo en equipo, el incumplimiento de metas organizacionales, desmotivación, ausentismo, conflictos, entre otros. Es por ello que la Municipalidad debe buscar alternativas de solución que permitan reforzar el liderazgo, el trabajo en equipo, los estilos de comunicación y los incentivos que se deberían aplicar a los trabajadores que tienen un alto

Desempeño Laboral con el fin de mantener un Clima Organizacional adecuado.

Luego de un análisis general se determinó la problemática que se desea investigar, de la siguiente manera: ¿De qué forma incide el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014?

Sistematizando dicha problemática en los siguientes problemas a investigar:

- ¿Cómo se relacionan los Métodos de Mando con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014?
- ¿Cómo se relacionan las Fuerzas Motivacionales con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014?
- ¿Cómo se relacionan los Procesos de Comunicación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014?
- ¿Cómo se relacionan los Proceso de Influencia con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014?
- ¿Cómo se relacionan los proceso de Toma de Decisiones con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014?
- ¿Cómo se vinculan las Relaciones Sociales con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014?

Motivos por los cuales la presente tesis tiene como objetivo general: Determinar la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral

en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. Y como objetivos específicos se pretende alcanzar lo siguiente:

- Determinar el nivel de relación entre los Métodos de Mando y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.
- Determinar el nivel de relación entre las Fuerzas Motivacionales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.
- Determinar el nivel de relación entre los Procesos de Comunicación y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.
- Determinar el nivel de relación entre los Procesos de Influencia y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.
- Determinar el nivel de relación entre los procesos de Toma de Decisiones y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.
- Determinar el nivel de vínculo entre las Relaciones Sociales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

Los beneficios que se pretende lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a la Municipalidad Distrital de Anta en sí, pero fundamentalmente a los trabajadores, porque con un mejor Clima Organizacional los servidores

públicos se sentirán más identificados con la entidad pública, y esto a su vez, se reflejará en una mayor calidad de los productos y resultados (servicios públicos, actividades, programas estratégicos y proyectos) hacia el público usuario, la población sentirá el aumento de la calidad y tendrá percepciones más positivas acerca de la Municipalidad. Además con las conclusiones y recomendaciones dadas, se pueden orientar estrategias para fortalecer el Clima Organizacional que incidan o influyan en la satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anta.

2. HIPÓTESIS

2.1. Formulación de la Hipótesis

2.1.1. Hipótesis General:

El Clima Organizacional incide desfavorablemente en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

2.1.2. Hipótesis Específicas:

- Existe una relación significativa entre los Métodos de Mando y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.
- Existe una relación significativa entre las Fuerzas Motivacionales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014 .
- Existe una relación significativa entre los Procesos de Comunicación y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.
- Existe una relación significativa entre los Procesos de Influencia y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014 .
- Existe una relación significativa entre los procesos de Toma de Decisiones y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014 .
- Existe un vínculo significativo entre las Relaciones Sociales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

2.2 Operacionalización de Variables

- **Variables:**

  ✓ **Variable Independiente**

  Clima Organizacional = X

  ✓ **Variable Dependiente**

  Desempeño Laboral = Y

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES
Independiente (X) Clima Organizacional.	Métodos de mando.	• Liderazgo.	Cualitativo
	Fuerzas motivacionales.	• Promoción. • Reconocimiento. • Remuneraciones. • Incentivos económicos.	Cualitativo
	Procesos de comunicación.	• Relaciones participativas.	Cualitativo
	Proceso de influencia.	• Participación del empleado. • Interacción superior/subordinado.	Cualitativo
	Toma de decisiones.	• Participación del empleado. • Reuniones de grupo.	Cualitativo
	Relaciones sociales.	• Colaboración. • Trato. • Confianza.	Cualitativo
Dependiente (Y) Desempeño Laboral.	Rasgos.	• Fiabilidad. • Iniciativa.	Cualitativo
	Comportamiento.	• Orientación hacia el servicio al cliente	Cualitativo
	Competencia.	• Resolución de problemas. • Conocimientos • Habilidades	Cualitativo
	Logro de Resultados.	• Cumplimiento de las tareas.	Cualitativo

3. BASES TEÓRICAS

3.1. Antecedentes de la Investigación

A. En el ámbito internacional

- Lilian Fanny Melisa López, (2012): ***"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL ESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI". Tesis*** para la obtención del título de Psicología industrial – Universidad Técnica de Ambato – Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, la cual tenía como objetivo general, determinar cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral del talento humano de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi de la ciudad de Latacunga. La población de estudio estaba conformada por 104 personas que comprende el personal administrativo que labora en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, en la ciudad de Latacunga sede principal en el área administrativa, a las cuales se le empleó el instrumento del cuestionario – encuesta.

  De la investigación realizada se concluyó que el clima organizacional presente no es el más adecuado para que exista un alto desempeño laboral; el talento humano necesita mayor motivación para desenvolverse de manera idónea, ya que se ha dejado en segundo plano y no se ha puesto la atención que merece, por lo cual la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, debe fijar estrategias

alternativas para desarrollar y mejorar el departamento de Recursos Humanos y su Talento.

- Diana Elizabeth Uría Calderón, (2011): ***"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO". Tesis*** para la obtención del título de Ingeniería de Empresas – Universidad Técnica de Ambato – Facultad de Ciencias Administrativas, la cual tenía como objetivo general, determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de Ándelas Cía. Ltda. La población de estudio estuvo conformado por 36 personas miembros de la ANDELAS CIA. LTDA. Ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa, a las que se le empleo el instrumento del cuestionario.

De la investigación realizada se concluyó:

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Ándelas Cía. Ltda.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohíbe 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.

- Stefani Alejandra Marroquín Pérez y Lorena Pérez Gutiérrez, (2011): ***"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING". Tesis*** para optar el grado académico de licenciatura en psicología – Universidad de San Carlos de Guatemala – Escuela de Ciencias Psicológicas, la cual tenía como objetivo general, describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. La población de estudio estuvo comprendida entre las edades de 18 años en adelante, de sexo femenino y masculino, la muestra de la investigación fue de 125 trabajadores, a las que se le empleó el instrumento de observación y el cuestionario.

  De la investigación realizada se concluyó que 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.

B. En el ámbito nacional

- Bach. Flor De María Sotomayor Quenta, (2013): ***"RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA, 2012". Tesis*** para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración – Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna – Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales,

la cual tenía como objetivo general, conocer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua. La población de estudio estuvo conformado por un total de 150 trabajadores administrativos de las unidades orgánicas de Asesoramiento, de apoyo y de línea, servidores con nivel de funcionario, profesional y técnico de la sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, la muestra de la investigación fue de 109 trabajadores administrativos que constituye la unidad de análisis del presente trabajo, a las que se le empleo el instrumento del cuestionario.

De la investigación realizada se concluyó que existe una alta relación significativamente y positiva entre el clima organizacional respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, que permite inferir que a mayor clima organizacional que perciben los trabajadores mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral. Se concluye que existe una vinculación causa – efecto positivo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

- Nancy Elizabeth Monteza Chanduvi, (2012): "***INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA SATISFACCIÓN DE LAS***

ENFERMERAS DEL CENTRO QUIRÚRGICO HOSPITAL Es SALUD CHICLAYO, 2010". Tesis para optar el grado académico de Magister en Enfermería – Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo – Escuela de Posgrado, la cual tenía como objetivo general, analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del servicio de Centro Quirúrgico. Hospital Nacional "Almanzor Aguinaga Asenjo" – Chiclayo, 2010. La población de estudio estuvo conformado por las enfermeras que laboran en el servicio de centro quirúrgico del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, la muestra de la investigación fue de 46 de los 48 profesionales de Enfermería que laboran en el servicio de centro quirúrgico del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo Es SALUD – Chiclayo, a las que se empleó el cuestionario.

De la investigación realizada se concluyó que las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital Nacional "Almanzor Aguinaga Asenjo", respecto al clima laboral calificaron como medianamente favorable, predominando como potencial la autorrealización, estando impedidas de lograr en su máxima expresión debido al exceso de trabajo, logros poco valorados, escaso compromiso y supervisión, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es entendida por los directivos de dicho Hospital.

- Julia Saccsa Campos, (2010): ***"RELACIÓN ENTRE CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS***

DOCENTES DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA (CEBAs) DEL DISTRITO DE SAN MARTIN DE PORRAS". Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en gestión de la Educación – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Facultad de Educación - Escuela de Posgrado, la cual tenía como objetivo general, determinar y evaluar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La población objetivo estuvo conformada por los Actores Educativos de los CEBAs del Distrito de San Martin de Porres, que en total son cinco, cada uno con diferente población estudiantil y docentes. La muestra resultante fue de 75 docentes y 157 alumnos. A los que se le empleo los instrumentos de la observación, la encuesta y la entrevista informal.

De la investigación realizada se concluyó que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

C. En el ámbito local

- Bach. Gamarra Jara Herika Mireylle y Bach. Poma González Evelyn Pamela, (2011): ***"CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EPS CHAVÍN DE LA CIUDAD DE HUARAZ". Tesis*** para optar el

Título Profesional de Licenciatura en Administración – Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo – Facultad de Administración y Turismo, la cual tenía como objetivo general, determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la E.P.S. Chavín de la ciudad de Huaraz en el 2010. La población de estudio estuvo conformado por todo los trabajadores en planilla de la E.P.S Chavín en el ámbito de la ciudad de Huaraz, el cual fue en total de 96 trabajadores divididos de la siguiente manera: funcionarios 9, empleados 39 y operarios 48. A los que se le empleó el instrumento del cuestionario.

De la investigación realizada se concluyó que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral en la E.P.S. Chavín de la ciudad de Huaraz en el 2010; debido a que el tipo de clima que perciben los trabajadores en la organización genera una reducida motivación y compromiso de los trabajadores, lo que conlleva a una productividad reducida de los trabajadores.

- Bach. Huamán Pajuelo, Silvia Pamela y Bach. Rodríguez Romero, Carmen Rosa, (2011): ***"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS – ANCASH, AÑO 2011". Tesis*** para optar el Título Profesional de Licenciados en Administración – Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo – Facultad de Administración y Turismo, la cual tenía como objetivo general,

determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas – Ancash, año2011. La población de estudio estuvo conformado por los trabajadores con vínculo laboral, nombrados y contratados de la Municipalidad Provincial de Huaylas – Ancash, que está dentro del ámbito de la responsabilidad de la gerencia municipal con sede en la ciudad de Caraz, con un total de 90 personas que trabajan bajo esta modalidad, subdividido en gerencias (8 trabajadores), unidades (78 trabajadores) y oficinas (4 trabajadores). A los que se le empleo el instrumento de cuestionario.

De la investigación realizada se concluyó que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas – Ancash perciben un clima organizacional inadecuado, año 2011. Siendo el clima el reflejo del estado de ánimo colectivo que se da de modo dinámico que atraviesan diversos estados y como la emoción individual, va de momentos de pasión a otros de cuestionamiento. Por eso, es pertinente conocer su estado para tomar medidas a tiempo y evitar que este afecte los procesos de la empresa.

Por otro lado el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas – Ancash es bajo, año 2011. Y es preocupación latente por parte de los directivos ya que de ello depende el buen servicio que se brinda a la comunidad.

- Bach. Meneses Salinas Jorge ED y Bach. Ortiz Ramírez Juan Carlos, (2010): ***"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVÍN DE HUANTAR – ANCASH, 2010"***. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciados en Administración – Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo – Facultad de Administración y Turismo, la cual tenía como objetivo general, determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huantar – Ancash. La población de estudio estuvo conformado por 60 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: 5 funcionarios con contrato a tiempo determinado, 3 personas nombradas, 10 con contratos a plazo fijo, 14 en contratos administrativos de servicio y 28 con contratos de locación de servicios. A los que se le empleo el instrumento del cuestionario.

  De la investigación realizada se concluyó que el clima organizacional influye de manera desfavorable en la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huantar, esto debido a que la mayoría de los elementos analizados del clima demuestran estar mal implantados y otros elementos que ni siquiera vienen siendo considerados, esto repercute negativamente en la satisfacción laboral de quienes conforman los recursos humanos de la parte administrativa en la institución.

3.2. Bases Teóricas

A. Clima organizacional.

(Alves, 2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

De acuerdo con **(Bustos P., Miranda, M. & Peralta, R., 2001)** el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para la mayoría de las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Según **(Goncalves A. , 2010)**, el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Según **(Valdés, 2010)**, el clima organizacional no es un fenómeno estático sino dinámico, no obstante su cambio no es tan veloz como otros procesos que aparecen en las organizaciones.

Asimismo **(Valdés, 2010)** indica que "El clima organizacional es un fenómeno relacionado con los factores del sistema organizacional y los elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores,

percibidos por estos últimos y que determinan su comportamiento en la obtención de los resultados a alcanzar".

A.1. Definición del Clima Organizacional.

Son muchas las definiciones sobre clima organizacional, trataremos las que hemos considerado más relevantes:

(Brunet, 2007) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio organizacional. El individuo al formar su percepción del ambiente interno, actúa como un procesador de la información que usa, en relación con los eventos reales y características de la organización además de sus propiedades como perceptor. **(CP.C. Marco Guillermo Mayor Ravines , 2009)**

(Goncalves A. , 2000) Describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

(Chavenato, 2009) Plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

En conclusión definimos al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las

actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

- **¿Es realmente importante el clima?**

  Las investigaciones de las últimas décadas demuestran que mejorar el clima del entorno laboral es indispensable para lograr que los empleados se comprometan y así obtener mejoras a largo plazo en la productividad y en los resultados del negocio. El simple hecho de cumplir con su trabajo es, a menudo, insuficiente. Las personas disfrutan cuando pueden contribuir al éxito de la organización de una manera significativa y cuando pueden ser responsables de este éxito. (Gadow, 2010)

- ***¿Por qué es importante el clima para el análisis y la gestión organizacional?***

  En el plano de lo humano, porque hace a la calidad de vida y el grado de satisfacción de los individuos en su trabajo. En el plano de la organización, porque influye sobre su desempeño, sobre la posibilidad de cumplir con sus propósitos. De manera que el concepto de clima como elemento de la gestión no es solamente un tema vinculado con los rendimientos o la eficacia, sino que

hace a la preservación y desarrollo del potencial humano que sostiene a la organización a futuro.

- ***¿Cuáles son las características que definen la importancia del clima?***

  a) Se desprende de la cultura y por lo tanto tiene cierta permanencia; define la idiosincrasia organizacional, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
  b) Ejerce un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa y, a su vez, es afectado por ellos.
  c) Afecta el grado de compromiso e identificación de sus integrantes con la empresa.
  d) Es afectado por diferentes variables (estructura, proceso, políticas, etc.) que, a su vez, pueden ser condicionadas en su definición y cumplimiento por el clima.

A.2. Tipos de clima organizacional

Según la propuesta de (Likert, 1999) los tipos de clima organizacional son: Clima autoritario y clima participativo.

- **Clima autoritario.**

  - ✓ ***Sistema I Autoritario explotador:*** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
  - ✓ ***Sistema II Autoritarismo paternalista:*** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

- **Clima participativo.**

  - ✓ ***Sistema III Consultivo***: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.
  - ✓ ***Sistema IV Participación en grupo***: en este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

A.3. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. (Brunet., 1997). Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional en la municipalidad Distrital de Anta se analizó varios modelos y teniendo en cuenta la problemática observada dentro de la Municipalidad se optó por la combinación de modelos de "Likert" y "Pritchard y Karasick", los acules se adecuan a la organización estudiada.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones. Para realizar nuestro estudio se consideraron 5 de ellos:

a) **Los métodos de mando**. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
b) **Las características de las fuerzas motivacionales**. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
c) **Las características de los procesos de comunicación**. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

d) **Las características de los procesos de influencia**. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

e) **Las características de los procesos de toma de decisiones**. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones. Para nuestro estudio solo se consideró uno de los dimensiones (relaciones sociales) ya que los demás guardan relación con lo propuesto por Likert y los restantes no se adecuan a la problemática estudiada.

a) **Relaciones sociales**. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

A.4. ¿Porque es importante "medir" el clima?

Según (Goncalves A. , 2010), el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizaciones, permitiendo a demás, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Los diagnósticos periódicos resultantes de las mediciones de clima permiten:

- Efectuar intervenciones innovadores de mejora organizacional.
- Reorientar planes de acción relativos al talento y a los negocios.
- Poner foco en ciertas áreas de la empresa o dimensione de gestión, optimizando costos y energía;
- Generar conciencia en los líderes sobre que pueden o deberían de cambiar y en que están bien encaminados.

