



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
PACUCHA, ANDAHUAYLAS, 2015.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado  
en Administración de Empresas

**EDGAR QUISPE VARGAS**

**Asesor:**

**Mg. Lic. Adm. Joaquín Machaca Rejas**

**Andahuaylas, Perú**

**2015**



# Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título

Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

*Clina organizacional y Desempeño Laboral  
en la Municipalidad Distrital de Paccha  
Andahuaylas, 2015*

HACEN CONSTAR:

Que siendo las *10:40 am* del día *25* del mes de *mayo* de 201*6*,  
realizó la sustentación el (la) Bachiller:

*Edgar Quijpe Vargas*

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN:

*Trece*  
(En letras)

*13*  
(En número)

APROBADO

DESAPROBADO

CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE

MUY BUENO

BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los *25* días del  
mes de *mayo* de 201*6*.

Nombre: *Felipe F. Valle Jaks*  
PRESIDENTE

Nombre: *Simón José Carne Flores*  
MIEMBRO

Nombre: *Julio C. Padua 17.*  
MIEMBRO

## DEDICATORIA

A Dios, quién supo guiarme por el buen camino y por darme las herramientas necesarias para encaminar en la vida.

A mi padre Julian que está en el cielo, quién me dio todo su apoyo incondicional hasta el último día de su vida. A mis hermanos por su colaboración y motivación constante.

A mi madre Octavila por su confianza y su apoyo incondicional para lograr mis objetivos, por ser la fuerza y el motivo que me impulsa a seguir adelante a pesar de las adversidades.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia y amigos quienes me ayudaron a encaminar este trabajo. Asimismo agradezco por sus motivaciones para seguir adelante y por acompañarme incondicionalmente en los momentos buenos y malos. Gracias por todo el apoyo en este desafío.

A los docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas, principalmente al Mag. Joaquín Machaca Rejas, asesor del presente trabajo de investigación, por su apoyo constante e incondicional en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los miembros del jurado, por las observaciones y sugerencias oportunas, que permitieron alcanzar y lograr los objetivos del trabajo.

A la Municipalidad Distrital de Pacucha, de la Provincia de Andahuaylas, al Alcalde y sus trabajadores, quienes contribuyeron en el desarrollar del presente trabajo, por brindarme las facilidades necesarias para el caso; y a todos quienes hicieron posible la realización de esta tesis, por su ayuda y apoyo desinteresado.

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo de investigación titulado clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha-Andahuaylas, 2015, tiene como propósito fundamental, determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral; es decir, en qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha-Andahuaylas 2015.

Sin duda, los resultados de esta labor investigativa, además de permitir de obtener el título profesional, constituirá una fuente de información muy útil para conocer la actual realidad del clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

En la elaboración de este trabajo, se ha tomado en cuenta los pasos metodológicos y los procedimientos que comprenden la investigación. De esta manera se ha analizado los antecedentes referentes a la investigación o al objeto de estudio para conocer y comprender los cambios que a ocurrido en los diferentes tiempos o periodos. Asimismo el marco teórico se ha basado en teorías que fundamentan y sustentan las variables del clima organizacional y desempeño laboral, abordando juntamente con sus respectivas dimensiones de cada variable de la investigación.

Por otro lado, para la obtención de los datos se ha utilizado el cuestionario estructurado de Likert. Lo cual está debidamente estructurada para la obtención de los datos acerca del objeto de estudio. Asimismo para el procesamiento de los datos se ha utilizado el programa SPSS 22. Mediante lo cual, se logró conocer los resultados de la investigación.

En tal sentido, se espera haber cumplido con el reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas y el reglamento para la elaboración y sustentación de tesis de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
PRESENTACIÓN .....	v
ÍNDICE .....	vi
ÍNDICE DE CUADROS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	16
1.2. Formulación del Problema .....	19
1.2.1. Problema general .....	19
1.2.2. Problemas específicos .....	19
1.3. Delimitación de la Investigación.....	20
1.4. Justificación .....	21
1.5. Objetivos.....	22
1.5.1.General.....	22
1.5.2.Objetivos Específicos .....	22
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	24
2.2. Marco teórico .....	27
2.2.3.La motivación .....	32
1.2.7. Factores del desempeño laboral.....	45
1.2.8. Dimensiones del desempeño laboral.....	47
2.3. Marco Conceptual .....	51
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>53</b>
3.1. Hipótesis .....	53
3.1.1.Hipótesis General.....	53
3.1.2.Hipótesis Específicas .....	53
3.1.3.Hipótesis nula:.....	54

3.1.4.Hipótesis alterna :	54
3.2. Variables	54
3.3. Operacionalización de Variables	56
3.4. Metodología	58
3.4.2. Tipo de estudio	58
3.4.3. Diseño de investigación	58
3.5. Población y Muestra	59
3.5.2. Muestra	59
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	60
3.7. Métodos de análisis de datos	63
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>65</b>
4.1. La fiabilidad de los resultados	65
4.2. Análisis de datos generales	66
4.3. Resultados descriptivos de las variables y dimensiones	69
4.3.1. Clima organizacional	69
4.3.2. Desempeño laboral	73
4.4. Resultados de las Correlaciones de las variables y dimensiones	77
DISCUSIÓN	87
CONCLUSIONES	90
SUGERENCIAS	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	98

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1.</b> Estadísticos de fiabilidad. ....	65
<b>Cuadro 2:</b> Confiabilidad completo de Crombac de ambas variables.....	65
<b>Cuadro 3:</b> Confiabilidad de resultados .....	65



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico 1:</b> Sexo de los trabajadores.....	66
<b>Gráfico 2:</b> Ocupación de los trabajadores.....	67
<b>Gráfico 3:</b> Edad de los trabajadores.....	68
<b>Gráfico 4.</b> Variable 01: Clima organizacional.....	69
<b>Gráfico 5.</b> Dimensión comunicación interpersonal .....	70
<b>Gráfico 6.</b> Dimensión autonomía para la toma de decisiones .....	71
<b>Gráfico 7.</b> Dimensión motivación laboral.....	72
<b>Gráfico 8.</b> Variable 02: Desempeño laboral .....	73
<b>Gráfico 9.</b> Dimensión productividad laboral .....	74
<b>Gráfico 10.</b> Dimensión Eficacia .....	75
<b>Gráfico 11.</b> Dimensión eficiencia laboral.....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1:</b> Sexo de los trabajadores .....	66
<b>Tabla 2:</b> Ocupación de los trabajadores.....	67
<b>Tabla 3:</b> Edad de los trabajadores.....	68
<b>Tabla 4.</b> Variable 01: Clima organizacional. ....	69
<b>Tabla 5.</b> Dimensión comunicación interpersonal.....	70
<b>Tabla 6.</b> Dimensión autonomía para toma de decisiones .....	71
<b>Tabla 7:</b> Dimensión motivación laboral.....	72
<b>Tabla 8.</b> Variable 02: Desempeño laboral .....	73
<b>Tabla 9.</b> Dimensión productividad laboral.....	74
<b>Tabla 10.</b> Dimensión eficacia .....	75
<b>Tabla 11.</b> Dimensión eficiencia laboral.....	76
<b>Tabla.12:</b> Correlacion entre el clima organizacional y desempeño laboral .....	77
<b>Tabla.13</b> Correlacion entre comunicación interpersonal y productividad laboral .....	78
<b>Tabla 14:</b> Correlacion entre autonomía y productividad laboral.....	79
<b>Tabla 15:</b> Correlacion entre la motivación laboral y productividad laboral .....	80
<b>Tabla 16:</b> Correlacion entre comunicación interpersonal y eficacia .....	81
<b>Tabla 17:</b> Correlacion entre la autonomía para la toma de decisiones y eficacia .....	82
<b>Tabla 18:</b> Correlacion entre motivación laboral y eficacia .....	83
<b>Tabla 19:</b> Correlacion entre las comunicación interpersonal y eficiencia laboral.....	84
<b>Tabla 20:</b> Correlacion entre la autonomía y eficiencia laboral.....	85
<b>Tabla 21:</b> Correlaciones entre motivación laboral y eficiencia laboral.....	86

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo 01:** Instrumentos de recolección de datos

**Anexo 02:** Ficha de validación de juicio de expertos

**Anexo 03:** Matriz de consistencia

**Anexo 04:** Población de los trabajadores

**Anexo 05:** Tabla de interpretación de coeficientes de correlación

**Anexo 06:** Plan de comunicación

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. EL estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesta por 15 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca).

Asimismo, el cuestionario sobre desempeño laboral, estuvo compuesta por 15 ítems, con una amplitud de escala de Likert, haciendo un total de 30 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.864 para el cuestionario del clima organizacional y de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes.

Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la  $p$ -valor  $< 0.05$ . Por ende, se afirma con un nivel de confianza del 95% que existe una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha.

Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio, muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran algunas veces realizar

un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Palabras claves: Clima organizacional y desempeño laboral

## ABSTRACT

This research was conducted in the District Municipality of Pacucha, Andahuaylas. The study is quantitative approach to non-experimental correlational that main objective was to determine the relationship between organizational climate and job performance, also allowed to know the level of work performance of employees based on three-dimensional labor productivity, efficiency and labor efficiency.