Las posibilidades de aprovechar estos resultados siguen descubriéndose y su potencial puede incrementarse aún más:

- Abrir un canal efectivo de comunicación hacia y desde los empleados.
- Manifestar el valor que para la empresa tiene el aporte de opiniones, la escucha y la participación como herramientas potentes de cambio;
- Evitar conflictos antes de que causen malestar;
- Expresar el interés de la empresa en su gente, en el ambiente en el que transcurren muchas horas de sus vidas.

Las iniciativas de medición constituyen una de las representaciones de la escucha organizacional y presentan la ventaja de encauzar directamente la información del emisor al receptor, sin correr peligro de deformarla o de alterarla a través de intermediarios.

Escuchar es, además, dar muestra de estima, reconocer a todo colaborador como un ser con opiniones valiosas. Constituye uno de los retos de la gestión del talento y una de las condiciones esenciales para el establecimiento de un clima favorable y estimulante.

- **Objetivo de la medición del clima**

Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultaran conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable. (Alcalá, 2011)

A.5. Consecuencias de un buen clima organizacional

Para (Eslava, 2009), un buen clima laboral en las organizaciones es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos y alcanzar cualquier meta.

Un clima laboral sano, anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, hace crecer a la gente en valores, en conocimiento y desarrollo humano. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados.

Es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en qué tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece y lo desarrolla. Si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

A.6. Acciones para medir el clima organizacional

a) El liderazgo y dirección.

Los factores de liderazgo y las prácticas de dirección influyen mucho en el clima organizacional a través de los estilos de dirección: autoritaria, participativa, etc., es por ello que, los miembros de la entidad perciben a sus superiores como gerentes preocupados por su organización, capaces de generar un clima de confianza que les permite expresar sus opiniones y compartir sus ideas. La participación y el apoyo de los miembros para con los planteamientos del líder es bastante notoria, de allí que se genere un ambiente organizacional de un alto compromiso organizacional. La credibilidad es una característica importante en el proceso de liderazgo del Núcleo, ya que las relaciones entre sus miembros y superiores denotan una acción tendente a interactuar unos con otros y a consolidar el compañerismo la amistad y el trabajo en equipo. (CP.C. Marco Guillermo Mayor Ravines , 2009)

- **Liderazgo autocrático**

Consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

- **Liderazgo participativo**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. (Marín, 2002)

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

b) Motivación laboral

La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo y satisfacer algunas necesidades individuales, tales como la promoción en los cargos, las

remuneraciones, los sistemas de incentivos, satisfacción y la rotación de cargos, etc. que influyen decididamente en el clima organizacional (CP.C. Marco Guillermo Mayor Ravines , 2009)

- **Reconocimiento de Logros**

Es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros.

A los efectos del análisis de la motivación como área crítica del clima organizacional, resulta conveniente tomar en consideración lo planteado por Davis y Newstrom, (1999) que señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- ✓ **Motivación de Logro**: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- ✓ **Motivación Afiliativa:** Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- ✓ **Motivación hacia la Competencia:** Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.

- ✓ **Motivación por el Poder:** Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Dentro del área crítica Motivación se debe atender a las siguientes variables:

- Realización personal
- Reconocimiento del aporte
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

c) Comunicación

La comunicación es un elemento importante para conectar al individuo, el grupo y la organización. Nadie puede tomar decisiones sin tener información, esta información debe ser comunicada. Cuando los administradores, gerentes, trabajadores o la propia empresa toman decisiones, deben utilizar medios de comunicación para dar a conocer esta decisión. Todos los agentes que participan dentro de una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación. Cuando una organización carece de una buena comunicación, esta regularmente no lograr sus objetivos. (CP.C. Marco Guillermo Mayor Ravines , 2009)

- **Tipos de comunicación**

La comunicación es un elemento muy importante en las empresas, ya que como lo menciona (Chiavenato, 2000) "una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común". El proceso de comunicación permite tener unidad a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas (Hodgetts y Altman, 19885). La información puede ser por medios formales e informales de comunicación.

✓ **Comunicación formal**

La organización es la que determina si los canales deben ser formales. Hodgetts y Altman (1985) afirman que existen tres tipos de comunicación formal: la comunicación descendente y la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

- **Comunicación descendente**

Sirve para comunicar las directrices del superior al subordinado. Este tipo de comunicación ayuda a tener más claras las metas operacionales, proporciona dirección, orienta al trabajador sobre el

propósito de la empresa y permite que los trabajadores tengan una retroalimentación de su desempeño.

- **Comunicación Ascendente**

  Esta proporciona retroalimentación de los subordinados. Es un recurso por medio del cual la gerencia puede medir el clima organizacional y conocer los problemas que hay dentro de la organización.

- **Comunicación Horizontal**

  Este tipo de comunicación es entre personas del mismo nivel jerárquico. Esta comunicación es utilizada para tener una integración y coordinación dentro de la empresa.

✓ **Comunicación informal**

La comunicación informal se entiende como la información no oficial entre los equipos de trabajo. Según Davis (citado por Hotgetts y Altman, 1985) la comunicación informal es "una expresión de la conducta natural de las personas para comunicarse". La comunicación informal se da por la necesidad de

completar la comunicación formal. Y usualmente es información de boca en boca. Ciertas causas que provocan la comunicación informal son:

- Falta de información de una situación.
- Inseguridad en situaciones existentes.
- Los empleados tienen un interés personal o emocional.
- Las personas no toleran a sus compañeros de trabajo.
- Las personas han recibido nueva información que desean comunicar.

d) Relaciones sociales

- **Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos**

Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de

trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas.

Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones. (Esp. Ernesto Javier Bastida Mera, Mg. Juan Carlos Estrada Alva & Esp. Gloria Alicia Rivero Vallejo, s.f.)

- **Relaciones interpersonales laborales con los compañeros**

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los

miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados. (Esp. Ernesto Javier Bastida Mera, Mg. Juan Carlos Estrada Alva & Esp. Gloria Alicia Rivero Vallejo, s.f.)

e) Toma de decisiones

Un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones es la administración participativa, la cual es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Para que ésta funcione debe haber un momento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad. (Inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado. (Esp. Ernesto Javier Bastida Mera, Mg. Juan Carlos Estrada Alva & Esp. Gloria Alicia Rivero Vallejo, s.f.)

¿Por qué querría la administración compartir su capacidad de decisión con los subordinados? Existen varias razones, entre ellas: los administradores no saben todo lo que hacen sus empleados, por tanto la participación permite que quienes saben más contribuyan más. El resultado puede ser decisiones de más calidad, la interdependencia de las actividades que realizan los empleados también requiere que se consulte con personas de otros departamentos y unidades de trabajo. Esto aumenta la necesidad de comités y reuniones de grupo para

resolver cuestiones que les afectan de manera recíproca. Además, la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla. Por último, la participación ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, ya que hace que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido.

Una de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, "grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas". Este mecanismo ha contribuido a mejorar el clima organizacional en las empresas donde se ha implementado.

Si bien el supervisor casi siempre toma las decisiones solo, hay ocasiones en que debe aprovechar la ventaja de contar con su grupo de subordinados para tomar ciertas decisiones.

La toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Estas decisiones individuales o grupales tienen cada una de ellas sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de nuestras organizaciones.

f) Características del Proceso de influencia

- **Proceso de establecimiento de objetivos**

Existen diferentes opiniones acerca de si una organización debe emplear los métodos descendente o ascendente en el establecimiento de objetivos. De acuerdo con el método descendente, los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos de sus subordinados mientras que de acuerdo con el método ascendente son los subordinados quienes inician el establecimiento de objetivos de su puesto y los presentan a sus superiores.

Los defensores del método descendente sostienen que la organización en su totalidad precisa de dirección mediante los objetivos empresariales dispuestos por el director general (junto con el consejo de administración). Los defensores del método ascendente sostienen por su parte que la dirección general debe recibir información de los niveles inferiores bajo la forma de objetivos. A demás, es probable que los subordinados se sientan altamente motivados por metas

propuestas por ellos, y que por lo tanto su compromiso sea mayor.

B. Desempeño laboral

B.1. Definición del desempeño laboral.

Hay varias definiciones respecto al desempeño laboral, abordaremos las más importantes:

Según (DeCenzo David A. y Robbins Stephen P., 2001.), el desempeño es el trabajo eficaz y eficiente, en el que también consideran datos del personal como cálculos de accidentes, rotación del personal, ausentismo y retardos.

(Coulter, Robbins, 2010), define el desempeño como "resultado final de una actividad", en la municipalidad distrital de Anta, se denominará a todas las actividades que se realizan para brindar servicio a los usuarios y esto como se relaciona con el clima organizacional.

(Palaci, 2005.), plantea que: "El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo". Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

(Karla Ruiz, 2010.), define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

En conclusión definimos el desempeño laboral como las actividades realizadas por una persona, delegados con respecto a su profesión, cargo u oficio; en la municipalidad de Anta como en toda organización su éxito depende del buen desempeño de sus trabajadores en cumplimiento a sus cargos y funciones delegados.

B.2. Factores que inciden en el desempeño laboral

(Bohlander & Snell 2008) dice que "el desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse en tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño". Estos factores son:

Motivación	Ambiente	Capacidad
Ambición de carrera Conflicto del empleado Frustración Justicia/Satisfacción Metas/ expectativas.	Equipo/materiales Diseño del puesto Condiciones económicas Sindicatos Reglas y políticas Leyes y regulaciones	Habilidades técnicas Habilidades interpersonales Habilidades de solución de problemas Habilidades analíticas Habilidades de comunicación Limitaciones físicas

Al respecto, (Chiavenato, 2000), 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, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo

B.3. *Importancia* del Desempeño Laboral

(Karla Ruiz 2010), enfatiza que el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón, hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. De aquí se desprenden los siguientes factores como aporte del desempeño laboral.

- En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, no debe ser descuidado por la gerencia.
- La falta de una administración de desempeño en una empresa, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso

de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.

- La administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios para todas las partes.
- La administración del desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

B.4 Evaluación del desempeño

a) Definición de evaluación del desempeño.

(Donald C. Mosley, Leon C. Megginson y Paul H. Pietri. , 2005), definen la evaluación del desempeño como el "proceso que se usa para determinar en qué medida un empleado realiza un trabajo como debe hacerlo. Otras denominaciones del proceso son calificación de méritos, evaluación de eficiencia, evaluación de servicio y evaluación del empleado".

Según (Chiavenato, 2000), la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la

excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progresos, evaluación de eficiencia funcional, etc.

(Hellrielgel D., Jackson S.E. .& Slocum J.W., 2009), definen la evaluación del desempeño como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar que tan productivo es y cuales áreas del desempeño del empleado pueden mejorar. Una de las principales asignaciones de los gerentes es evaluar el desempeño del empleado. Por otra parte, es cada vez más frecuente que se pida a los empleados que evalúen el desempeño de sus gerentes.

(Gomez L., Balkin D. & Cardy R., 2008), platean que "es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones, la evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye lograr mejores niveles de rendimiento.

Según (Palaci, 2005.), existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado.

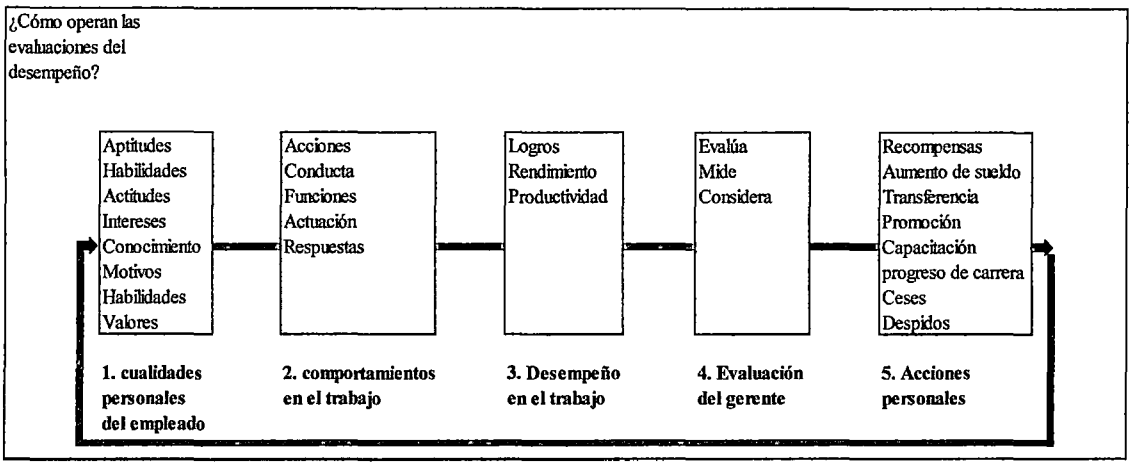
¿Cómo opera la evaluación del desempeño?

El supervisor debe tratar de determinar cuáles son las características personales de un empleado que lo conducirán a un desempeño satisfactorio. El proceso funciona de la siguiente manera: las cualidades personales del empleado (1) dan lugar a formas de comportamiento en el trabajo (2) las que dan como resultado un desempeño en el trabajo (3), el cual se evaluado por el gerente (4) y esa evaluación conduce a alguna acción personal (5).

Las cualidades de un empleado son sus habilidades, actitudes, intereses, destrezas, sus conocimientos y valores. Estas cualidades conducen al empleado a asumir ciertas acciones que dan como resultado un producto final o una

productividad. El gerente evalúa el desempeño del empleado y lo recompensa a través de un aumento de sueldo, transferencia, ascenso, programas de capacitación y desarrollo o progreso en su profesión. (Donald C. Mosley, P.H.D; León C. Megginson, Ph. D; Paul H. Pietri, D. B.A. , 2005)

Figura 1 ***¿Cómo opera la evaluacion del desempeño?***



Fuente: Donald C., Leon C., Paul H (2005). Supervision; Sexta Edicion, Editorial Thomson - Mexico.

b) Propósitos de la Evaluación del Desempeño.

A primera vista podría parecer que las evaluaciones de desempeño se utilizan con un propósito muy limitado (Donald C. Mosley, P.H.D; León C. Megginson, Ph. D; Paul H. Pietri, D. B.A. , 2005), las razones principales para realizar una evaluación del desempeño son: reconocer el buen desempeño, señalar aquellas áreas que necesitan mejoramiento, especialmente si el empleado quieren progresar en la organización, validar las técnicas de selección

con el objeto de cumplir con los requisitos de la comisión para la igualdad de Oportunidades de Empleo y el Programa de Acción Afirmativa y proporcionar una bases para ciertas acciones administrativas como aumento de sueldos , ascensos, transferencias, suspensiones temporales o despidos definitivos.

- **Propósitos administrativos**

Desde el punto de la administración, los programas de evaluación proporcionan aportaciones que se pueden utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos. La evaluación del desempeño también se relaciona de forma directa con una serie de otras funciones importantes de recursos humanos, como decisiones de promoción, transferencia y despido. Los datos de la evaluación del desempeño también se pueden utilizar en la planeación de recursos humanos, en la determinación del valor relativo de puestos dentro de un programa de evaluación de puestos y como criterios para validar las pruebas de selección. Las evaluaciones del desempeño también proporcionan "un archivo de documentación de lo sucedido" para documentar las acciones de recursos humanos que puedan tener como resultado de acciones legales. Debido a las normas de igualdad de oportunidades de empleo y acción afirmativa,

los empleados deben mantener registros precisos y objetivos del desempeño de los empleados para poder defenderse en caso de posibles acusaciones de discriminación que se relacionen con acciones de administración de recursos humanos, como promoción, determinación de salario y despido.

- **Propósitos de desarrollo**

Desde el punto de desarrollo individual, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sin importar el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación proporciona una oportunidad para identificar los temas que se van a analizar, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr el alto desempeño. Los enfoques de evaluación del desempeño más recientes enfatizan la capacitación, así como los planes de desarrollo y crecimiento para los empleados. Un enfoque de desarrollo para la evaluación reconoce que el propósito del gerente es mejorar el comportamiento en el trabajo, no solo evaluar el desempeño previo.

c) Importancia de la evaluación del desempeño

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie. (Wiliam B. Werther, Keith Davis , 2008)

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.

- Contribuir a mejorar comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y as labores diarias.

Según (Chiavenato, 2000), Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

- **Beneficios para el jefe.**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

- **Beneficios para el subordinado.**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en su empleado.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposición o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propi cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y auto control.

- **Beneficios para la organización.**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal),

estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

d) Objetivos de evaluación de desempeño

Según (Vardé, 2002), evaluar el desempeño de una persona tiene el objetivo de maximizar su contribución al negocio y generar la búsqueda de la mejora continua, a través de:

- **Reconocimiento**

- Optimizar las relaciones en un marco de reglas claras y expectativas comunes.
- Facilite la comprensión del sentido y contribución de su propia tarea al objetivo común del equipo.
- Conocer las inquietudes y expectativas del colaborador.
- Asegurar que el colaborador ejercite su derecho de conocer cuál es la opinión que la empresa tiene sobre él.
- Identificar a los que deben ser reconocidos en la aplicación de políticas compensatorias específicas.

- **Desarrollo**

- Detectar y transmitir al colaborador áreas de mejora en su desempeño.
- Generar compromisos para alcanzar los rendimientos planteados y acordados con la supervisión.

- Crear un espacio para el ejercicio del autodesarrollo.

- **Capacitación**

- Diseñar planes de capacitación individual, grupal o global.
- Propiciar actividades que permitan incrementar el aprendizaje en el puesto de trabajo a partir de la reflexión del desempeño alcanzado.
- Desarrollar habilidades para generar cuadros de reemplazo.

- **Organización**

- Obtener información relevante para el análisis de procesos y puestos.
- Verificar la correlación entre el desempeño y la descripción del puesto.
- Favorecer la integración del equipo de trabajo.

e) Responsabilidad del desempeño

Es necesario definir quién es la persona indicada para evaluar el desempeño dentro de una organización, según (Wayne Mondy y Noe Robert M. , 2005.), existen varias posibilidades como se detallan a continuación:

- **Supervisor inmediato:** en primer lugar; el supervisor está en una posición excelente para observar el desempeño del empleado. Otra razón es que el supervisor tiene la

responsabilidad de dirigir una unidad específica. Cuando alguien más tiene la tarea de evaluar a los subordinados, la autoridad del supervisor se deteriora.

- **Subordinados**: los subordinados están en una excelente posición para ver la eficacia de sus superiores.
- **Colegas:** una ventaja importante del uso de colegas para evaluar el desempeño, es que trabajan cerca del empleado y probablemente tengan una perspectiva no distorsionada del desempeño típico, especialmente en las tareas que se realizan en equipo. Las razones para realizar evaluaciones por colegas son:

  - Los miembros del equipo conocen mejor el desempeño de los demás que cualquier otra persona y por tanto, pueden evaluar el desempeño con mayor exactitud.
  - La presión de los colegas es un motivador poderoso para los miembros del equipo.
  - Los miembros que reconocen que sus compañeros de equipo evaluarán su trabajo muestran un mayor compromiso y productividad.
  - La revisión que realizan los colegas incluye numerosas opiniones y no depende de una opinión individual.

- **Autoevaluación:** si los empleados entienden sus objetivos y los criterios usados para la evaluación, están en una buena

posición para evaluar su propio desempeño. Si tiene la oportunidad, analizaran su propio desempeño en forma objetiva y tomaran las medidas para mejorarlo.

- **Evaluación por clientes:** el comportamiento de los clientes determina el grado de éxito de una empresa. Las organizaciones usan este enfoque porque muestra un compromiso con el cliente, promueve la responsabilidad de los empleados y fomenta el cambio.

f) Criterios de evaluación del desempeño.

Para evaluar el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anta se tuvo como referencia el modelo propuesto por Wayne Mondy y Noe Robert.

- ***Wayne Mondy y Noe Robert M., (2005),*** establece criterios para la evaluacion del desempeño:

– **Rasgos:** ciertos rasgos de los empleados como la actitud, la apariencia y la iniciativa son la base de algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades usadas comúnmente son y no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir. En tales casos, pueden surgir evaluaciones inexactas y también crear problemas legales a la organización. Al mismo tiempo, ciertos rasgos se pueden

relacionar con el desempeño y, si se establece esta relación, será adecuado utilizarlos.

- **Comportamientos:** cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relaciona con el trabajo. Por ejemplo, un comportamiento adecuado a evaluar en un gerente podría ser estilo de liderazgo. Para las personas que trabajan en equipos, podría ser adecuado evaluar el trabajo en equipo y la cooperación o la orientación hacia el servicio al cliente. Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterio de evaluación porque si se reconocen y recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos producen los resultados deseados, ameritan usarse en el proceso de evaluación.
- **Competencias:** incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que puedan ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.
- **Logro de metas:** si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de metas se convierten en un factor adecuado para evaluar. Las empresas siguen este enfoque cuando se utiliza un proceso orientado hacia las metas. Los resultados

establecidos deben estar bajo control de la persona o el equipo, y esos resultados deben ser los que conduzcan al éxito de la empresa. En niveles superiores, las metas se podrían relacionar con aspectos financieros, como las utilidades o flujo de efectivo, y aspectos del mercado como la participación en el mercado o la posición en éste. En niveles organizacionales inferiores, los resultados podrían ser satisfacer las necesidades de calidad del cliente y realizar entregas de acuerdo con el programa comprometido.

- **Potencial de mejoramiento:** las compañías deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas de la empresa. Esto implica una evaluación del potencial del empleado.

g) Tipos de sistemas de evaluación de empleados

- **Evaluación focalizada en el logro de los resultados**

Se refiere al logro de los objetivos trazados al inicio de la intervención. Evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados (independientemente de los recursos asignados para tal fin). Si bien la referencia para la evaluación de la eficacia lo constituyen los objetivos planteados al inicio de las acciones, éste por sí mismo no necesariamente reflejaría un buen desempeño puesto que

estos niveles programados y alcanzados podrían estar alejados de estándares adecuados. Por esta razón, una evaluación completa del nivel de eficacia alcanzado, debe efectuarse tomando como referencia un nivel estándar o benchmark establecido previo a la intervención y hacia el cual debería tender el valor a alcanzar originalmente programado (Yalta, 2002)

- **Evaluación focalizada en los rasgos del desempeño**

Este sistema se centra en los atributos como utilidad, confiabilidad y puntualidad. Los supervisores califican a los empleados indicando los rasgos específicos que cada uno exhibe. La mayoría de los sistemas basados en los rasgos del desempeño usan una lista simple de características para evaluar como "excelente", "satisfactorio" o "necesita mejorar", o bien opciones similares. El sistema es tradicionalmente popular en los departamentos de servicio al cliente. Sin embargo, este tipo de evaluaciones están sujetas a la parcialidad del supervisor, y la mayoría de los empleados terminan obteniendo calificaciones "satisfactorias", lo cual limita la confiabilidad y exactitud del sistema (Dana Griffin, 2010)

Los atributos considerados en la evaluación del desempeño

Hay muchos rasgos de personalidad que podrían ser considerados en la evaluación de desempeño y métodos para facilitar ese examen incluirá métodos de escalado que diferencian a los empleados en una serie de rasgos determinados. Los rasgos importantes de la personalidad se clasifican en dos categorías: cualidades personales y cualidades demostradas.

✓ **Cualidades personales**

- **Adaptabilidad:** Ajuste con situaciones o personas nuevas o cambiantes.
- **Apariencia y de:** Tener buen porte y aspecto.
- **La rapidez de decisión:** Capacidad de llegar a conclusiones rápidamente y decidir sobre un curso de acción definido.
- **Fiabilidad:** Habilidad para lograr consistentemente trabajos asignados sin supervisión.
- **Conduzca y determinación:** Capacidad de ejecutar el trabajo con vigor y determinación, e inducir a otros a hacerlo.

- **Ingenio:** El ingenio y la capacidad de diseñar creativamente medios para resolver problemas imprevistos.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar medidas necesarias y apropiadas en forma independiente.
- **Integridad:** Capacidad de mantener un enfoque honesto en todas sus relaciones.
- **Lealtad:** Capacidad de fidelidad, dispuesto y leal apoyo a los superiores, iguales y subordinados.
- **Madurez:** La comprensión y equilibrio acorde con la edad y el servicio.
- **Resistencia:** Capacidad para soportar y llevar a cabo con éxito bajo esfuerzo físico prolongado.
- **Tenacidad:** Capacidad de preservar frente a probabilidades y dificultades.
- **La expresión verbal:** Capacidad para expresarse con claridad y concisión.

✓ **La expresión escrita:** Capacidad para expresarse con claridad y concisión en la escritura.

✓ **Cualidades rendimiento demostrado**

- **Conocimientos profesionales:** Capacidad de aplicar los conocimientos profesionales a las funciones asignadas a fin de lograr un alto nivel de rendimiento.

- **Capacidad administrativa:** Tener la capacidad administrativa para utilizar recursos de manera económica y con criterio.
- **La responsabilidad del desarrollo personal:** Capacidad para cumplir con sus responsabilidades en el desarrollo y capacitación del personal.
- **Prospectiva:** Capacidad para mostrar la previsión y el plan más allá de las necesidades inmediatas.
- **Delegación:** Capacidad para delegar responsabilidades y ejercer grado requerido de orientación y supervisión.
- **Motivación:** Capacidad de motivar subordinados con eficacia para producir los resultados deseados.
- **Moral:** Capacidad para mantener la moral y cuidar de la gestión del personal.
- **Control:** Capacidad para ejercer control sobre sus subordinados y ganar su confianza.

- **Evaluación focalizada en el comportamiento**

Los sistemas de evaluación del comportamiento (BARS por sus siglas en inglés) juzgan las acciones de los empleados usando una escala de puntajes para medir comportamientos específicos. Se usan cuatro escalas de calificaciones para evaluar, escalas gráficas, escalas ancladas al comportamiento, escalas de elección obligatoria y escalas estándar mixtas. Las escalas gráficas juzgan el comportamiento en una barra que representa una escala que va desde "excelente" hasta "malo". Los empleados promedio son los que caen en el medio de la escala, los excelentes, están en la parte superior de la escala, y los malos, en la parte inferior. Las escalas ancladas al comportamiento se basan en evaluadores específicos para calificar las acciones del empleado como "aprobado" o "desaprobado". Por ejemplo, "¿El empleado contesta el teléfono con el saludo correcto?" o "¿El empleado verifica toda la información del cliente en el orden correcto?". La escala de elección obligatoria muestra el desempeño como "pobre", "necesita mejoras", "promedio", "encima del promedio" o "excelente". Sin otras opciones. Una escala estándar mixta es una escala de elección obligatoria con espacio para opiniones del evaluador (Dana Griffin, 2010)

- **Competencias laborales**

Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensiones necesarias, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas (Capuano., 2004)

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

✓ **Saber**

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

✓ **Saber hacer**

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades

sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

- ✓ **Saber estar**

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- ✓ **Querer hacer**

Conjunto de aspectos relacionados con las motivaciones responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

- ✓ **Poder Hacer.**

Implica un conjunto de factores relacionados con:

- **El punto de vista individual:** la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.
- **El punto de vista situacional:** el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico.

Pero, ¿cómo se pueden clasificar las competencias? Existen diversas teorías para su clasificación, aunque la que se presenta a continuación es la que más se ajusta a la compleja tarea de evaluarlas. Existen dos grandes grupos de competencias:

a) Visibles

- **Destrezas:** Manera en que una persona realiza sus tareas.

- **Conocimientos:** Información que una persona posee sobre áreas específicas.

b) No visibles

- **Concepto de uno mismo:** Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Rasgos de la personalidad:** Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

C. Municipalidad

C.1. Concepto de gobiernos locales

Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. (Ley Orgánica de Municipalidad)

C.2. Finalidad

Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el

desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

C.3. **Tipos *de municipalidades***

Las municipalidades son provinciales o distritales. Están sujetas a régimen especial las municipalidades de frontera y la Municipalidad Metropolitana de Lima. Las municipalidades de centros poblados son creadas conforme a la presente ley.

C.4. **Estructura orgánica *administrativa***

La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente. Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local.

3.3 Definición de Términos

- **Capacidad:** Habilidad para utilizar en forma efectiva el saber, los conocimientos técnicos y los atributos mentales propios (Peréz, 2005).
- **Clima Organizacional:** Un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que

viven y trabajan en ese ambiente e influencian su motivación y su comportamiento. (Litwin, G. & Stringer., 1980).

- **Comunicación:** Elemento indispensable de cualquier forma de organización empresarial. De ella depende, mayor o menor grado, la dirección, el control, la coordinación y la comprensión de los individuos agrupados en el ente económico que se trate; la comunicación implica un sistema de información escrita u oral, formal o indirecta, de arriba hacia abajo viceversa, entre dos o más individuos. (Peréz, 2005).
- **Desempeño Laboral:** Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (Karla Ruiz, 2010).
- **Eficacia:** Relación que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos (relación íntima entre los fines y los medios) (Peréz, 2005).
- **Eficiencia**: Relación que existe entre el producto institucional obtenido, el potencial humano y los recursos utilizados, para obtener el producto deseado, con mínimo empleo de recursos (Peréz, 2005).
- **Equipo:** Número de personas remitidas en colaboración para llevar a cabo un proyecto común. Grupo que sigue una inspiración y se esfuerza para llegar una relación común (Peréz, 2005).

- **Estimulo:** Es la compensación complementaria concedida a los trabajadores por su mayor rendimiento o producción llamado, algunas veces, planes de salario de estímulo e incentivos (Peréz, 2005).
- **Evaluación:** Proceso que tiene como objetivo inmediato la apreciación en el desempeño del trabajo, siendo su fin último el de propiciar y consolidar su realización como persona a través del trabajo (Peréz, 2005).
- **Liderazgo:** Proceso organizado de un grupo cualesquiera, en el cual fluye la necesidad de alcanzar metas comunes, responsables de construir, diseñar y ejecutar modelos metales, comprender y clarificar el proceso de aprendizaje en mejoras de expandir una visión clara del desempeño. (Hernández, 2006).
- **Motivación:** Impulsa a una persona a comportarse de cierto modo para satisfacer sus necesidades individualizadas de supervivencia, seguridad, respeto y sentido de su propio valor personal. (Peréz, 2005).
- **Percepción:** Recepción consciente de impresiones o estímulos sensoriales externos. Acto de darse cuenta de la existencia de objetos o realidades, derivado de una o más sensaciones (Muños, 2004).
- **Toma de decisiones:** Constituye la función básica del management. La elección de una medida entre varias opciones posibles tiene como fin último la eliminación de incertidumbres y conlleva ineludiblemente el relegar o prescindir de otras propuestas. (Muños, 2004).

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de Estudio

- **De acuerdo a la orientación**

Aplicada, porque se obtuvo un nuevo conocimiento orientado a plantear soluciones a problemas prácticos relacionados al Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta.

- **De acuerdo a la técnica de Contrastación**

El presente trabajo de investigación fue de tipo Descriptico - Correlacional.

✓ ***Descriptiva,*** porque el propósito fue describir como se manifiesta el problema de investigación. La descripción del caso está referida a como se encuentra en el momento de la investigación las variables consideradas Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

✓ **Correlacional,** porque tuvo como propósito medir el grado de relación que existe entre la variable independiente que se refiere al Clima Organizacional y la variable dependiente que es el Desempeño Laboral, para determinar si están o no relacionados.

4.2 Diseño de la Investigación

- ***No Experimental***, porque no se manipuló el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Solo se describen y se analizan su incidencia en un momento dado de las variables.
- ***Transeccional***, porque se recolectaron datos en un solo momento, en tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

4.3 Población

La población motivo de investigación estuvo conformado por un total de 19 trabajadores (2 nombrados, 4 permanentes, 2 a plazo fijo, 4 por locación de servicios y 7 contratados). Al personal por locación de servicios se le considero dentro de la población porque vienen laborando por más de un año dentro de la Municipalidad lo cual permite que tengan una percepción clara sobre el Clima Organizacional que se tiene dentro de la institución y a la que también se les pueda evaluar su Desempeño.