To obtain information a survey was applied to 64 workers of the District Municipality of Pacucha between men and women, who are providing their work in this institution during the period, 2015. In relation to the instrument data collection, A questionnaire was applied to each variable. The organizational climate questionnaire consisted of 15 items with an amplitude of Likert scale (always, often, sometimes, rarely and never).

Also, on job performance, consisted of 15 items, with an amplitude of Likert scale, making a total of 30 items. The validity and reliability of the instrument were performed according to the Cronbach's alpha coefficient and the results obtained were 0.864 for the questionnaire of organizational climate and 0.873 for job performance questionnaire. Therefore, the instruments are reliable and consistent.

The Spearman correlation coefficient was used to measure the correlation between these two variables, which shows that there is a correlation of 0.743, which shows that there is a direct relationship; moderate positive; is that as the ratio increases in the same direction, increases for both variables. Also, the significance is high because the statistical evidence shows that results presents a less than 0.01. Entonces not sufficient statistical evidence to reject the relationship, because the  $p\text{-value} < 0.05$ . Thus, it states with a confidence level of 95% that there is a significant relationship between organizational climate and job performance in the District Municipality of Pacucha.

The conclusions were reached by this study show that workers in the District Municipality of Pacucha fail sometimes perform regular performance. With regard to the overall objective it is stated that there is a significant relationship between organizational climate and job performance.

Key word: Organizational climate and jod performance

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha. Para obtener los resultados de la investigación se siguió el siguiente orden de la estructura de la investigación, que comprende cuatro capítulos.

En el primer capítulo se esboza todo lo que se refiere al problema de investigación y se brinda un panorama general del trabajo; planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, entre otros aspectos.

En el capítulo II, se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el marco conceptual sobre la cual se sustenta el trabajo.

El capítulo III, se refiere a la metodología de la investigación. Se fundamenta la descripción de la hipótesis, el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la operacionalización de las variables y la población de estudio. De esta manera se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales.

El capítulo IV, presenta los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores. Asimismo la discusión que ha sido realizado en función a los objetivos.

En la última parte del trabajo se presenta las conclusiones, las sugerencias, las referencias bibliográficas revisadas y los anexos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores. Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización.

Desde hace un buen tiempo atrás, los gerentes están tomando mayor importancia con respecto al clima organizacional que puede contribuir y encaminar en el logro de los objetivos organizacionales. Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tiene los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad. Pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo.

Entonces el clima organizacional, se convierte en un aspecto crucial, puesto que el éxito de las organizaciones e instituciones va depender en gran medida de ella, sumando a ello el talento humano. Este último implica mucho en el logro de los objetivos de las organizaciones. De esta manera el Clima organizacional se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas.



Esta investigación, se centró no sólo en el clima organizacional, sino también en el desempeño laboral. Se reconoce que el clima organizacional es la piedra angular de la organización, pues tiene una relación directa con el desempeño laboral y esto a la vez, determina en el logro de los objetivos organizacionales. Para poder determinar el clima organizacional es necesario hacer las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las condiciones del clima organizacional que se dan a nivel mundial y cómo vienen siendo utilizadas en las organizaciones?, ¿Estas tendencias son adaptadas por las instituciones públicas?, ¿Qué estrategias se utilizan para aplicarlas?, ¿Cuáles son los resultados obtenidos?, ¿Cómo son vivenciadas estas tendencias por parte de los miembros de la organización?, ¿Qué procesos potencian y qué procesos impiden?, las respuestas pueden ser distintas, de acuerdo al espacio, donde se va aplicar y todas ellas se respetan. Sin embargo la esencia no cambia por más que se aplique en diferentes espacios. La finalidad sigue siendo, lograr los objetivos de la organización, brindando todo lo necesario al trabajador que se desempeña dentro de la entidad.

Con respecto, al clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas, se observó que el ambiente laboral no es lo óptimo. Es decir, los factores que existen para generar un buen clima organizacional son limitadas y poco contribuyen al buen desenvolvimiento de los trabajadores, estos factores son los siguientes:

Primero: La estructura de la institución presenta ambientes de trabajo que no son lo óptimos para generar un buen ambiente laboral con respecto al trabajador. La iluminación de las instalaciones no son apropiadas y los colores de las paredes no generan un ambiente propicio. Asimismo el frío en los ambientes es notorio en toda su dimensión.

Segundo: La comunicación interpersonal de los trabajadores en la institución, no es fluida debido a que la estructura del organigrama es vertical. Ello hace que la comunicación baje de arriba hacia abajo. Este proceso limita el intercambio con otros trabajadores de la organización, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la institución.

Tercero: La autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo es limitada, debido a que la decisión desciende desde arriba.

De esta manera la autonomía del personal para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo es influenciado por los superiores inmediatos.

Cuarto: En cuanto a la motivación de los trabajadores existen medios para generar ello, como por ejemplo las recompensas por la productividad laboral, reconocimientos personales, condecoraciones, vacaciones, incremento de sueldo y otros. Pero todo ello se lleva acabo muy pocas veces durante el año.

Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los trabajadores de la institución, no es lo óptimo. Debido a los diversos factores que se ha mencionado en los párrafos antecedentes y todo ello representa el reflejo de sus desempeños y la gestión de la organización que no llega a cumplir con las expectativas esperadas de la población.

En la actualidad el clima laboral tiene una relación directa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Pero todo ello aún no se le da la importancia necesaria, Sin embargo la importancia va depender del adecuado desarrollo que se pueda dar en la entidad. Esto implica brindar las condiciones necesarias al trabajador de la Municipalidad Distrital de Pacucha, que son factores determinantes en el clima organizacional. Ya que ello determina el desempeño laboral del personal y esto a la vez refleja la gestión de la Municipal del Distrito de Pacucha.

En cuanto al espacio donde se desarrolla la investigación es en la Municipalidad de Pacucha. Cabe destacar aquí, que los factores ambientales y los espacios con los que cuenta, no le favorecen en el desarrollo del trabajo del personal, debido a que las condiciones del entorno necesitan aun mejorar

Asimismo, se puede afirmar que el ser humano necesita ser valorado y reconocido como un ser integral y no una pieza más dentro de una organización. Es decir, el ser humano necesita toda la atención necesaria para llevar a cabo una adecuada labor, dentro de la organización.

Con los párrafos anteriores se ha podido ver, que en la Municipalidad Distrital de Pacucha existen deficiencias en el clima organizacional, puesto que no se está desarrollando con las adecuadas condiciones necesarias para un buen

desenvolvimiento. Asimismo, los ambientes donde realizan sus trabajos, no es lo apropiado y correcto. Entonces se puede concluir que existe un inadecuado ambiente. Esto genera que el desempeño de los trabajadores no sea el óptimo y adecuado. Esto a la vez genera que la gestión de la Municipalidad se estanque y en consecuencia la población quede perjudicada, es decir, Todos los ciudadanos que viven bajo la jurisdicción del distrito de Pacucha.

En cuanto al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, según la página amigable del MEF los resultados que refleja en cuanto a la ejecución presupuestal no son óptimos. Ya que, no supera ni el 50% en cuanto a la ejecución presupuestal. Esto demuestra que los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pacucha no cuentan con los medios y los ambientes necesarios, como un buen clima organizacional y otros factores que afecta en el desempeño laboral del servidor público en la Municipalidad Distrital de Pacucha.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿En qué medida la comunicación interpersonal se relaciona en la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?
- b. ¿En qué medida la autonomía para la toma de decisiones se relaciona en la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?
- c. ¿En qué medida la motivación del personal se relaciona en la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?
- d. ¿En qué medida la comunicación interpersonal se relaciona en la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?

- e. ¿En qué medida la autonomía para la toma de decisiones se relaciona en la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?
- f. ¿En qué medida la motivación del personal se relaciona en la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?
- g. ¿En qué medida la comunicación interpersonal se relaciona en la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?
- h. ¿En qué medida la autonomía para la toma de decisiones se relaciona en la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?
- i. ¿En qué medida la motivación del personal se relaciona en la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?

### **1.3. Delimitación de la Investigación**

La investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas y región Apurímac. Esta investigación se llevó exclusivamente dentro de la entidad, incluyendo todas las áreas existentes, para lo cual se necesitó la colaboración de todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

Con respecto a la delimitación temporal la investigación se realizó en el período 2015. El proceso y la duración de la investigación constan de seis meses consecutivos, dando inicio desde el mes de Julio y finalizó el mes de Diciembre.

En cuanto a la delimitación social, se incluyó a la organización y todos los personales que laboran en la Municipalidad Distrital de Pacucha.

La delimitación conceptual del clima organizacional constituye el medio interno de una organización que es la atmósfera psicológica que caracteriza a una organización. Dentro de ella se tocó las siguientes dimensiones:

- a. Comunicación interpersonal.

- b. Autonomía para la toma de decisiones.
- c. Motivación laboral.

El desempeño laboral son las acciones y actividades que un trabajador las desarrolla en una entidad u organización. Dentro de ella se tocó las siguientes dimensiones:

- a. Productividad laboral.
- b. Eficacia.
- c. Eficiencia laboral.

#### **1.4. Justificación**

El por qué, de esta investigación es debido a que en la Municipalidad Distrital de Pacucha existe una dificultad en cuanto al desempeño laboral. Todo ello a causa de diferentes factores como el clima organizacional y otros.