JEFE DE GERENCIA MUNICIPAL (MILDRE TOLEDO CHINCHAY)			
N°	**NOBRES Y APELLIDOS**	**CONDICIÓN**	**CARGO**
01	PABLO GIRALDO OBISPO	A PLAZO FIJO	Secretaria General
02	MARLENI DIAZ COCHACHIN	A PLAZO FIJO	Tesorera
03	YENY RAMOS TORRES	LOCACIÓN DE SERVICIOS	Almacenera
04	MIGUEL BUSTAMANTE	LOCACIÓN DE SERVICIOS	Plan de incentivos
05	BENITO HUAMALIANO APOLINARIO	CONTRATO	Controlador de cantera agregados

06	EDELVIRA GIRALDO LLIUYA	CONTRATO	Asistenta sec. General
JEFE DE SERVICIOS SOCIALES Y PÚBLICOS (OSCAR VASQUEZ ALFARO)			
N°	**NOBRES Y APELLIDOS**	**CONDICIÓN**	**CARGO**
01	JORGE MENDEZ COPITAN	NOMBRADO	Jefe seguridad Ciudadana
02	MIRTHA GIRALDO RAMIREZ	PERMANENTE	Encargado de vaso de leche
03	LISBETH NORABUENA GIRALDO	NOMBRADO	Defensa civil
04	LINERS TREJO MANRIQUE	PERMANENTE	Cultura y deporte
05	MARIELA GUERRERO VEGA	LOCACIÓN DE SERVICIOS	Servicios sociales
JEFE DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO (NICANOR RAFAEL VEGA)			
N°	**NOBRES Y APELLIDOS**	**CONDICIÓN**	**CARGO**
01	MILAGROS GIRALDO DEXTRE	PERMANENTE	Catastro
02	ONORATO QUIROZ	PERMANENTE	Parques y jardines
03	MARIA BUSTAMANTE HUARCA	CONTRATO	Limpieza
04	JUAN MORENO HUARCA	CONTRATO	Mantenimiento de agua potable
05	MARTHA DURAN SOLIS	CONTRATO	Limpieza
06	DELFINA VISITACION CANO	CONTRATO	Limpieza
07	NORMA GIRALDO JACOME	CONTRATO	Limpieza
08	LELIS VARGAS RODRIGUEZ	LOCACIÓN DE SERVICIOS	Asistenta área infraestructura

Cabe resaltar que en la presente investigación participaron 3 Directivos (unidad informante) quienes evaluaran el Desempeño Laboral de los trabajadores a su cargo de manera individual pero estos Directivos no son considerados dentro de la población ya que no forman parte de nuestra unidad de análisis.

4.4 Muestra

La muestra es censal, ya que se encuestó a todos los trabajadores entre nombrados, permanentes, a plazo fijo, locación de servicios y contratados, en total 19 trabajadores. **Instrumentos**

Para obtener la información se utilizó como ***instrumento el cuestionario,*** en este caso fueron dos: uno para la variable independiente y el otro para la variable dependiente. Dichos medios de recolección de datos estuvieron compuestos por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio.

Los instrumentos de recolección de datos, contienen preguntas "cerradas", mediante interrogantes con alternativas u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente.

4.5 Instrumento de Recolección de Datos

a) Cuestionario de Clima Organizacional

Es un cuestionario tipo Likert que comprendió los siguientes ítems:

- Métodos de mando
- Fuerzas motivacionales
- Procesos de comunicación
- Procesos de influencia
- Toma de decisiones
- Relaciones sociales

Característica de los ítems:

Los ítems están conformados por una afirmación que estaba relacionado con el Clima Organizacional y una escala valorativa que le permitía al trabajador exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Dispone de cinco alternativas de respuesta:

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**No estoy seguro**	**De acuerdo**	**Muy de acuerdo**

Su validez fue establecida mediante "criterio de jurados" y su confiabilidad fue comprobada mediante la Prueba de Alpha de Cronbanch (Coeficiente 0.97)

Significación: Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible fue de 23 y la máxima de 115.

Un puntaje alto indica un Clima Organizacional Favorable y un puntaje bajo indica un Clima Organizacional Desfavorable.

Grupo de referencia (población destinataria): Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anta.

Extensión: La prueba consta de 23 ítems. El tiempo de duración para desarrollar el cuestionario fue de 5 minutos.

Escala: Para determinar si el Clima Organizacional Puntuaba entre favorable o desfavorable se realizó de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (23 y 115) se establecieron 2 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 2 y a partir del puntaje mínimo se sumó el resultado obtenido así:

- Clima organizacional Desfavorable: 23 - 69
- Clima Organizacional Favorable: 70 – 115

La suma de puntajes se obtuvo al sumar todos los indicadores del Clima Organizacional, ese resultado es recodificado según los rangos establecidos anteriormente.

b) Cuestionario del Desempeño Laboral

Es un cuestionario de tipo Likert que comprendió los siguientes ítems:

- Rasgos
- Comportamiento
- Competencia
- Logro de resultados

Característica de los ítems:

Los ítems están conformados por una afirmación que estaba relacionado con el Desempeño Laboral y una escala valorativa que le

permitía al directivo exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Dispone de cinco alternativas de respuesta:

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
		Muy baja	**Baja**	**Media**	**Alta**	**Muy alta**

Su validez fue establecida mediante "criterio de jurados" y su confiabilidad fue comprobada mediante la Prueba de Alpha de Cronbanch (Coeficiente 0.95)

Significación: Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible fue de 17 y la máxima de 85.

Un puntaje alto indicaba un Desempeño Laboral Alto y un puntaje bajo indicaba un Desempeño Laboral Bajo.

Grupo de referencia (población destinataria): Directivos de la Municipalidad Distrital de Anta.

Extensión: La prueba consta de 17 ítems. El tiempo de duración para desarrollar el cuestionario fue de 5 minutos.

Escala: Para determinar si el Desempeño Laboral Puntuaba entre alto o bajo se realizó de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (17 y 85) se estableció 2 intervalos de igual

tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 2 y a partir del puntaje mínimo se sumó el resultado obtenido así:

- Desempeño Laboral Bajo: 17 - 51
- Desempeño Laboral Alto: 52 – 85

La suma de puntajes se obtuvo al sumar todos los indicadores del Desempeño Laboral, ese resultado es recodificado según los rangos establecidos anteriormente.

- **El proceso de "recolección de datos" se realizó de la siguiente manera:**

Primero: Se entregó a los Directivos inmediatos cuestionarios sobre el Desempeño Laboral, los cuales tenían un código respectivo que identifico a cada trabajador (se evaluó de manera independiente). De manera similar se entregó a cada trabajador un cuestionario sobre Clima Organizacional (con un código especifico) que permitía identificar a cada uno de ellos.

Segundo: Al final se juntaron los cuestionarios del Clima Organizacional (C1) y el Desempeño Laboral (D1) de cada trabajador para realizar el llenado en la base de SPSS v21. Es misma correlación se utilizaron para todos los trabajadores.

La codificación de cada una de las variables por trabajador, se realizó de la siguiente manera:

JEFE DE GERENCIA MUNICIPAL (MILDRE TOLEDO CHINCHAY)			
N°	NOBRES Y APELLIDOS	CLIMA ORGANIZ.	DESEMP. LABORAL
01	PABLO GIRALDO OBISPO	C1	D1
02	MARLENI DIAZ COCHACHIN	C2	D2
03	YENY RAMOS TORRES	C3	D3
04	MIGUEL BUSTAMANTE	C4	D4
05	BENITO HUAMALIANO APOLINARIO	C5	D5
06	EDELVIRA GIRALDO LLIUYA	C6	D6
JEFE DE SERVICIOS SOCIALES Y PÚBLICOS (OSCAR VASQUEZ ALFARO)			
N°	NOBRES Y APELLIDOS	CLIMA ORGANIZ.	DESEMP. LABORAL
01	JORGE MENDEZ COPITAN	C7	D7
02	MIRTHA GIRALDO RAMIREZ	C8	D8
03	LISBETH NORABUENA GIRALDO	C9	D9
04	LINERS TREJO MANRIQUE	C10	D10
05	MARIELA GUERRERO VEGA	C11	D11
JEFE DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO (NICANOR RAFAEL VEGA)			
N°	NOBRES Y APELLIDOS	CLIMA ORGANIZ.	DESEMP. LABORAL
01	MILAGROS GIRALDO DEXTRE	C12	D12
02	ONORATO QUIROZ	C13	D13
03	MARIA BUSTAMANTE HUARCA	C14	D14
04	JUAN MORENO HUARCA	C15	D15
05	MARTHA DURAN SOLIS	C16	D16
06	DELFINA VISITACION CANO	C17	D17
07	NORMA GIRALDO JACOME	C18	D18
08	LELIS VARGAS RODRIGUEZ	C19	D19

4.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de la información

La hipótesis General planteada afirma que el Clima Organizacional incide Desfavorablemente en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. La contrastación de la Hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la Hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento correlacional llevado a cabo. De verificarse la existencia de una relación positiva entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral será posible elaborar un constructo teórico en el cual, el Clima Organizacional sería una función del Desempeño Laboral. Se aplicó la correlación (cruce de variables) – tabla de contingencia y la correlación de Spearman.

En primer lugar se recabaron las calificaciones en Clima organizacional y Desempeño Laboral. Las calificaciones fueron ingresadas a un programa estadístico computarizado (SPSS v.21). El tratamiento de los datos se efectuó aplicando el análisis de correlación de Spearman.

Se aplicaron "parámetros descriptivos" (frecuencia) a fin de caracterizar y describir al grupo estudiado. Se aplicaron "parámetros de correlación para variables con intervalos" (de Spearman) para determinar el nivel de asociación entre las variables consideradas la cual nos permitió corroborar tanto la Hipótesis General y las Hipótesis específicas de la investigación. Se elaboraron las tablas respectivas y los análisis correspondientes.

El Coeficiente de Correlación, tal como lo señalan Mason y Lind (1998) expresa el grado de asociación o afinidad entre las variables consideradas. Puede ser positivo (el incremento en una variable implica un incremento en la otra variable, el decremento en una variable implica el decremento de la otra variable); negativo (el incremento en una variable implica el decremento de la otra variable); significativo (la asociación de las variables tiene valor estadístico); no significativo (la asociación de las variables no tiene valor estadístico). El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se acerque al 1 la relación entre las variables es más intensa.

Significativo: Indica la fuerza de relación entre las variables (valores absolutos mayores del coeficiente de correlación indican que la relación es mayor).

La contrastación de las hipótesis se efectuó mediante el valor p (sig.), el que requirió de las siguientes interpretaciones:

Si Valor de p (sig.) $<$ 0.05, existe correlación significativa

Si Valor de p (sig.) $\geq$ 0.05, no existe correlación significativa.

5. RESULTADOS

5.1. Fiabilidad del instrumento.

Tabla 1: *Análisis de fiabilidad del instrumento*

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Clima Organizacional	,973	23
Desempeño Laboral	,958	17

Interpretación:

De la tabla 1, se observa que el instrumento para medir la variable Clima Organizacional presenta un nivel de fiabilidad del 97.3%, lo que significa que el instrumento es altamente confiable. Así mismo, el instrumento para medir la variable Desempeño Laboral presenta un nivel de fiabilidad del 95.8%, lo que significa que el instrumento es bueno y coherente.

5.2. Clima Organizacional

Tabla 2: Es Fácil hablar con el Directivo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	9	47%
No estoy seguro	2	11%
De acuerdo	5	26%
Muy de acuerdo	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que es fácil hablar con el Directivo sobre problemas relacionados con el trabajo, en la tabla 2, se puede observar que el 47% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 5% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 3: *Se puedo contar con la ayuda del Directivo/Alcalde.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	8	42%
No estoy seguro	3	16%
De acuerdo	4	21%
Muy de acuerdo	2	11%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que se puede contar con la ayuda del Directivo/Alcalde cuando se necesita, en la tabla 3, se puede observar que el 46% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 11% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 4: *EL Directivo anima a mejorar las formas de hacer las cosas.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	10	53%
No estoy seguro	2	11%
De acuerdo	2	11%
Muy de acuerdo	3	16%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que el Directivo anima a mejorar las formas de hacer las cosas, en la tabla 4, se puede observar que el 53% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 11% de los mismos está de acuerdo.

Tabla 5: El Directivo/Alcalde valora el esfuerzo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	21%
En desacuerdo	7	37%
No estoy seguro	3	16%
De acuerdo	4	21%
Muy de acuerdo	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que el Directivo/Alcalde valora el esfuerzo mostrado en el trabajo, en la tabla 5, se puede observar que el 37% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 5% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 6: El Directivo expresa reconocimientos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	16%
En desacuerdo	8	42%
No estoy seguro	3	16%
De acuerdo	3	16%
Muy de acuerdo	2	11%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que el Directivo expresa reconocimiento por los logros alcanzados, en la tabla 6, se puede observar que el 42% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 11% de los mismos está muy de acuerdo.

***Tabla 7: El** sueldo va acorde a la labor que se realiza.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	16%
En desacuerdo	10	53%
No estoy seguro	4	21%
De acuerdo	2	11%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que el sueldo percibido va acorde a la labor que se realiza, en la tabla 7, se puede observar que el 53% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 11% de los mismos está de acuerdo.

Tabla 8: *Existen oportunidades de progresar.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	10	53%
No estoy seguro	5	26%
De acuerdo	3	16%
Muy de acuerdo	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que existe oportunidad de progresar en la Municipalidad, en la tabla 8, se puede observar que el 53% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 5% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 9: *Se puedo contar con una felicitación.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	12	63%
De acuerdo	4	21%
Muy de acuerdo	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que se puede contar con una felicitación cuando se realiza bien el trabajo, en la tabla 9, se puede observar que el 63% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 5% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 10: *Existen incentivo económico.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	21%
En desacuerdo	9	47%
No estoy seguro	6	32%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que en la Municipalidad se ofrece un incentivo económico (adicional al sueldo) en reconocimiento al desempeño, en la tabla 10, se puede observar que el 47% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 21% de los mismos está totalmente en desacuerdo.

Tabla 11: *El Directivo escucha las sugerencias que se le hace.*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	10	53%
No estoy seguro	3	16%
De acuerdo	3	16%
Muy de acuerdo	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que el Directivo escucha las sugerencias que se le hace sobre cómo hacer el trabajo, en la tabla 11, se puede observar que el 53% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 5% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 12: *Con el Directivo se puede hablar abiertamente.*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	8	42%
No estoy seguro	4	21%
De acuerdo	4	21%
Muy de acuerdo	1	5%
Total	**19**	100%

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que el Directivo es una persona con quien se puede hablar abiertamente, en la tabla 12, se puede observar que el 42% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 5% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 13: *Se fomenta y promueve la buena relación.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	21%
En desacuerdo	7	37%
No estoy seguro	2	11%
De acuerdo	6	32%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que en la Municipalidad se fomenta y promueve la buena relación entre trabajadores y Directivos, en la tabla 13, se puede observar que el 37% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 11% de los mismos no está seguro.

Tabla 14: *Existe participación en la elaboración de los objetivos y las acciones para lograrlo.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	26%
En desacuerdo	9	47%
No estoy seguro	2	11%
De acuerdo	3	16%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que se puede participar en la elaboración de los objetivos y las acciones para lograrlo, en la tabla 14, se puede observar que el 47% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 11% de los mismos no está seguro.

Tabla 15: ***El Directivo comunica lo bueno o malo del trabajo realizado.***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	16%
En desacuerdo	6	32%
No estoy seguro	2	11%
De acuerdo	8	42%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que el Directivo comunica lo bueno o malo que se está realizando el trabajo, en la tabla 15, se puede observar que el 42% de los trabajadores está de acuerdo, mientras que el 11% de los mismos no está seguro.

Tabla 16: ***Existe la preparación necesaria para realizar el trabajo.***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	26%
En desacuerdo	10	53%
De acuerdo	4	21%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo, en la tabla 16, se puede observar que el 53% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 21% de los mismos está de acuerdo.

Tabla 17: ***El Directivo pide la opinión a cada trabajador.***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	26%
En desacuerdo	5	26%
No estoy seguro	1	5%
De acuerdo	4	21%
Muy de acuerdo	4	21%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que el Directivo pide la opinión para dar alternativas de solución a los problemas que afectan el trabajo, en la tabla 17, se puede observar que el 26% de los trabajadores está totalmente en desacuerdo, mientras que el 21% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 18: ***Existe oportunidad para tomar decisiones.***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	21%
En desacuerdo	7	37%
No estoy seguro	2	11%
De acuerdo	3	16%
Muy de acuerdo	3	16%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que se tiene la oportunidad para tomar decisiones en tareas de su responsabilidad, en la tabla 18, se puede observar que el 37% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 16% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 19: ***El Directivo/alcalde realiza reuniones entre trabajadores y directivos.***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	21%
En desacuerdo	6	32%
No estoy seguro	1	5%
De acuerdo	6	32%
Muy de acuerdo	2	11%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que el Directivo/Alcalde realiza reuniones entre trabajadores y directivos para tratar asuntos que afectan a la Municipalidad, en la tabla 19, se puede observar que el 32% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 11% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 20: ***Existe colaboración entre trabajadores.***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	16%
En desacuerdo	9	47%
No estoy seguro	5	26%
De acuerdo	2	11%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que las personas que trabajan en la Municipalidad se ayudan los unos y otros, en la tabla 20, se puede observar que el 47% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 11% de los mismos está de acuerdo.

Tabla 21: ***Existe un trato justo del Directivo.***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	16%
En desacuerdo	4	21%
No estoy seguro	2	11%
De acuerdo	9	47%
Muy de acuerdo	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que se recibe un trato justo por parte del Directivo, en la tabla 21 se puede observar que el 47% de los trabajadores está de acuerdo, mientras que el 5% de los mismos está muy de acuerdo.

Tabla 22: ***Existe un trato justo por entre compañeros.***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	16%
En desacuerdo	9	47%
No estoy seguro	3	16%
De acuerdo	4	21%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que se recibe un trato justo por parte de los compañeros de trabajo, en la tabla 22, se puede observar que el 47% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 21% de los mismos está de acuerdo.

Tabla 23: ***En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	21%
En desacuerdo	9	47%
No estoy seguro	3	16%
De acuerdo	2	11%
Muy de acuerdo	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa, en la tabla 23, se puede observar que el 47% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 5% de los mismos está de acuerdo.

Tabla 24: ***El Clima Organizacional, es la Adecuada***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	32%
En desacuerdo	8	42%
De acuerdo	3	16%
Muy de acuerdo	2	11%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En cuanto a la consideración; que en términos generales que el clima organizacional que se vive en la Municipalidad Distrital de Anta, es la adecuada; en la tabla 24, se puede observar que el 42% de los trabajadores está en desacuerdo, mientras que el 11% de los mismos está muy de acuerdo

5.3. Desempeño Laboral

Tabla 25: ***La responsabilidad que muestra el empleado, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	1	5%
Baja	9	47%
Media	5	26%
Alta	3	16%
Muy alta	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 25, se puede observar que el 47% de los trabajadores muestra una responsabilidad baja para realizar su trabajo, mientras que el 5% muestra una responsabilidad muy alta para realizar su trabajo.

Tabla 26: ***La puntualidad del trabajador, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja	8	42%
Media	4	21%
Alta	6	32%
Muy alta	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 26, se puede observar que el 42% de los colaboradores tiene una asistencia puntual baja, mientras que el 5% tiene una asistencia puntual alta.

Tabla 27: ***La colaboración del trabajador ante sus compañeros, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja	9	47%
Media	2	11%
Alta	8	42%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 27, se puede observar que el 47% de los trabajadores muestra una colaboración baja con sus compañeros, mientras que el 11% de los trabajadores muestra una colaboración media con sus compañeros.

Tabla 28: ***El trabajador realiza trabajos adicionales, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja	9	47%
Media	7	37%
Alta	2	11%
Muy alta	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 28, se puede observar que el 47% de los trabajadores muestra un interés baja para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la Municipalidad, mientras que el 5% de los mismos muestran un interés muy alto para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la Municipalidad.

Tabla 29: ***El trabajador resuelve las demandas o quejas de la población, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	1	5%
Baja	9	47%
Media	5	26%
Alta	4	21%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 29, se puede observar que el 47% de los trabajadores tiene una capacidad baja para resolver las demandas o quejas de la población, mientras que el 5% tiene una capacidad muy baja para resolver las demandas o quejas de la población.

Tabla 30: ***El interés del trabajador para prestar un buen servicio, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	1	5%
Baja	6	32%
Media	4	21%
Alta	8	42%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 30, se puede observar que el 42% de los trabajadores tiene un interés alto para prestar un buen servicio a la población, mientras que el 5% de los trabajadores tienen un interés muy bajo para prestar un buen servicio a la población.

Tabla 31: ***La iniciativa del trabajador para resolver problemas, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja	10	53%
Media	6	32%
Alta	2	11%
Muy alta	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 31, se puede observar que el 53% de los trabajadores tienen una iniciativa baja para resolver problemas que se presentan en su área de trabajo, mientras que el 5% de los mismos tienen una iniciativa muy alta para resolver problemas que se presentan en su área de trabajo.

Tabla 32: ***El trabajador reacciona oportunamente ante las dificultades, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja	9	47%
Media	7	37%
Alta	3	16%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 32, se puede observar que el 47% de los trabajadores tienen una baja capacidad de reacción oportuna ante las dificultades, mientras que el 16% de los trabajadores tiene una alta capacidad de reacción oportuna ante las dificultades.

Tabla 33: ***El trabajador comunica su ingenio o creatividad a sus superiores, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	1	5%
Baja	8	42%
Media	4	21%
Alta	6	32%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 33, se puede observar que el 42% de los trabajadores tienen una capacidad baja para comunicar su ingenio o creatividad a sus superiores, mientras que el 5% de los mismos tienen una capacidad muy baja para comunicar su ingenio o creatividad a sus superiores.

Tabla 34: ***El trabajador aprende nuevas técnicas, elementos y/o herramientas, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	1	5%
Baja	8	42%
Media	2	11%
Alta	8	42%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 34, se puede observar una igualdad en un 42% de los trabajadores que muestran una alta y baja interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan a mejorar su desempeño de sus funciones, mientras que el 5% de los mismos muestra un interés muy bajo en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan a mejorar su desempeño de sus funciones

Tabla 35: ***El nivel de conocimientos que posee el trabajador, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja	11	58%
Media	3	16%
Alta	5	26%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 35, se puede observar que el 58% de los trabajadores poseen un bajo nivel de conocimiento para desempeñarse adecuadamente dentro de su puesto de trabajo, además, el 16% de los mismos posee un nivel de conocimiento medio para desempeñarse adecuadamente dentro de su puesto de trabajo.

Tabla 36: ***El trabajador pone en práctica sus habilidades es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja	11	58%
Media	2	11%
Alta	6	32%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 36, se puede observar que el 58% de los trabajadores tienen una capacidad baja para poner en práctica sus habilidades que le permitan desarrollar adecuadamente sus trabajos, además, el 11% de los mismos tienen una capacidad media para poner en práctica sus habilidades que le permitan desarrollar adecuadamente su trabajo.

Tabla 37: ***El trabajador crea un ambiente de compañerismo e integración, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja	8	42%
Media	3	16%
Alta	8	42%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 37, se puede observar una igualdad en un 42% de los trabajadores que poseen una baja y alta habilidad para crear un ambiente de compañerismo e integración, además, el 16% de los mismos poseen una media habilidad para crear un ambiente de compañerismo e integración.

Tabla 38: ***El trabajador realiza su trabajo con los menores errores posibles, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja	10	53%
Media	6	32%
Alta	3	16%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 38, se puede observar que el 53% de los trabajadores tienen una capacidad baja para realizar su trabajo con los menores errores posibles, además, el 16% de los mismos tienen una capacidad alta para realizar su trabajo con los menores errores posibles.

Tabla 39: ***El trabajador realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja	11	58%
Media	4	21%
Alta	4	21%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 39, se puede observar que el 58% de los trabajadores tienen una capacidad baja para realizar sus trabajos con una clara definición de los resultados esperados, además, hay una igualdad en un 21% de los mismos que tienen una capacidad media y alta para realizar sus trabajos con una clara definición de los resultados esperados.

Tabla 40: ***El trabajador cumple sus funciones y responsabilidades, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	1	5%
Baja	6	32%
Media	6	32%
Alta	6	32%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 40, se puede observar una igualdad en un 32% de los trabajadores que cumplen sus funciones y responsabilidades de manera baja, media y alta; además, el 5% de los mismos cumplen sus funciones y responsabilidades de una manera muy baja.

Tabla 41: ***En términos generales el nivel de desempeño del trabajador, es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	1	5%
Baja	11	58%
Media	2	11%
Alta	4	21%
Muy alta	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 41, se puede observar que el 58% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño baja, además, el 5% de los mismos tienen un nivel de desempeño muy baja.

5.4. Generalidades

Tabla 42: ***Genero***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	37%
Femenino	12	63%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 41, se puede observar que el 63% de los trabajadores son de género femenino, además, el 37% de los mismos son de género masculino.

Tabla 43: ***Edad***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
18 - 25 años	2	11%
26 - 35 años	9	47%
36 - 45 años	2	11%
46 - 55 años	3	16%
56 años a más	3	16%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

De la tabla 43, se puede observar que la edad de 47% de los trabajadores se concentra en el rango de 26 – 36 años, además, hay una igualdad de en un 11% de los mismos que se concentran en los rangos de 18 – 25 y 36 – 45 años.

Tabla 44: ***Modalidad de contrato***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	2	11%
Contrato permanente	4	21%
Plazo fijo	2	11%
Locación de servicios	4	21%
Contrato por tiempo determinado	7	37%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En la tabla 44, se puede observar una igualdad en un 21% de los trabajadores que tiene una modalidad de contrato permanente y por locación de servicios, además, hay una igualdad en un 11% de los mismos que tiene una modalidad de contrato de nombrado y a plazo fijo.

Tabla 45: ***Tiempo que labora en la Municipalidad***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 años	8	42%
De 3 a 4 años	4	21%
De 5 a 7 años	3	16%
Más de 7 años	4	21%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En la tabla 45, se puede observar que el tiempo que labora en la Municipalidad de 42% de los trabajadores se concentra en el rango de 1 a 2 años, asimismo, el tiempo que labora en la Municipalidad de 16% de los mismos está en el rango de 5 a 7 años.

Tabla 46: ***Grado de instrucción***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	5	26%
Secundaria	7	37%
Técnico	6	32%
Bachillerato	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En la tabla 46, se puede observar que el 37% de los trabajadores tiene una educación de secundaria, además, el 5% de los mismos tiene una educación de bachillerato.

Tabla 47: ***El área donde trabaja es:***

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Secretaria general	1	5%
Tesorería	1	5%
Almacenero	1	5%
Plan de incentivos	1	5%
Control de cantera agregados	1	5%
Asistente sec. general	1	5%
Jefe de seguridad ciudadana	1	5%
Encargado de vaso de leche	1	5%
Defensa civil	1	5%
Cultura y deporte	1	5%
Servicios sociales	1	5%
Catastro	1	5%
Parques y jardines	1	5%
Mantenimiento de agua potable	1	5%
Limpieza	4	21%
Asistente de área de infraestructura	1	5%
Total	**19**	**100%**

Interpretación:

En la tabla 47, se puede observar que el 21% de los trabajadores se encuentra en la área de limpieza, además, el 5% de los mismos ocupa los demás cargos que ofrece la Municipalidad.

5.5. Resultados entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral

Tabla 48: ***Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Anta.***

Clima Organizacional	Desempeño Laboral					
	Baja		Alta		Total	
	N	%	N	%	N	%
Desfavorable	10	52.63%	4	21.05%	14	73.68%
Favorable	2	10.53%	3	15.79%	5	26.32%
Total	12	63.16%	7	36.84%	19	100.00%

Interpretación:

De la tabla 48, se observa que el 53% de los trabajadores de la Municipalidad de Anta consideran que el Clima Organizacional que se tiene en dicha institución es desfavorable y a su vez presentan un bajo Desempeño. Así mismo, el 16% de los colaboradores de la Municipalidad de Anta consideran que el Clima Organizacional que se tiene en dicha institución es favorable y a su vez presentan un alto Desempeño.

5.6. Contrastación de hipótesis

5.6.1. Hipótesis General

a) Hipótesis de investigación

El Clima Organizacional incide desfavorablemente en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

b) Cálculos

Tabla 49: *Normalidad Clima Organizacional – Desempeño Laboral.*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Laboral	,890	19	,032
Clima Organizacional	,904	19	,057

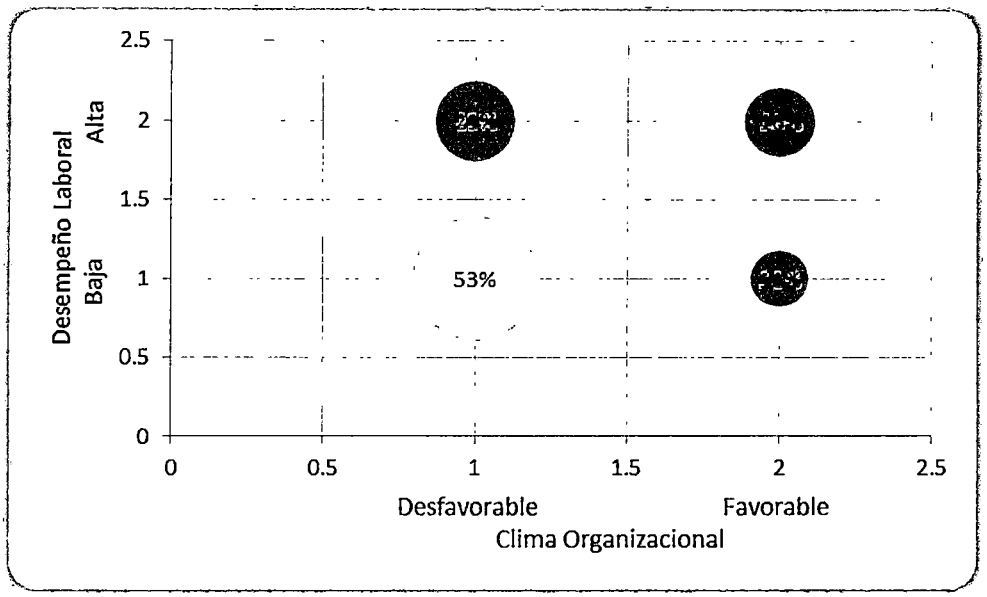
Al hallar la prueba de normalidad se puede verificar que el Desempeño Laboral (Y) no es normal porque la sig. es 0.032 (menor que 0.5) por tanto significa que se tendrá que calcular mediante correlación no paramétrica (Correlación de Spearman).

Tabla 50: *Correlación*

Variables		Desempeño Laboral
Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	.181
	Sig. (bilateral)	.458
	N	19

Correlación de Spearman = 0.181

Figura 2. *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Anta.*



c) Conclusión

Existe asociación positiva entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, esta a su vez es baja (18.1%). Además, el 53% de los trabajadores se encuentran situados en el sector negativo del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, por los que se acepta la hipótesis de investigación.

5.6.2. Hipótesis Específicas

a.1. Hipótesis de investigación

Existe una relación significativa entre los Métodos de Mando y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

a.2. Cálculos

Tabla 51: *Normalidad* Métodos de Mando

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
Métodos de mando	,899	19	,046

Al hallar la prueba de normalidad se puede verificar que los Métodos de Mando no son normales porque la sig. es 0.046 (menor que 0.5) por tanto significa que se calcula mediante correlación no paramétrica (Correlación de Spearman) esta misma correlación se utilizara para contrastar todo los Hipótesis específicos.