La finalidad de la investigación es determinar el clima organizacional y su relación en el desempeño laboral. Para poder diagnosticar los malestares que perjudican el buen desarrollo del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha. Cabe destacar que el capital humano es el principal factor que influye en la creación del valor, tanto para los trabajadores; así como para los ciudadanos. Por lo tanto, el Capital humano no es sólo un activo intangible estático, sino es más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin. Por lo cual se tiene que brindar todo lo necesario para su adecuado desempeño laboral, en este caso el clima organizacional tiene una relación en el desempeño laboral que tienen los trabajadores de la entidad.

Asimismo, este estudio se realizó con el fin de determinar los problemas que genera un clima organizacional inadecuado. Ya que un clima organizacional permite elevar sus niveles de productividad al trabajador en su puesto de trabajo y en el desarrollo de una sociedad que conlleva a mejorar la calidad de vida, dentro de un determinado espacio o lugar.

También, cabe señalar que un adecuado desempeño laboral de los trabajadores depende básicamente de un adecuado clima organizacional, sumando a ello los conocimientos necesarios para su aplicación, para lo cual se tiene que

contar con personas idóneas, con un perfil adecuado que sean capaces de manejar el rol asignado.

Asimismo, el buen desempeño laboral, permite la realización de las actividades asignadas y contribuir en el logro de los objetivos de la organización. En este caso esto reflejaría en la optimización de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pacucha (Sus centros poblados y comunidades campesinas).

La Municipalidad Distrital de Pacucha en el aspecto del clima organizacional y su relación en el desempeño laboral. En la actualidad no se le está dando la importancia necesaria, por lo cual la presente investigación se profundiza en ella. Ya que ello permite a la entidad, optimizar el desempeño laboral a todos los trabajadores. De esta manera la organización cumplirá con sus objetivos. Asimismo, Un eficiente desempeño laboral implica, que la gestión de la institución refleje, no solo en la ejecución presupuestal anual, sino que también en las obras que se realizan en el ámbito de su jurisdicción. Todo ello beneficia a la población en la calidad de vida de los ciudadanos de esta jurisdicción.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. General**

Determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- a. Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- b. Determinar la relación entre la autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- c. Determinar la relación entre la motivación del personal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- d. Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.

- e. Determinar la relación entre la autonomía para la toma de decisiones y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- f. Determinar la relación entre la motivación del personal y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- g. Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- h. Determinar la relación entre la autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- i. Determinar la relación entre la motivación del personal y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

En la presente investigación se muestra los antecedentes sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, ya que ello nos permite conocer con mayor profundidad el propósito de la investigación y de las cosas, de esta manera podemos comprender y entender de la mejor forma posible, nuestro presente y gracias a ello se puede tomar las decisiones correctas, que determinarán el futuro de las organizaciones. A continuación tenemos los siguientes autores:

##### a. Antecedentes internacionales

(Villavicencio Carranza, 2015), realizó la investigación: *Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral*, en la Universidad Nacional Autónoma de México.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Validez del contenido de este instrumento es representativo de la propiedad que se mide, se analizó ítem a ítem, tanto en cuanto a su estructura gramatical y su presentación como revisando que estos fueran muestras de comportamientos representativos de lo que se pretendió medir.
2. Validez ecológica. Adicionalmente y por la relevancia que conlleva, se hace énfasis en que se cumplió también con el tipo de validez ecológica. Al respecto el diseño de la investigación consideró adecuadamente las circunstancias que de modo natural se dan en el contexto del fenómeno a estudiar. En este sentido, la información para la elaboración del cuestionario y los datos obtenidos en la medición del clima organizacional provienen de los empleados en situaciones que le son naturales.

(Arizmendi Diaz, 2015), realizó la investigación: *La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos*, en la



Universidad Nacional Autónoma de México. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se identificó la existencia de una relación significativa entre el factor maestría de motivación de logro y los factores de clima organizacional; satisfacción de los trabajadores, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Concluyendo así que en un mejor clima organizacional, hay una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el trabajo.
2. Entre el factor competitividad de la motivación de logro y tres factores de clima organizacional: satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre los compañeros y beneficios y recompensas se observa una relación significativa, con esto concluye que en un clima organizacional favorable se describe el deseo de ser mejor en situaciones interpersonales.

(Ojeda Galindo, 2011), realizó la investigación: *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral*, en la Universidad Nacional Autónoma de México. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

El clima organizacional es uno de los mejores indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional, además ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha corporación, permitiendo identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

(Rodríguez Aranda, 2014), realizó la investigación: *Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal*, en la Universidad Nacional Autónoma de México. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

En cuanto a los resultados presentados por parte de la función pública posicionan a la SEDESOL en el 14 de 20 dependencias gubernamentales, lo que significa que el clima organizacional y cultura organizacional es favorable pero

requiere implementar de forma eficaz acciones que le den una posición mejor en esta evaluación y así mejorar la imagen de ésta en lo interno y en lo externo.

(Morales Guzman, 2010), realizó la investigación: *La Relación entre Clima Organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental*, en la Universidad Salesiana de México.

La investigación llegó a la siguiente conclusión:

La importancia del clima organizacional positivo es máxima. El clima debe ser evaluado individual y periódicamente pues usualmente una empresa tiene tantos climas como departamentos.

## **b. Antecedentes nacionales**

(Bedoya S, 2003), realizó la investigación: *La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Los procesos de gestión de evaluaciones de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, el estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

(Cobali de la Cruz Sulca, 2009), realizó la investigación: *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

(Mayory Marron, 2006), realizó la investigación: *Capacitación Empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación- FEBAN-2006, LIMA, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima*. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Podemos afirmar con un 95%, que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

(Oscoco Peralta, 2015), realizó la siguiente investigación: *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014*, en la universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas. La investigación llegó a la siguiente conclusión: la gestión del talento se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Clima organizacional**

(Ivancevich, 2006), señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

(Luthans, 2008), determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

(Mendez Alvarez, 2006), señala que el clima organizacional es el ambiente propio de la que destaca y sorprende al comparar modelos es la

referida a las discrepancias entre éstos. No obstante, hay algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre el clima.

(Rodríguez Mansilla, 1999), se refiere “a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

(Alles, 2008), quien afirma que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.

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

(Likert, 2014), Teoría del Clima Organizacional de Likert.

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

#### **a. Variables Causales**

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables.

## **b. Variables Intermediarias**

Estas Variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

## **c. Variables Finales**

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

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

Por otro lado, los factores que determinan en el clima laboral son los siguientes:

### **a. Factores externos**

Los factores externos de la organización como los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación.

### **b. Factores psicológicos**

Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

### **c. Factores individuales, grupales y estructurales**

Las características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés

que puedan sentir influye sobre su comportamiento y sobre o ambiente al interior de la organización.

Los grupos, la dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas y códigos de las relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan sobre el clima organizacional.

La estructura está compuesta por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicación y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y los niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, afectan sobre el clima organizacional.

Asimismo la psicología organizacional se encarga del estudio del comportamiento de las personas en el seno de una organización.

### **2.2.2. Factores del clima organizacional**

Los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores relacionadas con el concepto de clima organizacional. Clasificándolos de acuerdo a los tres enfoques que son: Enfoque de Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales según (Brunet, 1989):

#### **. Enfoque de Factores psicológicos individuales.**

El enfoque de Factores Psicológicos individuales está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea (Schneider, 1983).

Los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan:

- a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- b) Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.
- c) Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones según sus construcciones personales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en la conducta del empleado.

- **Enfoque de Factores Grupales Toro**

Define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Estos factores son: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (Toro, 2005).

- **Enfoque de Factores Organizacionales**

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan

el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. Entre estos factores algunos autores destacan: la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico.

### **2.2.3. La motivación**

#### **a. Teoría de la Motivación de Maslow,**

Abraham Maslow, psicólogo Estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante teoría de la personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel.

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas. El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales. El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento. El nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y la creatividad. Las características que ha identificado Maslow son las siguientes:



- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

#### **b. Teoría de la motivación de la Jerarquía de Alderfer**

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes.

Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización. Además de sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, ¿en qué sentido es diferente la teoría ERC de Alderfer de la de Maslow? en contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se

reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

### **c. Teoría de motivación de Mc Clelland**

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.
- Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.
- En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si

están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

#### **d. Teoría de motivación de los factores de Herzberg**

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos: Es el ambiente que rodea a las personas y cómo desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos. En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los

factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

- Factores motivacionales o factores intrínsecos: Estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo. Herzberg la llama factores de satisfacción. En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o de conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción.

#### **e. Teoría X y Teoría Y de Douglas Mcgregor.**

Fue un ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas tiene aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teoría y modas gerenciales.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denomina teoría X y teoría Y los directivos de la primera considera a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. El autor lo distingue de la siguiente manera.

1. Teoría X : Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio; el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí (trabajar están maluco que hasta le pagan a uno), lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Las premisas de la teoría X son:
  - a. Al ser humano no le gusta trabajar y evita a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda.
  - b. Los trabajadores son como los caballos; si no se les espuelea no trabajan; la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amanecen con castigos para que se esfuercen por son seguir los objetivos de la empresa.
  - c. El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.
  - d. Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina; las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.
2. Teoría Y: Los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esfuerzan siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. La premisa de la teoría Y son:

- a. El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo.
- b. No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- c. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización .
- d. Ampliación del cargo para mayor satisfacción del trabajo, para que las personas puedan conocer el significado de lo que hacen y tener una idea de su contribución personal para las operación de la empresa como un todo.
- e. Descentralización de las decisiones y delegaciones de responsabilidades, para que las personas dirijan ellas mismas sus tareas y asuman los desafíos y satisfagan sus necesidades de autorrealización.

## **2.2.4. Dimensiones del clima organizacional**

### **2.2.4.1. Dimensión Comunicación interpersonal.**

(Socorro Fonseca, 2008), comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

(Antonio, 2013), la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que

todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad".

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo. Expresa que "No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta" en este caso sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tendrían retorno mecánico, ya que los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad.

La comunicación interpersonal como el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tres elementos básicos (Certo, 1984):

- a. Fuente / codificador. La fuente /codificador es aquella persona en la situación de comunicación interpersonal que origina y codifica la información que desea compartir con otra persona. La codificación es el proceso de disponer la información en alguna forma que puede ser recibida y comprendida por otra persona.
- b. Señal. La información codificada que la fuente pretende compartir constituye un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra se denomina señal.
- c. Decodificador / destinatario es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Este individuo recibe la señal y decodifica o interpreta el mensaje para determinar su significado.

La decodificación es el proceso que se sigue para volver a convertir los mensajes en información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es un resultado de la decodificación. El decodificador /destinatario se denomina destinatario o destino.

#### **2.2.4.2. Dimensión Autonomía para toma de decisiones**

(Kant, 2008), la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad, es en virtud de lo cual es posible que ésta (la voluntad racional) formule un imperativo categórico. Cuando la voluntad toma por ley alguna que no está dada por su propia razón práctica sino por un objeto exterior que la determina, ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber), más que por el deber mismo. Debemos entender que la Heteronomía significa una falta de autoridad imperativa, que es la fuente de todos los principios espurios.

(Kohlberg, 2013), plantea dilemas morales a diferentes adultos y ordenando las respuestas. Sus estudios recogieron información de diferentes latitudes (EE.UU, Taiwán, México) para eliminar la variabilidad cultural, y se centraron en el razonamiento moral, y no tanto en la conducta o sus consecuencias. De esta manera, Kohlberg estableció tres estadios de moralidad, cada uno de ellos subdividido en dos niveles. Se leen en sentido progresivo, es decir, a mayor nivel, mayor autonomía.

Estadio pre convencional: las normas se cumplen o no en función de las consecuencias.

Nivel 1: Orientación egocéntrica. La norma se cumple para evitar un castigo (ejemplo: no le pego a mi compañero de pupitre porque si no me castigan).

Nivel 2: Orientación individualista. La norma se cumple para obtener un premio (ejemplo: hago mis tareas escolares porque así



mis padres me compran una moto).Estadio convencional:  
las normas se cumplen en función del orden establecido.

Nivel 3: Orientación gregaria. La norma se cumple para satisfacer a los demás (debo ser buen chico para que mis padres se sientan orgullosos de mí).

Nivel 4: Orientación comunitarita. La norma se cumple para mantener el orden social (debo cumplir con mi función dentro de la sociedad).Estadio pos convencional: las normas se cumplen en función de la aceptación individual y de los valores que comportan.

Nivel 5: Orientación relativista. La norma se cumple en función de un consenso, y no se pueden desobedecer (debo respetar las normas en beneficio común y en función de un consenso voluntario).

Nivel 6: Orientación universalista. La norma se cumple cuando respetan valores universales, y si no, se desobedecen (cualquier acción se basa en el respeto de la dignidad de los demás, o de lo contrario es legítima la desobediencia).

Kohlberg afirma que los niños viven en el primer estadio, mientras que apenas un 20 % de los adultos llegan al nivel 5, y solamente un 5 % alcanza el nivel 6.A pesar de las críticas contra el modelo de Kohlberg, hoy en día goza de amplio consenso y reconocimiento.

#### **2.2.4.3. Dimensión Motivación laboral**

Según (Robbins, 2008), la motivación "*Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo*" (Pag.100).

Con respeto del autor citado, la motivación es la voluntad de cada una de las personas que ponen para desarrollar una determinada

actividad según sus expectativas que benefician o les interesa de esta forma cumplir sus objetivos de forma grupal o personal.

Según (Stoner y Freeman , 1996), el proceso de motivación se considera: El proceso de motivación en el área administrativa busca influenciar en la conducta de las personas, con la premisa básica de que es el motor principal para que la gente trabaje en forma más eficiente, e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la psicología humana en un sentido particular y comprometida (p.45).

La motivación es: “Un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Coontz, 1998, pág. 571).

### **2.2.5. Desempeño laboral**

(Chiavenato, 2000), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

(Bittel, 2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

(Ghiselli, 1998), señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Por otro lado, existen teorías que sustentan acerca del desempeño laboral, las formas y de cómo se producen ellas de acuerdo a los diferentes enfoques y contextos. Estas teorías son las siguientes:

## **2.2.6. Teorías de satisfacción laboral**

(Wehrich, 2004) señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías, Según a los diferentes autores:

### **a. Teoría del ajuste en el trabajo.**

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

### **b. Teoría del grupo de referencia social.**

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

**c. Teoría de la discrepancia.**

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

**d. Teoría de los eventos situacionales.**

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales:

Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas.

Características de los eventos situacionales, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

### 1.2.7. Factores del desempeño laboral

(Bain, 2003) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

#### a. Factores internos.

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

##### • Factores duros

La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

##### • Factores blandos.

Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la

mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles. Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional. Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

#### **b. Factores externos.**

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la

fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

### **1.2.8. Dimensiones del desempeño laboral**

#### **2.2.8.1. Dimensión Productividad laboral**

(D'Alessio, 2012), la productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recurso (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Reultados}}{\text{Recursos}}$$

*“La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital” (Heizer & Render , 2007).*

*“La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (Paz & Gonzales, 2013).*

(Gaither & Frazier, 2005) *“la productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”*. Por lo tanto mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos. Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad.

Hablar de la productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado. No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo.

*La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida, y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido”* (Alfaro & Alfaro , 2000).

La productividad, tal y como lo deseamos presentar, permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de la producción aplicado.

*“La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles”* (Rodríguez, 1999).

En este caso se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos.



“La productividad es la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados” (Gaither & Frazier, 2000).

Productividad

$$= \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de Recursos utilizados}}$$

En las empresas de hoy, en especial de las microempresas agroindustriales la creación de productos requiere transformar los recursos en productos; es decir, cuanto más eficientemente utilizemos los recursos y realicemos la transformación de los recursos, más productivos seremos.

(Velazco, 2007) “la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido” (p. 51). Por consiguiente la productividad es el uso óptimo de los recursos con el menor desperdicio, esto quiere decir con la menor pérdida posible.

(Geografica, 2012). Productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.

#### **2.2.8.2 Dimensión eficacia**

Eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” (Coulter R. y., 2008).

La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (Da Silva O.Reinaldo, 2008).

La eficacia "es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" (Andrade, 2008).

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Epañola, 2008)

La eficacia "es una medida del logro de resultados" (Idalverto, 2008).

La eficacia es "el cumplimiento de objetivos" (Koontz, 2008)

### **2.2.3.3. Dimensión eficiencia laboral**

Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$  Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato I. , 2010).

La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (weihrich, 2010).

La eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (Coulter R. , 2010).

La eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada " (Da Silva, 2010).

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

(Mejía, 2013), efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.  $E = P/CP$ . Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

(Kootz & Weihrich, 2001), es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

### **2.3. Marco Conceptual**

#### **Autonomía**

Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.

#### **Clima organizacional**

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

#### **Comunicación**

Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

#### **Comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación

#### **Desempeño laboral**

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

**Eficacia**

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos.

**Eficiencia**

Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

**Eficiencia laboral**

Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.

**La productividad**

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

**Productividad laboral**

Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

**Motivación**

Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

**Motivación laboral**

Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.

##### 3.1.2. Hipótesis Específicas

- a. Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- b. Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- c. Existe relación significativa entre la motivación del personal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- d. Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- e. Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- f. Existe relación significativa entre la motivación del personal y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- g. Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.

- h. Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.
- i. Existe relación significativa entre la motivación del personal y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.

### **3.1.3 Hipótesis Nula:**

Existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación cuando  $p\text{-valor} > 0,05$

### **3.1.4 Hipótesis Alterna:**

No existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación cuando  $p\text{-valor} < 0,05$

## **3.2. Variables**

### **3.2.1. Variable 01: Clima organizacional**

(Ivancevich, 2006) señala que el clima organizacional es “el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia”.

#### **3.2.1.1. Dimensiones de clima organizacional**

- a. Comunicación interpersonal: Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

- b. Autonomía laboral: Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.
- c. Motivación laboral: Es la disposición para hacer algo, donde la habilidad de la persona se muestra para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo.