Tabla 52: *Correlación* **Métodos** *de Mando – Desempeño Laboral*

Variables		Desempeño Laboral
Métodos de Mando	Coeficiente de correlación	.209
	Sig. (bilateral)	.391
	N	19

Correlación de Spearman = 0.209

a.3. Conclusión

Existe una correlación moderada entre Métodos de Mando y el Desempeño Laboral, la correlación encontrada entre ambas variables es de 20.9% la cual resulta ser positiva pero no significativa (p (Sig.) $\geq$ 0.05). Por tanto no se considera comprobada la hipótesis específica 1. Es decir, a medida que

mejoran los Métodos de Mando dentro de la Municipalidad, mejora moderadamente el Desempeño del Trabajador.

b.1. Hipótesis de investigación

Existe relación significativa entre las Fuerzas Motivacionales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

b.2. Cálculos

Tabla 53: *Correlación Fuerzas Motivacionales – Desempeño Laboral*

Variables		Desempeño Laboral
Fuerzas Motivacionales	Coeficiente de correlación	.106
	Sig. (bilateral)	.665
	N	19

Correlación de Spearman = 0.106

b.3. Conclusión

Existe una correlación moderada entre Fuerzas Motivacionales y el Desempeño Laboral, la correlación encontrada entre ambas variables es de 10.6% la cual resulta ser positiva pero no significativa (p (Sig.) $\geq$ 0.05). Por tanto no se considera comprobada la hipótesis específica 2. Es decir, a medida que mejoran las Fuerzas Motivacionales

dentro de la Municipalidad, mejora moderadamente el Desempeño del Trabajador.

c.1. Hipótesis de investigación

Existe relación significativa entre los Procesos de Comunicación y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

c.2. Cálculos

Tabla 54: *Correlación Procesos de Comunicación – Desempeño Laboral*

Variables		Desempeño Laboral
Procesos de Comunicación	Coeficiente de correlación	.178
	Sig. (bilateral)	.467
	N	19

Correlación de Spearman = 0.178

c.3. Conclusión

Existe una correlación moderada entre Procesos de Comunicación y el Desempeño Laboral, la correlación encontrada entre ambas variables es de 17.8% la cual resulta ser positiva pero no significativa (p (Sig.) $\geq$ 0.05). Por tanto no se considera comprobada la hipótesis específica 3. Es decir, a medida que mejoran los Procesos de Comunicación

dentro de la Municipalidad, mejora moderadamente el Desempeño del Trabajador.

d.1. Hipótesis de investigación

Existe relación significativa entre el Procesos de Influencia y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

d.2. Cálculos

Tabla 55: *Correlación Proceso de Influencia – Desempeño Laboral*

Variables		Desempeño Laboral
Proceso de Influencia	Coeficiente de correlación	.147
	Sig. (bilateral)	.548
	N	19

Correlación de Spearman = 0.147

d.3. Conclusión

Existe una correlación moderada entre el Proceso de Influencia y el desempeño Laboral, la correlación encontrada entre ambas variables es de 14.7% la cual resulta ser positiva pero no significativa (p (Sig.) $\geq$ 0.05). Por tanto no se considera comprobada la hipótesis específica 4. Es decir, a medida que mejora el Proceso de Influencia dentro de la Municipalidad, mejora moderadamente el Desempeño del Trabajador.

e.1. Hipótesis de investigación

Existe relación significativa entre la Toma de Decisiones y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

e.2. Cálculos

Tabla 56: *Correlación Toma de Decisiones – Desempeño Laboral*

Variables		Desempeño Laboral
Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación	.179
	Sig. (bilateral)	.463
	N	19

Correlación de Spearman = 0.179

e.3. Conclusión

Existe una correlación moderada entre la Toma de Decisiones y el Desempeño Laboral, la correlación encontrada entre ambas variables es de 17.9% la cual resulta ser positiva pero no significativa (p (Sig.) $\geq$ 0.05). Por tanto no se considera comprobada la hipótesis específica 5. Es decir, a medida que mejora la Toma de Decisiones dentro de la Municipalidad, mejora moderadamente el Desempeño del Trabajador.

f.1. Hipótesis de investigación

Existe un vínculo significativo entre la Relaciones Sociales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

f.2. Cálculos

Tabla 57: *Correlación Relaciones Sociales – Desempeño Laboral*

Variables		*Desempeño Laboral*
Relaciones Sociales	*Coeficiente de correlación*	*.162*
	Sig. (bilateral)	*.508*
	N	*19*

Correlación de Spearman = $\rho = 0.162$

f.3. Conclusión

Existe un vínculo moderado entre las Relaciones Sociales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. La correlación encontrada entre ambas variables es de 16.2% la cual resulta ser positiva pero no significativa (p (Sig.) $\geq$ 0.05). Por tanto no se considera comprobada la hipótesis específica 6. Es decir, a medida que mejoran las Relaciones Sociales dentro de la Municipalidad, mejora moderadamente el Desempeño del Trabajador.

6. DISCUSIÓN

Esta investigación se realizó sobre la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta, el Clima Organizacional es el ambiente humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar, relacionarse, etc., al respecto: (Goncalves, 2000) y (Brunet, 2007) Coinciden en decir que el Clima Organizacional es básicamente lo que los miembros de la organización perciben de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. En este estudio 14 (73.68%) de los 19 trabajadores calificaron el Clima Organizacional como desfavorable (Tabla 48 y Figura 2) y los directivos mencionan que 11 (58%) de los 19 trabajadores tienen un bajo Desempeño Laboral (Tabla 41 y Figura 2). Estos resultados nos muestran que dentro de la Municipalidad no se estén llevando adecuadamente algunos de los factores, como: el liderazgo, comunicación, motivación y relaciones entre compañeros y directivos lo cual genera insatisfacción para el trabador y por ende un bajo desempeño del mismo. Estos resultados obtenidos nos permiten reafirmar que un inadecuado Clima Organizacional genera un bajo Desempeño Laboral como consideran los autores anteriormente citados. También al respecto (Eslava, 2009), menciona que el personal de una organización con buen Clima Organizacional, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para

lograr los objetivos más retadores. Además las siguientes investigaciones apoyan lo obtenido en nuestra investigación:

Según la investigación realizada por (López, 2012): Tesis para la obtención del título de Psicología industrial, llegó a la conclusión que el Clima Organizacional presente no es la más adecuada para que exista un alto Desempeño Laboral el cual fortalece a nuestros resultados obtenidos.

También nuestra investigación se encuentra en correspondencia con las conclusiones de (Bach. Gamarra Jara Herika Mireylle & Bach. Poma González Evelyn Pamela, 2011): Tesis para optar el Título Profesional de Licenciatura en Administración, quienes llegaron a la conclusión que el Clima Organizacional influye directamente en el Desempeño Laboral en la E.P.S. Chavín de la ciudad de Huaraz en el 2010; debido a que el tipo de clima que perciben los trabajadores en la organización genera una reducida motivación y poco compromiso de los trabajadores, lo que conlleva a una productividad reducida de los trabajadores. Esta conclusión apoya lo obtenido en nuestra investigación ya que una percepción negativa del trabajador acerca del Clima Organizacional que se vive en la institución generara desmotivación y bajo desempeño del mismo.

El Clima Organizacional tiene elementos o dimensiones que son características susceptibles de ser medidas en una organización y que influye en el comportamiento de los individuos. Diversas dimensiones fueron investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de la organización; Likert mide la percepción del clima en

función de ocho dimensiones y "Pritchard y Karasick" desarrollaron un instrumento de medida de clima que estaba compuesto por once dimensiones coincidiendo de una u otra forma con la investigación. Al analizar el clima organizacional, se consideró seis dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, proceso de influencia, toma de decisiones y relaciones sociales. Las cuales se adecuan a la problemática estudiada en la Municipalidad de Anta.

En cuanto a los Métodos de Mando; los factores de liderazgo y las prácticas de dirección influyen mucho en el Clima Organizacional a través de los estilos de dirección: autoritaria, participativa, etc., es por ello que, los miembros de la entidad perciben a sus superiores como gerentes preocupados por su organización, capaces de generar un clima de confianza que les permite expresar sus opiniones y compartir sus ideas. (CP.C. Marco Guillermo Mayor Ravines , 2009). La relación con el superior inmediato es clave para comprender las actitudes y comportamientos de los trabajadores en las organizaciones ya que cuando existe una buena relación entre el líder y colaborador mejora el compromiso de este con la organización. Cuando existe una relación de alta calidad entre el líder y colaborador, el primero puede proporcionarle al segundo más información y permitirle una mayor participación (contar con su opinión, pedirle sugerencias, escuchar lo que tenga que decir...) que le lleve a desarrollar una visión del Clima Organizacional más favorable. Sin embargo, la mayoría los trabajadores de la Municipalidad de Anta perciben que es difícil hablar con los directivos y no cuentan con su ayuda cuando lo necesitan; esto no les anima a mejorar las

formas de hacer las cosas por lo que califican que están en desacuerdo sobre los Métodos de Mandos que se practican en la Municipalidad (Tabla 2, 3 y 4). Estos resultados nos muestran que dentro de la Municipalidad se practica un estilo de dirección autocrática ya que no se toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores generando una percepción negativa hacia los directivos.

La investigación realizada por: (Calderón, 2011): Tesis para la obtención del título de Ingeniería de Empresas, que llegó a la conclusión de que 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 cohíbe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. Esta conclusión apoya a nuestra investigación realizada porque también se comprobó que existe un liderazgo autocrático en la Municipalidad de Anta lo cual de alguna manera repercute en el desempeño del trabajador.

A las Fuerzas Motivacionales consideramos como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo y satisfacer algunas necesidades individuales, tales como la promoción en los cargos, las remuneraciones, los sistemas de incentivos, satisfacción y la rotación de cargos, etc. que influyen decididamente en el Clima Organizacional (CP.C. Marco Guillermo Mayor Ravines , 2009). Si la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará la satisfacción, y, si son injustos, los trabajadores tendrán una alta insatisfacción. En la investigación realizada los trabajadores de la

Municipalidad de Anta, en su mayoría, están en desacuerdo sobre las Fuerzas Motivacionales practicadas en la institución (Tabla 5 – Tabla 10), ya que estos consideran que no se valoran sus esfuerzos, no hay reconocimiento y sobre todo el sueldo que ganan es demasiado bajo lo cual hace que los trabajadores no estén bien motivados generándose bajos niveles de desempeño hacia las metas organizacionales. En la investigación realizada por: (López, 2012): Tesis para la obtención del título de Psicología industrial, llegó a la conclusión que el Clima Organizacional presente no es el más adecuado para que exista un alto Desempeño Laboral; el talento humano necesita mayor motivación para desenvolverse de manera idónea. Constatamos que esta conclusión ratifica nuestros resultados obtenidos considerando que una inadecuada motivación repercute de alguna manera en el desempeño del trabajador.

Sobre los Procesos de Comunicación; se considera que la comunicación es un elemento importante para conectar al individuo, el grupo y la organización. Todos los agentes que participan dentro de una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación. Cuando una organización carece de una buena comunicación, esta regularmente no logra sus objetivos. (CP.C. Marco Guillermo Mayor Ravines , 2009). En la Municipalidad de Anta se cuenta con una buena información, pero no se proporciona en forma armoniosa y fluida por la inadecuada comunicación, creándose limitaciones entre Directivos y trabajadores las mismas que se reflejan en el Clima Organizacional y que los trabajadores están en desacuerdo sobre el tipo de comunicación que se practica en la Municipalidad (Tabla 11, 12 y 13); lo cual

genera retraso en algunas de las actividades desarrollados por los trabajadores porque estos no cuentan con una información oportuna de los directivos o de la otra área dependiente, por lo que normalmente no se logran los objetivos de la institución.

Para el Proceso de Influencia existen diferentes opiniones que una organización debe emplear, el método descendente o ascendente en el establecimiento de objetivos. De acuerdo con el método descendente, los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos de sus subordinados mientras que de acuerdo con el método ascendente son los subordinados quienes inician el establecimiento de objetivos de su puesto y los presentan a sus superiores. (Esp. Ernesto Javier Bastida Mera, Mg. Juan Carlos Estrada Alva & Esp. Gloria Alicia Rivero Vallejo). Cuando en una organización se practica el método ascendente es más probable que los subordinados se sientan altamente motivados por metas propuestas por ellos, y que por lo tanto su compromiso sea mayor. Según el estudio ejecutado, la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad de Anta consideran que si bien son informados lo bueno o malo que están realizando su trabajo (Tabla 15), pero a la vez no reciben una preparación previa para desempeñarse adecuadamente en su puesto (Tabla 16) y mucho menos participan en la elaboración de los objetivos (Tabla 14) ya que estos son tomados por los niveles más altos y que ellos solo reciben órdenes para ejecutar lo que genera disconformidad por parte de los trabajadores. Este resultado demuestra que en la Municipalidad de Anta se practica el método descendente del proceso de influencia generando de alguna manera disconformidad de los trabajadores.

La Toma de Decisiones; es un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones (administración participativa), la cual es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. (Esp. Ernesto Javier Bastida Mera, Mg. Juan Carlos Estrada Alva & Esp. Gloria Alicia Rivero Vallejo). La participación de los trabajadores en la toma de decisiones es importante ya que los directivos no saben todo lo que hacen sus empleados, por lo tanto la participación permite que quienes saben más contribuyan más. El resultado puede ser decisiones de más calidad. Es menos probable que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla. Por último, la participación ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, ya que hace que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido.

Del instrumento aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Anta en su mayoría consideran que los Directivos no les piden sus opiniones para trazar metas y objetivos de la Municipalidad (Tabla 17), tampoco no pueden tomar decisiones en tareas de su responsabilidad (Tabla 18) y las reuniones que se llevan a cabo solo son para recibir órdenes más no para tomar decisiones sobre problemas que afectan a la Municipalidad (Tabla 19). Estos resultados demuestran que los trabajadores no están en acuerdo sobre el Proceso de Toma de Decisiones que se lleva a cabo en la Municipalidad lo cual genera una disconformidad en los colaboradores ya que ellos consideran que sus opiniones y/o sugerencias no son tomadas en cuenta para el

establecimiento de las metas, objetivos o para dar solución a algunas de las problemas que aqueja a la organización.

Las Relaciones Sociales; es para cualquier ambiente de trabajo un elemento de importancia esencial, no porque definen la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores, sino fundamentalmente, porque definen también la calidad de una sociedad. El éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionamos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Es muy conveniente un ambiente agradable y mantener buenas relaciones interpersonales entre trabajadores lo que hace llevar a cabo entre otros la mejor conducta frente a sus compañeros y a las personas a cargo, disminuir las quejas de la población, facilitar un ambiente armónico que propicia la cooperación y prevenir los conflictos. En la Municipalidad de Anta la mayoría de los trabajadores indican la presencia de conflictos interpersonales y falta de solidaridad entre compañeros con actitudes egoístas (Tabla 20 – Tabla 24). Esto indica que en la Municipalidad de Anta no exista una buena cooperación entre compañeros de trabajo generándose retrasos en las actividades que depende de la otra área lo cual genera el malestar de la población que muestra sus reclamos hacia los trabajadores y directivos de la organización.

El Desempeño Laboral son las actividades realizadas por una persona, delegados con respecto a su profesión, cargo u oficio; al respecto (Karla Ruiz, 2010.), define desempeño como aquellas acciones o comportamientos

observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. La persona puede derivar mayor o menor desempeño dependiendo de muchos factores. En este estudio, según los directivos de la Municipalidad de Anta, 11 (58%) de los 19 trabajadores tienen un bajo Desempeño Laboral (Tabla 41 y Grafico 2). Estos resultados demuestran que hay poco compromiso de los trabajadores hacía la Municipalidad generándose retrasos en las tareas desarrollados lo cual hace que no se estén cumpliendo adecuadamente los objetivos establecidos. También (Bohlander & Snell 2008) dice que "el desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse en tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. El bajo desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Anta se debe a que los empleados trabajan de manera desmotivada, reduciendo de esta manera su productividad; poca capacitación a los trabajadores debido al escaso presupuesto y la gran mayoría de los trabajadores trabajan de manera individual ya que no están acostumbrados al trabajo en equipo, estos factores repercuten en un bajo desempeño del trabajador. Constatándose en la investigación realizada por: (Bach. Huamán Pajuelo, Silvia Pamela & Bach. Rodríguez Romero, Carmen Rosa, 2011); Tesis para optar el Título Profesional de Licenciados en Administración, llegaron a la siguiente conclusión que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas – Ancash perciben un Clima Organizacional inadecuado, año 2011 generando un bajo Desempeño Laboral en la Municipalidad, esto reafirma a nuestra investigación ya que una

percepción negativa del trabajador al Clima Organizacional genera un bajo desempeño como se verifica en nuestros resultados.

Para determinar el nivel de Desempeño Laboral se utilizaron las siguientes dimensiones: Rasgos, comportamiento, competencia y logro de resultados (Wayne Mondy y Noe Robert M., 2005)

De la investigación realizada en cuanto al Comportamiento podemos decir que es un proceso en el cual un individuo o grupo de individuos orientan sus acciones hacia el logro de los objetivos, para lograr un adecuado desempeño. Los Directivos de la Municipalidad de Anta consideran que la mayoría de los trabajadores tienen el interés de prestar un buen servicio a la población (Tabla 30) pero a la vez presentan baja capacidad para resolver las demandas y quejas de los usuarios (Tabla 29), de lo que se infiere que los trabajadores no tienen claro los objetivos de servicio que debe lograr la institución con la población Anteña.

En cuanto a la Competencia; se dice que es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensiones necesarias, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas (Capuano., 2004). Los Directivos de la Municipalidad de Anta consideran que los trabajadores poseen una competencia baja; porque la iniciativa, la capacidad para comunicar su ingenio, el interés que muestra para aprender, el nivel de conocimiento y la capacidad que tiene el trabajador para poner en práctica sus habilidades son deficientes (Tabla 31 – Tabla 37). Esto hace inferir que los trabajadores de la

Municipalidad no se encuentran preparados, ni motivados para poder mejorar sus desempeños y esto se debería a que no están satisfecho con el sueldo que perciben o por la inexistencia de reconocimientos y asensos dentro de la Municipalidad.

En cuanto al Logro de Resultados; se refiere al logro de los objetivos trazados al inicio de la intervención. Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados (Yalta, 2002). Al respecto los Directivos de la Municipalidad de Anta consideran que la mayoría de los trabajadores no logran alcanzar los resultados esperados porque se observa una deficiencia en los siguientes factores: Realizar sus trabajos con el menor error posible, conocimiento de los resultados esperados; y el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades en el tiempo establecido. Lo que hace inferir que dentro de la Municipalidad no existe una buena comunicación entre directivos y trabajadores lo que ocasiona el desconocimiento de lo que pretende lograr la Institución.