### **3.2.2. Variable 02: Desempeño laboral**

Chiavenato (2000), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

#### **3.2.2.1. Dimensiones de desempeño laboral**

- a. Productividad laboral: Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.
- b. Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos.
- c. Eficiencia laboral: Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

### 3.3. Operacionalización de Variables

#### V. I. Clima organizacional

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural.</p> <p>Fuente: (Ivancevich, 2006)</p>	<p>El clima organizacional, va acorde al buen ambiente que perciben los trabajadores, ya sea en el aspecto de la comunicación interpersonal, autonomía y motivación laboral.</p>	Comunicación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación interpersonal.</li> <li>- Los canales de comunicación.</li> <li>- Entendimiento de los mensajes en la organización.</li> <li>- Los conocimientos del personal.</li> </ul>
		Autonomía para toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisión en el puesto.</li> <li>- Responsabilidad del trabajador.</li> <li>- Conocer las exigencias del puesto.</li> <li>- Horario del trabajo.</li> </ul>
		Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los beneficios de salud que recibe el trabajador</li> <li>- La remuneración salarial del trabajador.</li> <li>- Aspiraciones del trabajador.</li> <li>- El medio ambiente donde realiza el trabajo.</li> </ul>



## V.II. Desempeño laboral

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.</p> <p>Fuente: Chiavenato (2000)</p>	<p>El adecuado desempeño laboral se mide a través de la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral. Los cuales contribuyen en el logro de los objetivos de la organización.</p>	Productividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia del trabajador.</li> <li>- Eficacia del trabajador.</li> <li>- Nivel de producción del personal.</li> <li>- Cumplimiento de las metas del trabajador.</li> </ul>
		eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción del nivel de calidad de trabajo.</li> <li>- Metas logradas.</li> <li>- Cumplimiento de las tareas asignadas.</li> <li>- Conocimiento dentro del puesto de trabajo.</li> </ul>
		Eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad del personal.</li> <li>- Nivel de conocimientos técnicos.</li> <li>- Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.</li> <li>- Nivel de adaptabilidad del trabajador.</li> </ul>

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1 Enfoque**

Corresponde al enfoque cuantitativo, que se centraliza en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, utiliza la metodología empírico analítico y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos.

#### **3.4.2. Tipo de estudio**

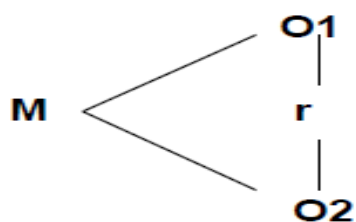
Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernández (2006), el presente estudio responde al tipo de investigación correlacional, ya que tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular, determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables.

#### **3.4.3. Diseño de investigación**

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, transeccional correlacional; no experimental porque se observaron situaciones existentes dentro de las áreas de estudio de la Municipalidad Distrital de Pacucha; las cuales no fueron provocadas intencionalmente; transeccional, puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único (año 2015) y correlacional, porque se determina la relación entre clima organizacional y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad.

(Hernández Sampiere, 2006), *el tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.*

El diseño de investigación no experimental tiene la siguiente estructura



Donde:

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio

### 3.5. Población y Muestra

La presente investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas, región Apurímac.

#### 3.5.1. Población

La población de esta investigación está conformada por el total de trabajadores de todos los niveles, que prestan servicios en la Municipalidad Distrital de Pacucha, quienes vienen laborando en las diferentes unidades, los cuales tienen diferentes niveles de instrucción (profesionales, auxiliares y técnicos). Siendo un total de 64 trabajadores (ver anexo para la fuente).

$$N= 64$$

#### 3.5.2. Muestra

La muestra utilizada en la presente investigación, está conformada por el total del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Puesto que la población de estudio no están considerable, por tales razones la muestra es la misma cantidad de la población que son 64, entre: gerentes, subgerentes, jefes de oficina, asistentes y otros trabajadores.

(Montero, 2011), refieren que *“ante el escaso número de sujetos, no será necesario extraer una muestra, se trabajará con el 100% de la población, representando una muestra tipo censal”*.

Por lo tanto: Por ser una población pequeña, finita no se aplicaron criterios muestrales. Por lo cual, se tomó la totalidad de la población como muestra de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

n = 64

Grado de instrucción	Trabajadores
Profesionales	31
Técnicos	8
Auxiliares	25
Total	64

### 3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### 3.6.1. Técnica

##### Encuesta

Es una técnica de investigación que consistió en una interrogación verbal o escrita que se realizó a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación

(Arias F. G., 2012), la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información:

Se optó por la encuesta por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, entre otros aspectos.

### **3.6.1.2. Instrumento**

#### **. Cuestionario estructurado**

Es el instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos. El cuestionario es estructurado, porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre-definidas. De esta forma el análisis estadístico resulta más fácil.

Según (Aristides, 2012), el cuestionario es el instrumento cuantitativo más popular, utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información, y estandarizar el procedimiento de entrevista.

La variable clima organizacional está conformada por tres dimensiones: comunicación interpersonal (5 ítems), autonomía para la toma de decisiones (5 ítems) y motivación laboral (5 ítems). Esta variable tuvo un total de 15 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable clima organizacional tuvieron la siguiente valoración: Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Muy pocas veces (2), y Nunca (1).

Del mismo modo, la variable desempeño laboral, estuvo conformada por tres dimensiones: productividad laboral (5 ítems), eficacia (5 ítems), eficiencia laboral (5 ítems). Esta variable tuvo un total de 15 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable desempeño laboral tuvieron la siguiente valoración: Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Muy pocas veces (2), y Nunca (1).

### **3.6.2. Revisiones bibliográficas**

(Arias f. , 2006), una revisión bibliográfica es “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”. Estos comprenden:

- a) Las fuentes primarias. Son los documentos sobre los que se escribe directamente y proporcionan datos de primera mano. Son las que sistematizan y profundizan más en el tema. Los ejemplos más relevantes de este tipo de fuentes son: libros específicos, artículos de revistas especializadas, monografías, ponencias, tesis doctorales, trabajos presentados en Congresos, capítulos de libro, documentos oficiales, artículos de prensa, documentales, foros páginas de internet, etc. Es la información de “primera mano” procedente de quien la produce directamente.
  
- b) Las fuentes secundarias. Son las que procesan información de primera mano. Ejemplos en texto escrito son libros, monografías, enciclopedias, manuales que referencian a las fuentes primarias.
  
- c) Las fuentes terciarias. Son documentos que agrupan compendios de fuentes secundarias: nombres y títulos de revistas u otras publicaciones periódicas, conferencias y simposios, y nombres de instituciones nacionales e internacionales al servicio de la investigación, entre otras.

### **3.6.3. Fecha de recolección de datos**

#### **3.6.3.1. La observación**

Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos (Pardinas, 2005).

En conclusión la observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

#### **3.6.3.2. La entrevista**

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de de gran precisión en

la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998)

Las preguntas del cuestionario pueden ser estructuradas o semi estructuradas, para esta investigación se llevan a cabo éstas últimas para obtener información cualitativa. Las entrevistas semi-estructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (Hernández, 2003).

#### **3.6.3.2. La encuesta**

Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006).

Es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación, se utilizó la estadística descriptiva, ya que ésta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Para el procesamiento de los datos a nivel descriptivos se utilizó tablas y gráficos propios de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa de Excel 2013 (tabla de frecuencias, gráficos de barras, coeficiente de Spearman) y para la contratación de hipótesis se utilizó medidas de la estadísticas inferencial (nivel de significancia) y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 22.

Posteriormente, se realizó el análisis e interpretación y descripción de los resultados y para la validación de los instrumentos, se utilizó el juicio de expertos, donde, se distribuyó a tres profesionales de la especialidad, quienes emitieron su opinión respecto a la redacción y contenido del cuestionario, quienes indicaron que el instrumento es aplicable a las unidades de estudio.

Además, la confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En general, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario de clima organizacional, arrojó un valor de 0.864 y un valor de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral, tal como se muestra en el cuadro N<sup>o</sup> 3; por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente.

El procesamiento es como sigue:

- 1.- Para hallar el nivel de significatividad en general se somete la base a una prueba de correlación de Spearman, pregunta por pregunta. El nivel de significatividad se obtiene cuando alcanza un asterisco (\*) o dos asteriscos (\*\*) en la estadística.
- 2.- Luego las preguntas se recodifican según cada dimensión: D1= pregunta, 1,2,3,4; D2= 5,6,7,8,9; D3= 10,11,12,13, luego se someten al coeficiente de correlación de Spearman entre dimensiones, aquí hallas las relación entre dimensiones.
- 3.- Luego las dimensiones recodificadas, se integran en una variable V1= D1, D2, y V2=D3, D4.... Una vez integradas se someten al coeficiente de Spearman, aquí se hallan la correlación entre las variables.



## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. La fiabilidad de los resultados

**Cuadro 1. Estadísticos de fiabilidad.**

Variables	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos	N° de elementos
Clima organizacional	.864	.864	15
Desempeño laboral	.873	.873	15

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 2: Confiabilidad Completo de Crombac de ambas variables**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,926	30

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro de Kuder Richardson, este resultado de confiabilidad se ubica en el rango de 0,72 a 0,99, siendo de excelente confiabilidad la aplicación del instrumento. El cuadro planteada por Richardson es la siguiente:

**Cuadro 3: Confiabilidad de resultados**

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confinable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Según el cuadro de Kuder Richardson

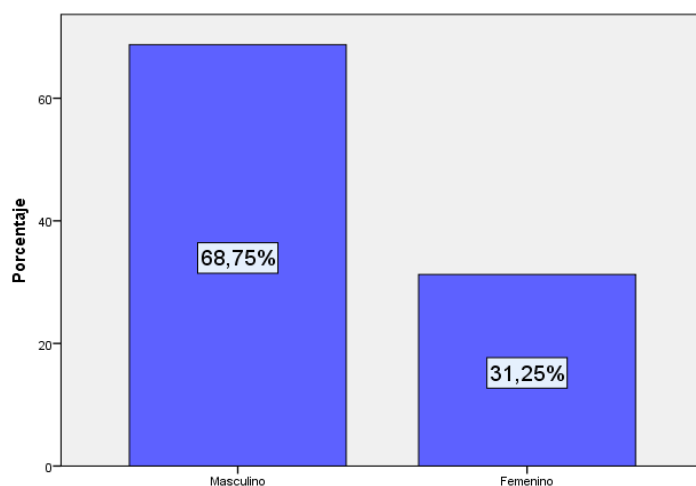
## 4.2. Análisis de datos generales

**Tabla 1: Sexo de los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Masculino	44	68,8	68,8	68,8
Femenino	20	31,3	31,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 1: Sexo de los trabajadores**



Fuente: Elaboración propia

**Apreciación:** En la tabla 1 se puede observar que la mayor parte de los encuestados son de sexo masculino en un 68.75 % y del sexo femenino son un 31.25%, las cuales corresponden al personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

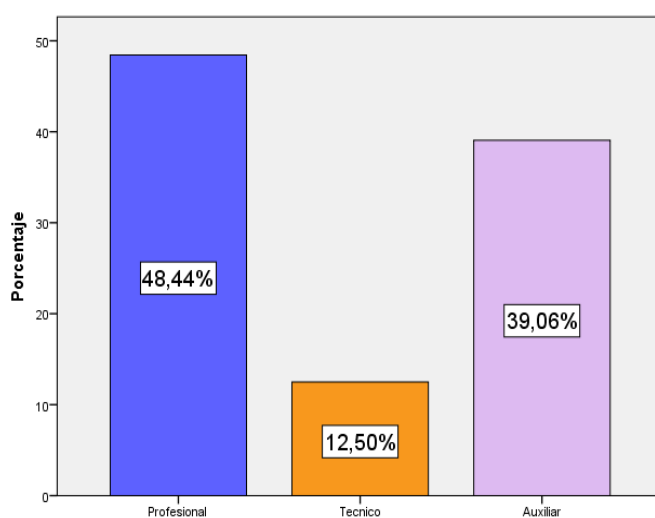
Todo ello nos indica que en la Municipalidad Distrital de Pacucha predomina el sexo masculino que el femenino según el dato estadístico.

**Tabla 2: Ocupación del trabajador**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Profesional	31	48,4	48,4	48,4
	Técnico	8	12,5	12,5	60,9
	Auxiliar	25	39,1	39,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2: Ocupación de los trabajadores**



Fuente: Elaboración propia.

**Apreciación:** En la tabla 2 se puede observar que el 48.44% son profesionales, seguido de un 39.06% que son auxiliares y un 12.50% que son técnicos en la Municipalidad Distrital de Pacucha.

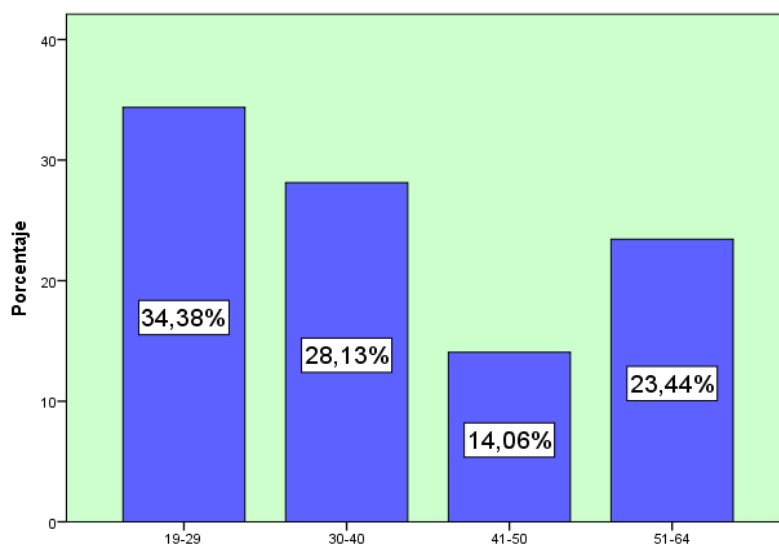
El dato estadístico muestra que en la Municipalidad Distrital de Pacucha trabajan más profesionales que los técnicos y auxiliares.

**Tabla 3: Edad de los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 19-29	22	34,4	34,4	34,4
30-40	18	28,1	28,1	62,5
41-50	9	14,1	14,1	76,6
51-64	15	23,4	23,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 3: Edad de los trabajadores**



Fuente: Elaboración propia.

**Apreciación:** En la tabla 3 se puede observar que el 34.38% tienen entre 19 a 29 años, seguido de un 28.13% que tienen entre 30 y 40 años, a ello le sigue un 14.06% que tienen entre 41 y 50 años y finalmente un 23.44% que tienen una edad de 51 a 64 años. Todos ellos son los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Este dato estadístico nos muestra que en la Municipalidad Distrital de Pacucha trabajan más los jóvenes que las personas adultas.

### 4.3. Resultados descriptivos de las variables y dimensiones

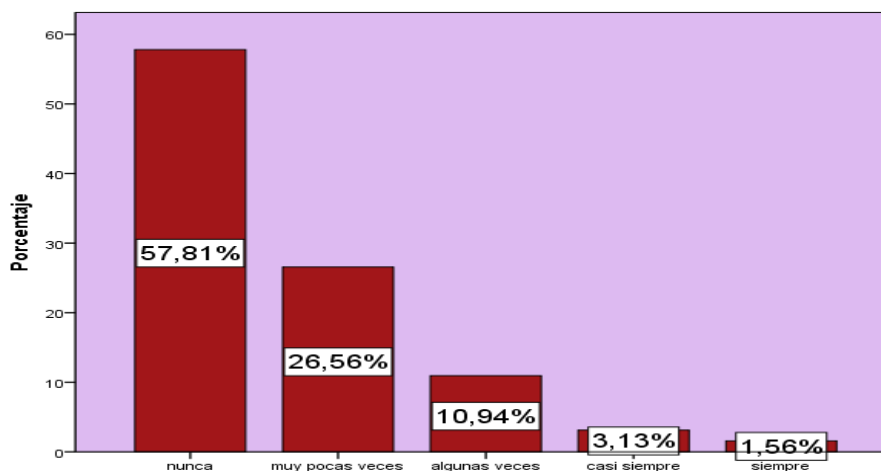
#### 4.3.1. Clima organizacional

Tabla 4. Variable clima organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	37	57,8	57,8	57,8
muy pocas veces	17	26,6	26,6	84,4
algunas veces	7	10,9	10,9	95,3
casi siempre	2	3,1	3,1	98,4
Siempre	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Variable 01: Clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

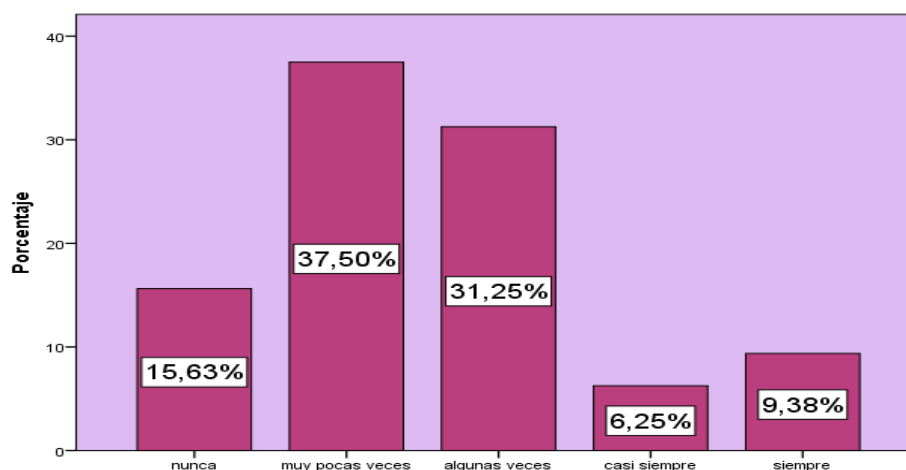
En la Tabla 4 se puede observar que el 57.81% de los encuestados manifiestan que nunca han tenido clima organizacional favorable, seguido por el 26.56% que muy pocas veces han tenido clima organizacional favorable, seguido del 10.9 % que manifiestan que algunas veces han tenido clima organizacional favorable. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que nunca han tenido un clima organizacional favorable.

**Tabla 5. Dimensión comunicación interpersonal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	10	15,6	15,6	15,6
muy pocas veces	24	37,5	37,5	53,1
algunas veces	20	31,3	31,3	84,4
casi siempre	4	6,3	6,3	90,6
Siempre	6	9,4	9,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 5. Dimensión comunicación interpersonal**



Fuente: Elaboración propia.