El Impacto del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de la Municipalidad de Anta, Se evidencia que existe influencia poco significativa en un 18% (Tabla 50) entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta; lo que hace inferir que el Clima Organizacional solo en un porcentaje moderado está afectando al bajo desempeño que presentan los trabajadores de la Municipalidad; esto se debe a que hay otros factores que están afectando en mayor proporción el desempeño de los trabajadores. Según (Palaci, 2005.), existen ciertos elementos que

inciden en el Desempeño Laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto Desempeño Laboral. Entre estos tenemos: Retribuciones monetarias y no monetarias; Satisfacción en relación con las tareas asignadas; Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; Capacitación y desarrollo constante de los empleados; Factores motivacionales y conductuales del individuo; Clima organizacional; Cultura organizacional; Expectativas del empleado. Dentro de estos aspectos se puede resaltar la satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, experiencias y aptitudes (competencia) para realizar las tareas asignadas y expectativas del empleado entre los principales que podría estar incidiendo en el rendimiento de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anta. Como también se observa en la tabla 45 que la mayoría vienen laborando menor a 3 años (42%) por lo que no tienen mucha experiencia ni están familiarizados en trabajos de la municipalidad y en cuanto a los estudios cursados por los trabajadores se puede observar en la tabla N°46 en su mayoría solo cuenta con estudios básicos el 26% a nivel primario y 37% a nivel secundario; y solo el 32% son técnicos. Esto es un factor importante que afecta al desempeño laboral en la municipalidad distrital de Anta.

De las dimensiones consideradas en el estudio el que más está afectando al bajo Desempeño Laboral de los trabajadores son los Métodos de Mando en un 21% (tabla 51), ya que en la Municipalidad se practica el liderazgo autocrático; y el que menos afecta al desempeño vienen hacer las dimensiones de Fuerzas Motivacionales en un 11% (Tabla 53).

7. CONCLUSIONES

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al Clima Organizacional existente en la Municipalidad Distrital de Anta lo que genera un bajo Desempeño Laboral de los mismos. Por lo tanto, un adecuado Clima Organizacional es un factor indispensable en la Municipalidad porque influye en el Desempeño Laboral.

- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático (Liderazgo que no toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores), ya que impide la aportación de nuevas ideas y los limita 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, lo que conlleva a una productividad reducida de los trabajadores.

- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la Municipalidad son formales y se mantiene el estilo jerarquizado (la comunicación va de los directivos/alcalde asía los trabajadores y estos lo realizan solo para dar órdenes) lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

- Existe una percepción negativa acerca de los directivos, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación de los trabajadores.

- Los sistemas de trabajo participativo son inadecuadas lo que impide que los trabajadores puedan expresar sus opiniones, dudas y recomendaciones para la toma de decisiones, lo que genera inconformidad en los trabajadores.

- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades de la Municipalidad, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel bajo y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas de la Municipalidad.

- Además del Clima Organizacional existen otros factores que están incidiendo en mayor proporción sobre el Desempeño del trabajador, como podrían ser: habilidades y aptitudes (competencia) para realizar las tareas asignadas, expectativas, experiencias y nivel de educación del trabajador.

8. RECOMENDACIONES

- Impartir información y crear conciencia sobre la importancia del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral a través de charlas motivacionales; de esta manera la Municipalidad y sus trabajadores crecerán bilateralmente enfocándose al éxito.

- Fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la Municipalidad incidiendo de manera positiva en el Desempeño Laboral.

- Otorgar Reconocimientos a los trabajadores más destacados, que los estimule para sentirse a gusto en la Municipalidad, lo cual incrementa la satisfacción en el trabajo y, por ende, la productividad.

- Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la Municipalidad.

- Desarrollar actividades recreativas y deportivas que fortalezcan la integración y cohesión grupal entre directivos y trabajadores.

- Evaluar permanentemente el desempeño laboral; lo cual ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la Municipalidad.

- Tomar en cuenta, además del Clima Organizacional, otros factores que podrían estar incidiendo en el bajo Desempeño del Trabajador, como podrían ser: habilidades y aptitudes (competencia) para realizar las tareas asignadas, expectativas del empleado, experiencias y nivel de educación. El conocimiento de estos factores y el buen manejo que se le dé podría mejorar considerablemente el Desempeño del Trabajador de la Municipalidad de Anta.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcalá, A. B. (2011). *Dirección de Personas* . Diaz de Santos, S.A.

Bohlander G. & Snell S. (2008). *Arministración de Recursos Humanos* . Mexíco: S.A.

Brunet., L. (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* . México: Trillas.

Bustos P., Miranda, M. & Peralta, R. (2001). *Clima Organizacional.* Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm >

Capuano., A. M. (2004). *Evaluacion de Desempeño: Desempeño por Competencias.* Argentina.: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* . México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Huamnos.* México: McGraw-Hill.

Coulter, Robbins. (2010). *Administración.* México: Pearson Educación .

CP.C. Marco Guillermo Mayor Ravines . (2009). *Clima Organizacional en las Entidades Públicas.* Actualidad Gubernamental .

Dana Griffin, D. M. (2010). *Gestión de la Investigación Agricola: un Manual de Capacitación.* Recuperado el 10 de Julio de 2014, de http://www.fao.org/docrep/w7505e/w7505e06.htm

DeCenzo David A. y Robbins Stephen P. (2001.). *Administración de Recursos Humanos.* Mexíco.: Grupo Noriega.

Donald C. Mosley, Leon C. Megginson y Paul H. Pietri. . (2005). *Administración de Recursos Humanos* . México: Thomson.

Donald C. Mosley, P.H.D; León C. Megginson, Ph. D; Paul H. Pietri, D. B.A. . (2005). *Supervisión* . México: Thomson.

Escobar, Heriberto & Cuartas . (2006). *Diccionario Económico Financiero.* Medellín: Universidad de Medellín .

Eslava, E. (2009). *La gestíon estratégica del clima laboral para competir en un mercado global.* Recuperado el 14 de Junio de 2014, de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-estrategica-del-clima-laboral.htm

Esp. Ernesto Javier Bastida Mera, Mg. Juan Carlos Estrada Alva & Esp. Gloria Alicia Rivero Vallejo. (s.f.). *Clima Organizacional y su Incidencia en la Calidad de los Servicios Publicos*. Recuperado el 25 de Junio de 2014, de http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml #ixzz35stnWGZ5

Gadow, F. (2010). *La Gestión del Talento en Tiempos de Cambio.* Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.

Gomez L., Balkin D. & Cardy R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos.* España: Pearson Educación.

Goncalves, A. (2000). *Fundamnetos del clima organizacional* . Sociedad Latinoamerica para la Calidad (SLC).

Goncalves, A. (2010). *Fundamento del Clima Organizacional.* Sociedad Latinoamericana para la Sociedad (SLC).

Hellrielgel D., Jackson S.E. .& Slocum J.W. (2009). *Administración.* México: Cengaje Learning.

Hernández, G. M. (2006). *Diccionario de Económia* . Colombia : Universidad Cooperativa de Colombia .

Ley Orgánica de Municipalidad. (s.f.). *Ley N° 27972.*

Likert, R. (1999). *Un Nuevo Método de Gestíon y Direección* . España: Deusto.

Litwin, G. y Stringer. (1980). *Psicologia de las Organizaciones* . México.

Marín, J. (2002). *Curso de Teoria y Tecnicas de desarrollo organizacional* .

Muños, J. (2004). *Nuevo Diccionario de Publicidad, Relaciones Publícas y Comunicación Corporativa* .

Palaci, F. (2005.). *Psicología de la Organización.* Madrid.: Pearson Prentice Hall.

Peréz, M. R. (2005). *Diccionario de Administración* . Lima: San Marcos.

Valdés, C. (2010). *Clima Organizacional.* Recuperado el 12 de Junio de 2014, de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional.htm

Vardé, G. (2002). *Desarrollo de Recursos Humanos* . Argentina: NICE S.A.

Villegas, A. R. (2010). *El ABC de la Gestión Municipal.* Lima : Fundación Hons. Seldel.

Wayne Mondy y Noe Robert M. . (2005.). *Administración de Recursos Humanos.* México.: Pearson Educación.

Wiliam B. Werther, Keith Davis . (2008). *Administración de Recursos Humanos* . México: Mc Graw Hill.

Yalta, N. S. (2002). *Gestión por Resultados y Evaluación de Desempeño: Avances para América Latina.* Lima.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Tipos de Variable	Indicadores	Técnicas de Recolección de Datos	Informantes o Fuentes
General			**Independiente**				
¿De qué forma incide el clima organizacional en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014?	Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.	El clima organizacional incide desfavorablemente en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.	**Clima Organizacional**	Cualitativa	• Liderazgo. • Promoción. • Reconocimiento. • Remuneración. • Incentivos Económicos. • Relaciones Participativas. • Cooperación • Interacción Superior/Subordinado. • Reuniones de Grupo. • Colaboración. • Trato. • Confianza.	Encuesta: Trabajadores	Directivos y Trabajadores de la Municipalida d Distrital de Anta
Específicos			**Dependiente**				
a) ¿Cómo se relacionan las Fuerzas Motivacionales con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz - Ancash – 2014? b) ¿Cómo se relacionan las relaciones sociales con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz - Ancash – 2014? c) ¿Cómo se relacionan los Procesos de Comunicación con el Desempeño Laboral en la	a) Determinar el nivel de relación entre los Métodos de Mando y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. b) Determinar el nivel de relación entre las Fuerzas Motivacionales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. c) Determinar el nivel de relación entre los Procesos de Comunicación y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz –	a) Existe una relación significativa entre los Métodos de Mando y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. b) Existe una relación significativa entre las Fuerzas Motivacionales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. c) Existe una relación significativa entre los Procesos de Comunicación y el	**Desempeño Laboral**	Cualitativa	• Fiabilidad. • Iniciativa. • Orientación hacia el Servicio al Cliente. • Resolución de Problemas. • Conocimientos. • Habilidades. • Cumplimiento de las Tareas.	Encuesta: Directivos (Desempeño Laboral)	

Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014? d) ¿Cómo se relacionan los Proceso de Influencia con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014? e) ¿Cómo se relacionan los proceso de Toma de Decisiones con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014? f) ¿Cómo se vinculan las Relaciones Sociales con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014?	Ancash – 2014. d) Determinar el nivel de relación entre los Procesos de Influencia y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. e) Determinar el nivel de relación entre los procesos de Toma de Decisiones y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. f) Determinar el nivel de vínculo entre las Relaciones Sociales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.	Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. d) Existe una relación significativa entre los Procesos de Influencia y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. e) Existe una relación significativa entre los procesos de Toma de Decisiones y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014. f) Existe un vínculo significativo entre las Relaciones Sociales y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.					
TRATAMIENTO DE DATOS		**ANALISIS DE INFORMACIÓN**		**Tipo de estudio:** Descriptivo/Correlacional **Diseño de investigación.** No experimental y transeccional. **Población y muestra:** Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anta			
SPSS v21; Excel 2013		Coeficiente de correlación de spearman y tablas de frecuencias.					

ENCUESTA SOBRE EL "CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANTA – CARHUAZ - ANCASH - 2014"

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como objetivo determinar la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

INSTRUCCIONES: Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad la respuesta que considere conveniente. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración. Esta encuesta durará aproximadamente 5 minutos. ¡Gracias!

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES

I. DATOS GENERALES:

1. Genero:

a) Masculino
b) Femenino

2. Edad:

a) 18 – 25 años.
b) 26 – 35 años.
c) 36 – 45 años.
d) 46- 55 años.
e) 56 años a más.

3. Modalidad de contrato:

a) Nombrado
b) Contratado permanente
c) C.A.S
d) Locación de servicios
e) Contrato por tiempo determinado

4. Tiempo que labora en la municipalidad:

a) De 1 a 2 años.
b) De 3 a 4 años
c) De 5 a 6 años
d) Más de 7 años.

5. Grado de instrucción:

a) Primaria
b) Secundaria
c) Técnico
d) Bachillerato
e) Licenciatura
f) Maestría
g) Doctorado

6. El área donde trabaja es:

a) Secretaria general.
b) Tesorería.
c) Almacenero.
d) Plan de incentivos
e) Control de cantera agregados.
f) Asistente sec. General.
g) Jefe de seguridad ciudadana.
h) Encargado de vaso de leche.
i) Defensa civil.
j) Cultura y deporte.
k) Servicios sociales.
l) Catastro.
m) Parque y jardines.
n) Mantenimiento de agua potable.
o) Limpieza.
p) Asistente de área de infraestructura.

II. DATOS DE INVESTIGACION:

CLIMA ORGANIZACIONAL

Lea con atención la siguiente pregunta y seleccione una de las opciones que aparecen en cada uno de los ítems

N°	ÍTEMS	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 No estoy seguro	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
Métodos de mando:						
1	Es Fácil hablar con mi Jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
2	Puedo contar con la ayuda de mi Jefe/Alcalde cuando lo necesito.					
3	Mi Jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.					
Fuerzas motivacionales:						
4	Mi Jefe/Alcalde valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					
5	Mi Jefe expresa reconocimientos por los logros alcanzados.					
6	El sueldo que percibo va acorde a la labor que realizo.					
7	Existen oportunidades de progresar en la Municipalidad.					
8	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
9	La Municipalidad me ofrece un incentivo económico (adicional a mi sueldo) en reconocimiento a mi desempeño.					
Procesos de comunicación:						
10	Mi Jefe escucha las sugerencias que le hago sobre cómo debería hacer el trabajo.					
11	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
12	En la Municipalidad se fomenta y promueve la buena relación entre trabajadores y jefes					

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**No estoy seguro**	**De acuerdo**	**Muy de acuerdo**
Proceso de Influencia:						
13	Puedo participar en la elaboración de los objetivos y las acciones para lograrlo.					
14	Mi jefe me comunica lo bueno o malo que estoy realizando mi trabajo.					
15	Recibo la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
Toma de decisiones:						
16	Mi jefe pide mi opinión para dar alternativas de solución a los problemas que afectan mi trabajo.					
17	Tengo la oportunidad para tomar decisiones en tareas de mi responsabilidad.					
18	Mi jefe/alcalde realiza reuniones entre trabajadores y directivos para tratar asuntos que afectan a la Municipalidad.					
Relaciones sociales:						
19	Las personas que trabajamos en la Municipalidad nos ayudamos los unos y otros.					
20	Recibo un trato justo por parte de mi jefe.					
21	Recibo un trato justo por parte de mis compañeros de trabajo.					
22	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
23	En términos generales considera que el Clima Organizacional que se vive en la Municipalidad Distrital de Anta, es la Adecuada:					

LA ENCUESTA HA CONCLUIDO…
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y SU TIEMPO!

ENCUESTA SOBRE EL "CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANTA – CARHUAZ - ANCASH - 2014"

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como objetivo determinar la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz – Ancash – 2014.

INSTRUCCIONES: Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad la respuesta que considere conveniente. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración. Esta encuesta durará aproximadamente 5 minutos. ¡Gracias!

ENCUESTA PARA DIRECTIVOS

I. DATOS GENERALES:

7. Genero:

c) Masculino
d) Femenino

8. Edad:

f) 18 – 25 años.
g) 26 – 35 años.
h) 36 – 45 años.
i) 46- 55 años.
j) 56 años a más.

9. Modalidad de contrato:

f) Nombrado
g) Contratado permanente
h) C.A.S
i) Locación de servicios
j) Contrato por tiempo determinado

10. Tiempo que labora en la municipalidad:

e) De 1 a 2 años.
f) De 3 a 4 años
g) De 5 a 6 años
h) Más de 7 años.

11. Grado de instrucción:

h) Primaria
i) Secundaria
j) Técnico
k) Bachillerato
l) Licenciatura
m) Maestría
n) Doctorado

12. Cargo ocupa actualmente:

a) Directivo.
b) Administrativo.
c) Operario.

13. Área en la que labora Actualmente:

a) Gerencia municipal.
b) Servicios sociales y públicos.
c) Infraestructura y desarrollo económico.