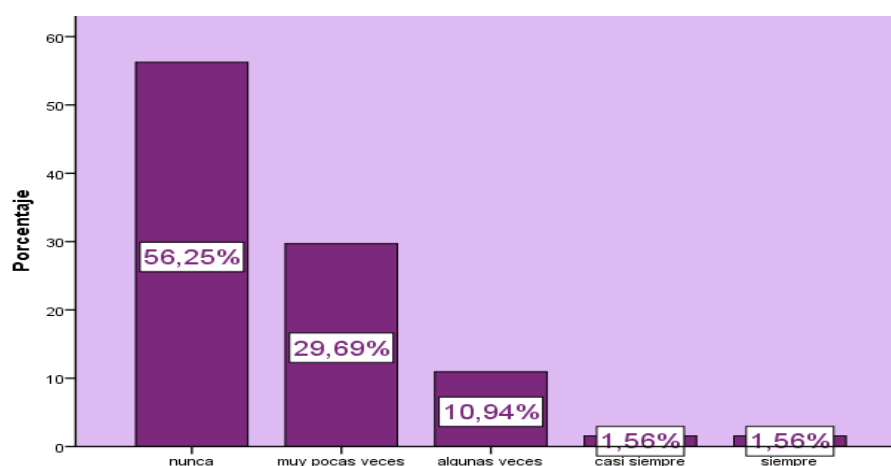
En la Tabla 5 se puede observar que el 37.5 % de los trabajadores manifiestan que muy pocas veces logran obtener una comunicación interpersonal adecuada, seguido de un 30% que manifiestan que logran algunas veces obtener una comunicación interpersonal adecuada, seguido del 15.63% que manifiestan que nunca logran una comunicación interpersonal adecuada. En conclusión, el mayor porcentaje referente a la comunicación interpersonal es que muy pocas veces logran una comunicación interpersonal adecuada en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas.

**Tabla 6. Dimensión autonomía para toma de decisiones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	36	56,3	56,3	56,3
muy pocas veces	19	29,7	29,7	85,9
algunas veces	7	10,9	10,9	96,9
casi siempre	1	1,6	1,6	98,4
Siempre	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6. Dimensión autonomía para la toma de decisiones**



Fuente: Elaboración propia

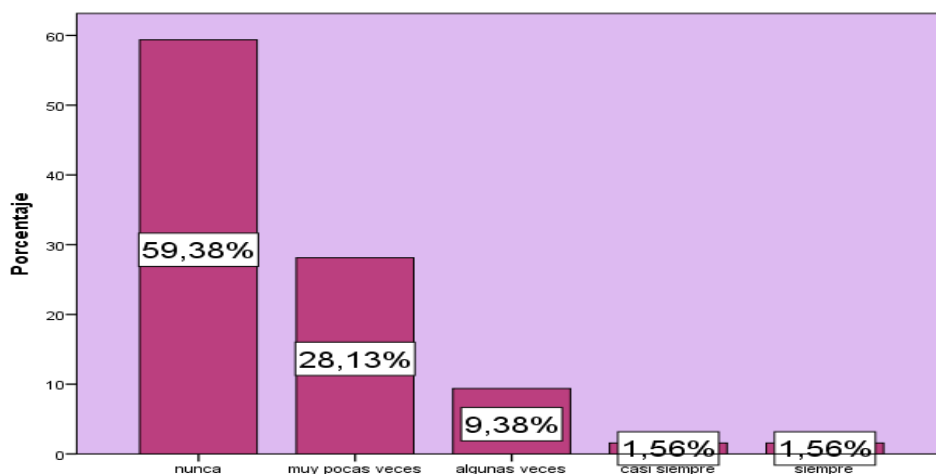
En la Tabla 6 se puede observar que el 56.25% de los trabajadores encuestados manifiestan que nunca han tenido autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo; seguido del 29,7 % que manifestó que tienen autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo. Seguido por 10.9% que tienen autonomía algunas veces en su trabajo. En conclusión podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a la autonomía para la toma de decisiones es nunca, lo cual indica que no tienen autonomía para la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Pacucha.

**Tabla 7: Dimensión motivación laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	38	59,4	59,4	59,4
	muy pocas veces	18	28,1	28,1	87,5
	algunas veces	6	9,4	9,4	96,9
	casi siempre	1	1,6	1,6	98,4
	Siempre	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7. Dimensión motivación laboral**



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7 se puede observar que el 59.36 % de los encuestados manifiestan que nunca han tenido motivación laboral, seguido por el 28.13% que muy pocas veces han tenido motivaciones laborales, seguido del 9.4 % que manifiestan que algunas veces han tenido motivaciones laborales. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que nunca han tenido motivaciones laborales.



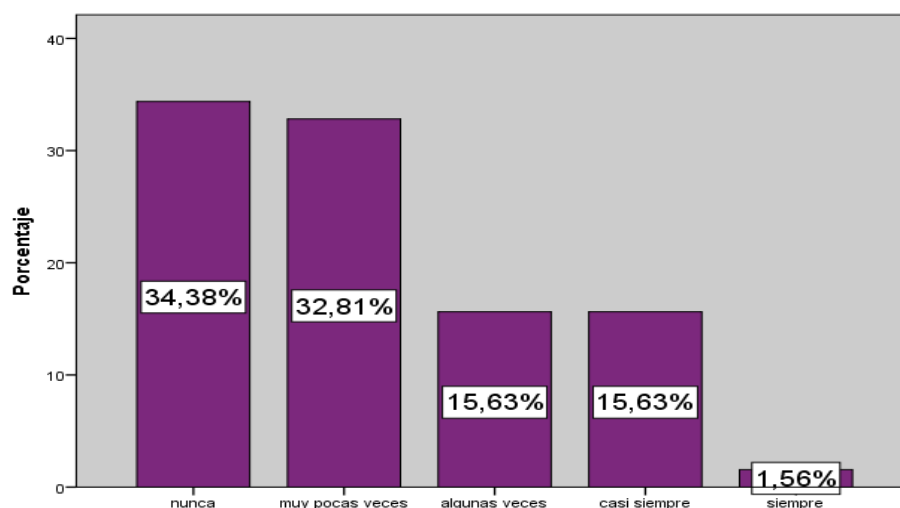
### 4.3.2. Variables desempeño laboral

**Tabla 8. Variable 02: Desempeño laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	22	34,4	34,4	34,4
muy pocas veces	21	32,8	32,8	67,2
algunas veces	10	15,6	15,6	82,8
casi siempre	10	15,6	15,6	98,4
Siempre	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 8. Variable 02: Desempeño laboral**



Fuente: Elaboración propia

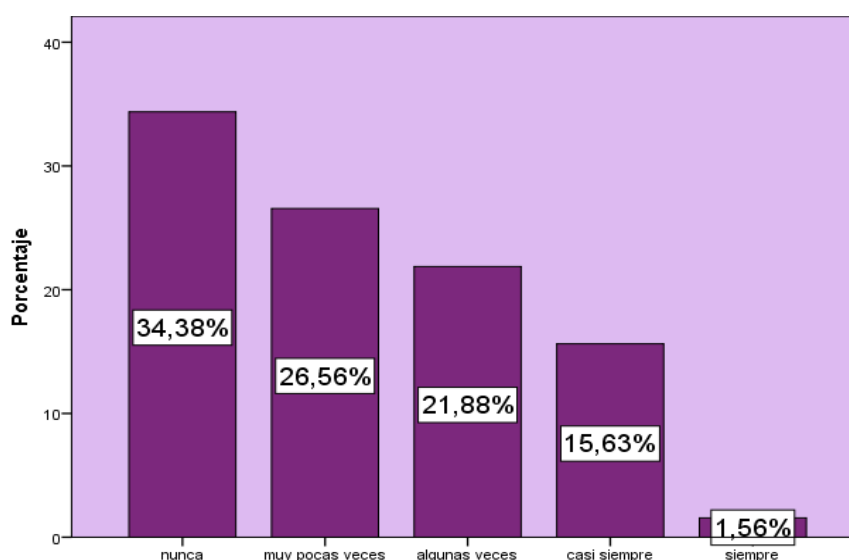
En la Tabla 8 se puede observar que el 34.4 % de los encuestados manifiestan que nunca han tenido un adecuado desempeño laboral, seguido por el 32% que muy pocas veces han tenido un adecuado desempeño laboral, seguido del 15.6 % que manifiestan que algunas veces han tenido un buen adecuado desempeño laboral.