II. DATOS DE INVESTIGACION:

DESEMPEÑO LABORAL

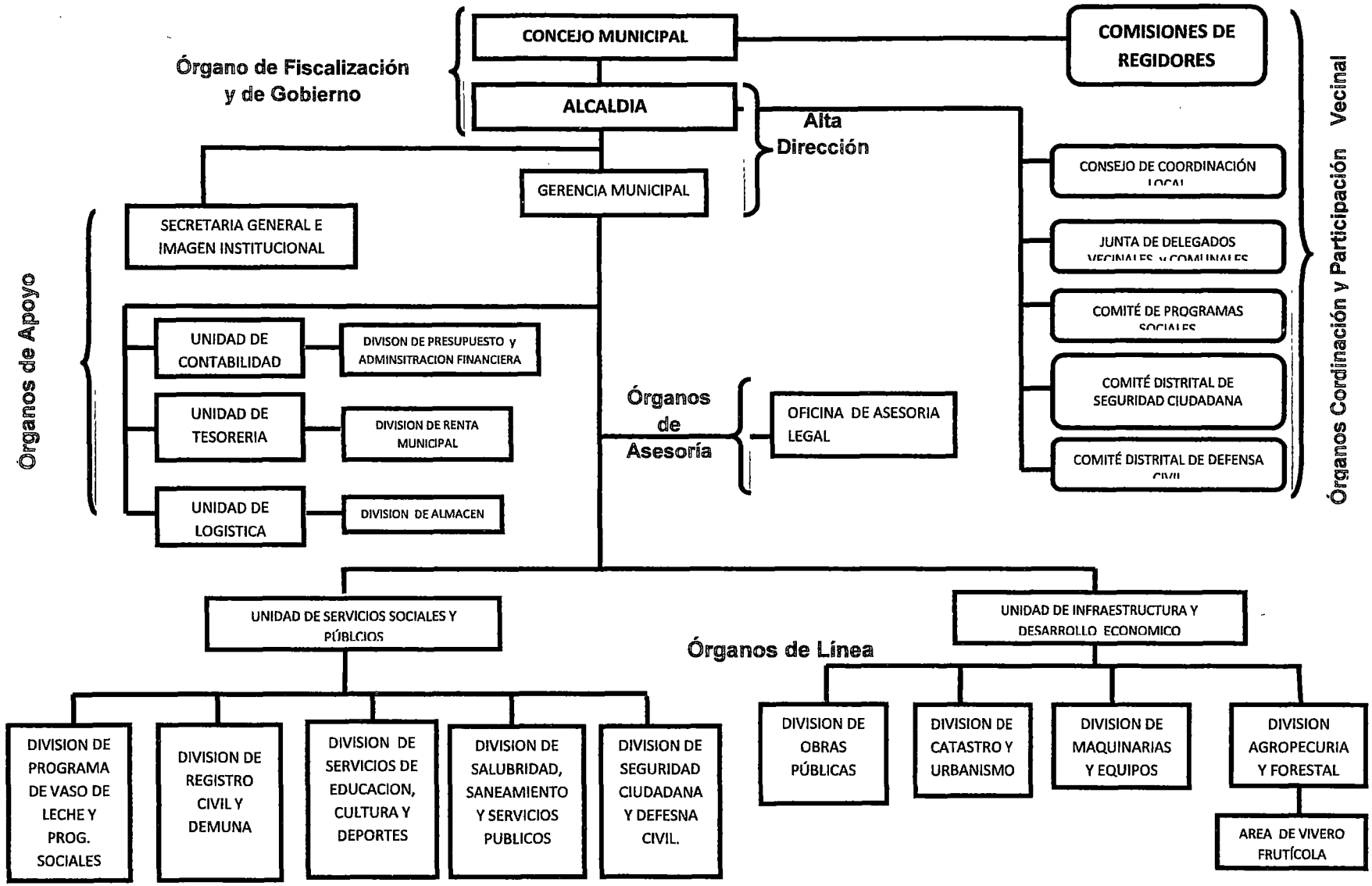
Marque con una "x" la calificación que a su criterio le merecen los siguientes ítems

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Rasgos:						
1	La responsabilidad que muestra el empleado para realizar su trabajo, es:					
2	La puntualidad con la que asiste el trabajador a su centro de trabajo, es:					
3	La colaboración que muestra el trabajador ante sus compañeros, es:					
4	El interés que muestra el trabajador para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la Municipalidad, es:					
Comportamiento:						
5	La capacidad que tiene el trabajador para resolver las demandas o quejas de la población, es:					
6	El interés que tiene trabajador para prestar un buen servicio a la población, es:					
Competencia:						
7	La iniciativa que tiene el trabajador para resolver problemas que se presentan en su área de trabajo, es:					
8	La capacidad de reacción oportuna del trabajador ante las dificultades, es:					
9	La capacidad que tiene el trabajador para comunicar su ingenio o creatividad a sus superiores, es:					
10	El interés que tiene el trabajador en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan a mejorar su desempeño de sus funciones, es:					
11	El nivel de conocimientos que posee el trabajador para desempeñarse adecuadamente dentro de su puesto de trabajo, es:					
12	La capacidad que tiene el trabajador para poner en práctica sus habilidades que le permitan desarrollar adecuadamente su trabajo es:					
13	La habilidad que posee el trabajador para crear un ambiente de compañerismo e					

	integración, es:					
N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Logro de resultados:						
14	La capacidad que tiene el trabajador para realizar su trabajo con los menores errores posibles, es:					
15	La capacidad que tiene el trabajador para realizar su trabajo con una clara definición de los resultados esperados, es:					
16	El trabajador cumple sus funciones y responsabilidades en el tiempo establecido, esto lo considerado como:					
17	En términos generales como califica el nivel de desempeño del trabajador.					

LA ENCUESTA HA CONCLUIDO...
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y SU TIEMPO!

ESTRUCTURA ORGANICA DE MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANTA - 2011



Base de Datos SPSS v21

BASE DE DATOS FINAL.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 32 de 62 variables

	Pg.1	Pg.2	Pg.3	Pg.4	Pg.5	Pg.6	Cp.7	Cp.8	Cp.9	Cp.10	Cp.11	Cp.12	Cp.13	Cp.14	Cp.15
1	Femenino	26 - 35 años	Contrato p...	De 1 a 2 a...	Técnico	Asistente sec. gen...	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacu...	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	En desacu
2	Femenino	26 - 35 años	Locación d...	De 1 a 2 a...	Secundaria	Servicios sociales	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	En desacu...	No estoy s
3	Femenino	26 - 35 años	Locación d...	De 1 a 2 a...	Secundaria	Almacenero	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	No estoy s
4	Femenino	18 - 25 años	Plazo fijo	De 3 a 4 a...	Secundaria	Tesorería	De acuerdo	Muy de ac...	Muy de ac...	Muy de ac...	Muy de ac...	En desacu...	De acuerdo	De acuerdo	No estoy s
5	Masculino	26 - 35 años	Plazo fijo	De 1 a 2 a...	Técnico	Secretaria general	Muy de ac...	Muy de ac...	Muy de ac...	De acuerdo	Muy de ac...	No estoy s...	De acuerdo	Muy de ac...	No estoy s
6	Femenino	18 - 25 años	Locación d...	De 1 a 2 a...	Secundaria	Asistente de área ...	En desacu...	No estoy s...	Muy de ac...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	En desacu...	Totalmente...	No estoy s
7	Masculino	46 - 55 años	Contrato p...	De 3 a 4 a...	Primaria	Mantenimiento de ...	De acuerdo	De acuerdo	No estoy s...	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	No estoy s...	De acuerdo	En desacu
8	Masculino	56 años a ...	Contrato p...	De 1 a 2 a...	Primaria	Control de cantera ...	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	No estoy s...	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacu
9	Femenino	56 años a ...	Contrato p...	De 3 a 4 a...	Primaria	Limpieza	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	De acuerdo	Totalmente...	En desacu...	En desacu...	En desacu
10	Femenino	56 años a ...	Contrato p...	De 1 a 2 a...	Primaria	Limpieza	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	Totalmente...	En desacu...	En desacu...	En desacu
11	Femenino	46 - 55 años	Contrato p...	De 3 a 4 a...	Primaria	Limpieza	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	No estoy s...	En desacu...	En desacu...	No estoy s
12	Masculino	46 - 55 años	Contrato p...	De 5 a 7 a...	Secundaria	Parques y jardines	En desacu...	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu
13	Femenino	26 - 35 años	Contrato p...	De 5 a 7 a...	Técnico	Catastro	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	Totalmente
14	Femenino	36 - 45 años	Contrato p...	De 5 a 7 a...	Secundaria	Limpieza	En desacu...	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	En desacu
15	Masculino	26 - 35 años	Locación d...	De 1 a 2 a...	Bachillerato	Plan de incentivos	No estoy s...	No estoy s...	No estoy s...	De acuerdo	De acuerdo	En desacu...	No estoy s...	De acuerdo	En desacu
16	Masculino	26 - 35 años	Contrato p...	Más de 7 a...	Técnico	Cultura y deporte	No estoy s...	No estoy s...	Totalmente...	No estoy s...	No estoy s...	En desacu...	Muy de ac...	En desacu...	En desacu
17	Femenino	26 - 35 años	Nombrado	Más de 7 a...	Técnico	Defensa civil	Totalmente...	Totalmente...	En desacu...	Totalmente...	Totalmente...	En desacu...	En desacu...	Totalmente...	Totalmente
18	Femenino	26 - 35 años	Contrato p...	Más de 7 a...	Técnico	Encargado de vaso...	De acuerdo	De acuerdo	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	Totalmente
19	Masculino	36 - 45 años	Nombrado	Más de 7 a...	Secundaria	Jefe de seguridad ...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	Totalmente...	En desacu...	No estoy s...	No estoy s...	En desacu...	Totalmente
20															

BASE DE DATOS FINA..sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 62 de 62 variables

	Cp.16	Cp.17	Cp.18	Cp.19	Cp.20	Cp.21	Cp.22	Cp.23	Cp.24	Cp.25	Cp.26	Cp.27	Cp.28	Cp.29	Dp.30
1	En desacu...	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	No estoy s...	En desacu...	De acuerdo	De acuerdo	No estoy s...	Totalmente...	Muy alta
2	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	Media
3	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	En desacu...	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	De acuerdo	No estoy s...	En desacu...	En desacu...	Baja
4	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de ac...	Muy de ac...	De acuerdo	No estoy s...	Muy de ac...	No estoy s...	De acuerdo	Muy de ac...	Baja
5	De acuerdo	Muy de ac...	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de ac...	De acuerdo	Muy de ac...	De acuerdo	De acuerdo	No estoy s...	No estoy s...	De acuerdo	Alta
6	No estoy s...	En desacu...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	No estoy s...	Totalmente...	Totalmente...	No estoy s...	En desacu...	Totalmente...	En desacu...	En desacu...	Media
7	Muy de ac...	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacu...	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacu...	De acuerdo	De acuerdo	En desacu...	De acuerdo	Alta
8	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	No estoy s...	De acuerdo	De acuerdo	Muy de ac...	Muy de ac...	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Alta
9	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	En desacu...	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	En desacu...	En desacu...	Muy baja
10	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	Baja
11	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	De acuerdo	No estoy s...	En desacu...	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	En desacu...	En desacu...	Baja
12	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	De acuerdo	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	Baja
13	En desacu...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	En desacu...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	En desacu...	Totalmente...	Totalmente...	Media
14	En desacu...	No estoy s...	No estoy s...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	No estoy s...	En desacu...	Baja
15	No estoy s...	No estoy s...	De acuerdo	En desacu...	De acuerdo	De acuerdo	Muy de ac...	Muy de ac...	Muy de ac...	No estoy s...	De acuerdo	De acuerdo	Muy de ac...	Muy de ac...	Media
16	No estoy s...	No estoy s...	No estoy s...	Totalmente...	No estoy s...	Totalmente...	Totalmente...	De acuerdo	Totalmente...	Totalmente...	No estoy s...	En desacu...	Totalmente...	Totalmente...	Baja
17	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Media
18	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	De acuerdo	En desacu...	En desacu...	Totalmente...	Baja
19	Totalmente...	En desacu...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	En desacu...	Totalmente...	En desacu...	En desacu...	No estoy s...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Totalmente...	Baja
20															

BASE DE DATOS FINAL.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 62 de 62 variables

	Dp.30	Dp.31	Dp.32	Dp.33	Dp.34	Dp.35	Dp.36	Dp.37	Dp.38	Dp.39	Dp.40	Dp.41	Dp.42	Dp.43	Dp.44
1	Muy alta	Muy alta	Alta	Muy alta	Alta	Alta	Muy alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Alta
2	Media	Baja	Baja	Alta	Media	Baja	Media	Media	Baja	Media	Baja	Baja	Media	Baja	Baja
3	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja
4	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Media	Baja	Media
5	Alta	Alta	Alta	Media	Media	Alta	Media	Alta	Media	Alta	Media	Media	Alta	Alta	Media
6	Media	Media	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
7	Alta	Alta	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Media	Alta
8	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Media	Baja	Baja	Media	Media	Baja	Media	Baja	Baja	Baja
9	Muy baja	Baja	Baja	Baja	Muy baja	Muy baja	Baja	Baja	Muy baja	Muy baja	Media	Baja	Baja	Baja	Baja
10	Baja	Media	Baja	Media	Baja	Media	Baja	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Media	Baja
11	Baja	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Alta	Media	Baja
12	Baja	Baja	Baja	Baja	Media	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
13	Media	Alta	Alta	Media	Media	Alta	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Media
14	Baja	Baja	Baja	Media	Baja	Media	Baja	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
15	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Media
16	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Alta
17	Media	Alta	Alta	Media	Media	Alta	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta
18	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
19	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja	Baja	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
20															

BASE DE DATOS FINAL.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 62 de 62 variables

	Dp.45	Dp.46	CO	COG	DL	DLG	V.V.	V.V.G	FM	FMG	PC	PCG	PI
1	Alta	Muy alta	63	Desfavorable	72	Alta	12	Alta	13	Baja	8	Baja	8
2	Baja	Baja	49	Desfavorable	42	Baja	6	Baja	14	Baja	6	Baja	8
3	Alta	Baja	54	Desfavorable	42	Baja	6	Baja	13	Baja	6	Baja	5
4	Baja	Baja	95	Favorable	39	Baja	14	Alta	23	Alta	12	Alta	12
5	Alta	Alta	96	Favorable	61	Alta	15	Alta	24	Alta	13	Alta	12
6	Baja	Baja	43	Desfavorable	40	Baja	10	Alta	9	Baja	6	Baja	3
7	Media	Alta	83	Favorable	62	Alta	11	Alta	21	Alta	13	Alta	10
8	Media	Baja	90	Favorable	43	Baja	12	Alta	21	Alta	12	Alta	11
9	Muy baja	Muy baja	55	Desfavorable	23	Baja	6	Baja	13	Baja	8	Baja	5
10	Media	Baja	47	Desfavorable	41	Baja	6	Baja	11	Baja	7	Baja	7
11	Media	Baja	55	Desfavorable	41	Baja	6	Baja	15	Baja	6	Baja	7
12	Baja	Baja	46	Desfavorable	37	Baja	6	Baja	13	Baja	6	Baja	5
13	Media	Media	29	Desfavorable	53	Alta	3	Baja	9	Baja	4	Baja	4
14	Baja	Baja	52	Desfavorable	37	Baja	6	Baja	14	Baja	8	Baja	6
15	Media	Alta	84	Favorable	63	Alta	9	Baja	19	Alta	10	Alta	10
16	Alta	Media	52	Desfavorable	53	Alta	7	Baja	17	Baja	9	Baja	5
17	Alta	Alta	26	Desfavorable	62	Alta	4	Baja	8	Baja	3	Baja	3
18	Alta	Baja	54	Desfavorable	42	Baja	10	Alta	11	Baja	6	Baja	6
19	Baja	Baja	38	Desfavorable	37	Baja	6	Baja	12	Baja	4	Baja	4
20													

BASE DE DATOS = NALsar ?Conjunto_de_datos1[- IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 62 de 62 variables

	PI	PIG	TD	TDG	RS	RSG	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	8	Baja	8	Baja	14	Baja									
2	6	Baja	6	Baja	11	Baja									
3	8	Baja	8	Baja	13	Baja									
4	12	Alta	14	Alta	20	Alta									
5	12	Alta	14	Alta	18	Alta									
6	3	Baja	5	Baja	10	Baja									
7	10	Alta	12	Alta	16	Alta									
8	11	Alta	14	Alta	20	Alta									
9	6	Baja	6	Baja	12	Baja									
10	7	Baja	6	Baja	10	Baja									
11	7	Baja	9	Baja	12	Baja									
12	5	Baja	6	Baja	10	Baja									
13	4	Baja	3	Baja	6	Baja									
14	6	Baja	6	Baja	12	Baja									
15	10	Alta	15	Alta	21	Alta									
16	5	Baja	6	Baja	8	Baja									
17	3	Baja	3	Baja	5	Baja									
18	6	Baja	10	Alta	11	Baja									
19	4	Baja	5	Baja	7	Baja									
20															