**Tabla 9. Dimensión productividad laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	22	34,4	34,4	34,4
muy pocas veces	17	26,6	26,6	60,9
algunas veces	14	21,9	21,9	82,8
casi siempre	10	15,6	15,6	98,4
Siempre	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9. Dimensión productividad laboral**



Fuente: Elaboración propia

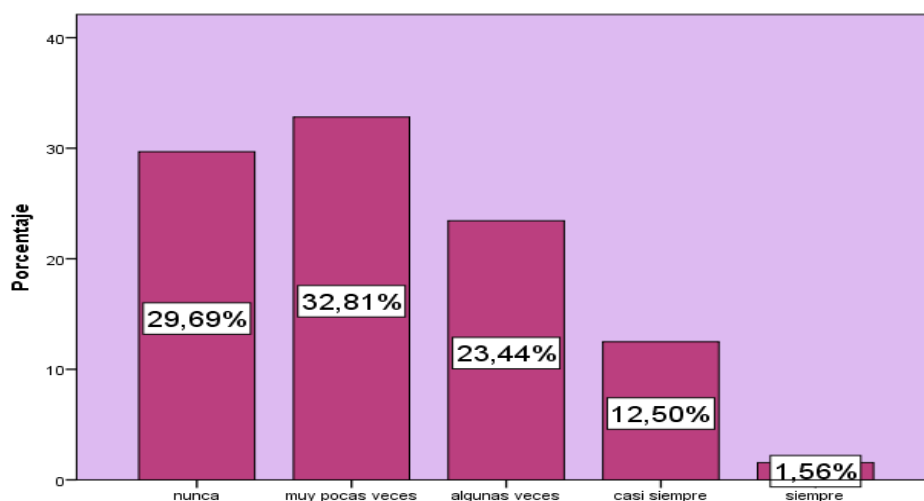
En la Tabla 9 se puede observar que el 34.38 % de los trabajadores manifiestan que nunca logran la productividad laboral, seguido de un 26.56% que manifiestan que logran muy pocas veces la productividad laboral, seguido del 21.88% que algunas veces logran la productividad laboral. En conclusión, el mayor porcentaje referente a la productividad laboral es que no logran la productividad laboral deseada, en la Municipalidad Distrital de Pacucha.

**Tabla 10. Dimensión eficacia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	19	29,7	29,7	29,7
muy pocas veces	21	32,8	32,8	62,5
algunas veces	15	23,4	23,4	85,9
casi siempre	8	12,5	12,5	98,4
Siempre	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 10. Dimensión Eficacia**



Fuente: Elaboración propia

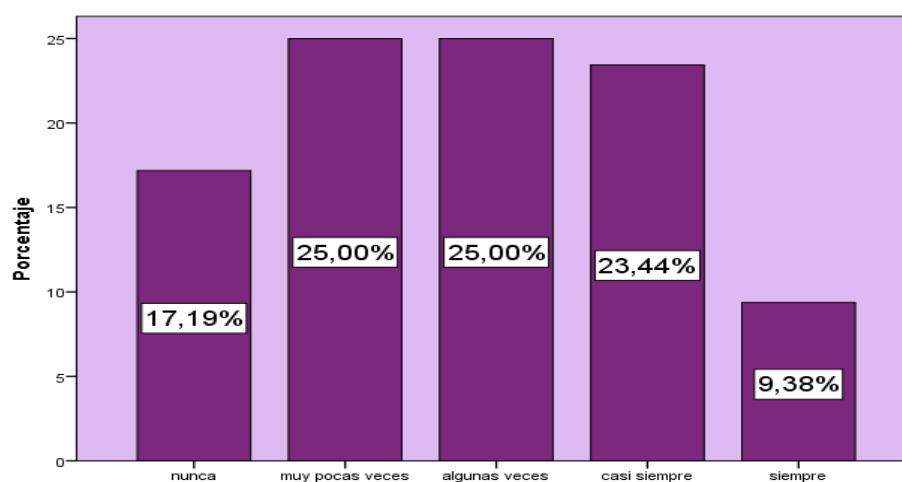
En la Tabla 10 se puede observar que el 32.8 % de los trabajadores encuestados manifiestan que muy pocas veces han tenido la eficacia; seguido del 29,7 % que manifestó que la tienen nunca han logrado la eficacia. Seguido por 23.4 % que manifiestan que algunas veces han logrado la eficacia. En conclusión podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a la eficacia es que logran muy pocas veces la eficacia en el trabajo en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas.

**Tabla 11. Dimensión eficiencia laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	11	17,2	17,2	17,2
muy pocas veces	16	25,0	25,0	42,2
algunas veces	16	25,0	25,0	67,2
casi siempre	15	23,4	23,4	90,6
Siempre	6	9,4	9,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 11. Dimensión eficiencia laboral**



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 11 se puede observar que el 25% de los encuestados manifiestan muy pocas veces logran la eficiencia laboral, seguido del 25% que manifiesta que logran algunas veces la eficiencia laboral. Por otro lado el 23.4% de los encuestados manifiestan que casi siempre logran la eficiencia laboral. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que algunas veces y muy pocas veces logran la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha.

#### 4.4. Resultados de las Correlaciones de las variables y dimensiones

**Tabla 12: Correlaciones entre las variables clima organizacional y desempeño laboral**

			CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,743**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,743**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Tabla 13: Correlaciones entre las dimensiones comunicación interpersonal y productividad laboral**

			COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	PRODUCTIVIDAD LABORAL
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,520**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	PRODUCTIVIDAD LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	,520**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Tabla 14: Correlaciones entre las dimensiones autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral**

			AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES	PRODUCTIVIDAD LABORAL
Rho de Spearman	AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES	Coeficiente de correlación	1,000	,663**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	PRODUCTIVIDAD LABORAL	Coeficiente de correlación	,663**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14 la evidencia estadística de correlación es de 0.663, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Tabla 15: Correlaciones entre las dimensiones motivación laboral y productividad laboral**

			MOTIVACIÓN LABORAL (agrupado)	PRODUCTIVIDAD LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,183
		Sig. (bilateral)	.	,148
		N	64	64
	PRODUCTIVIDAD LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	,183	1,000
		Sig. (bilateral)	,148	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 15 la evidencia estadística de correlación es de 0.183, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es muy baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor >0.05.



**Tabla 16: Correlaciones entre las dimensiones comunicación interpersonal y eficacia**

			COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	EFICACIA
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,425**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	EFICACIA	Coefficiente de correlación	,425**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 16 la evidencia estadística de correlación es de 0.425, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Tabla 17: Correlaciones entre las dimensiones autonomía para la toma de decisiones y eficacia**

			AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES	EFICACIA
Rho de Spearman	AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES	Coeficiente de correlación	1,000	,597**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	EFICACIA	Coeficiente de correlación	,597**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17 la evidencia estadística de correlación es de 0.597, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Tabla 18: Correlaciones entre las dimensiones motivación laboral y eficacia**

			MOTIVACION LABORAL	EFICACIA
Rho de Spearman	MOTIVACION LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,276*
		Sig. (bilateral)	.	,027
		N	64	64
	EFICACIA	Coeficiente de correlación	,276*	1,000
		Sig. (bilateral)	,027	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 18 la evidencia estadística de correlación es de 0.276, donde demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor >0.05.

**Tabla 19: Correlaciones entre las dimensiones comunicación interpersonal y eficiencia laboral**

			COMUNICACION INTERPERSONAL	EFICIENCIA LABORAL
Rho de Spearman	COMUNICACION INTERPERSONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,553**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	EFICIENCIA LABORAL	Coeficiente de correlación	,553**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 19 la evidencia estadística de correlación es de 0.553, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Tabla 20: Correlaciones entre las dimensiones autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral**

			AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES	EFICIENCIA LABORAL
Rho de Spearman	AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES	Coeficiente de correlación  Sig. (bilateral)  N	1,000   64	,571**   64
	EFICIENCIA LABORAL	Coeficiente de correlación  Sig. (bilateral)  N	,571**   64	1,000   64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 20 la evidencia estadística de correlación es de 0.571, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Tabla 21: Correlaciones entre las dimensiones motivación laboral y eficiencia laboral**

			MOTIVACIÓN LABORAL	EFICIENCIA LABORAL
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,362**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	64	64
	EFICIENCIA LABORAL	Coeficiente de correlación	,362**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	64	64

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 21 la evidencia estadística de correlación es de 0.362, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

## DISCUSIÓN

La presente investigación hace referencia al clima organizacional y el desempeño laboral que existe en la Municipalidad Distrital de Pacucha. Andahuaylas, 2015.

Se debe precisar que el concepto de clima organizacional está vinculada a la comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, motivación laboral y otros referentes al comportamiento. Si embargo existen diversas propuestas de clima organizacional, pero posiblemente la más clara y concisa sea de John Ivancevich, quien señala que el clima organizacional es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural.

En el presente trabajo, la comprensión y manejo de las dimensiones se expresan en la dimensión comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, y motivación laboral, considerando que el desempeño laboral es de fundamental importancia, porque tiene una relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Asimismo el desempeño laboral tiene como dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral que están vinculadas directamente al desempeño del trabajador.

Existe una relación moderada entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral. Esta relación se confirma según el autor (Antonio, 2013), quien indica que la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia" que influye de manera directa en las acciones de los participantes. Este proceso se evidencia en el comportamiento de los trabajadores así lo señala Alderfer en su Teoría de la Jerarquía.

Existe una relación moderada entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral, ello se confirma según Kant quien señala que la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad. Ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber). Esto a la vez está expuesto por la teoría de McClelland que el

hombre tiene necesidades de poder y autonomía ello se evidencia en el comportamiento de los trabajadores.

Existe relación muy débil entre la motivación del personal y productividad laboral. Esta relación lo explica la teoría de los factores de Herzberg. Quién señala que existen dos factores extrínsecos y factores intrínsecos que determina el desempeño laboral.

Existe una relación débil entre la dimensión comunicación interpersonal y eficacia. La eficacia según Da Silva "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado". Él señala que para el logro de ello existen factores que intervienen en el proceso como la comunicación entre los trabajadores. Como podemos ver la relación entre las dimensiones es débil debido al organigrama de la institución que es vertical.

Existe relación moderada entre la autonomía para la toma de decisiones y eficacia. Este resultado muestra que la autonomía es determinante en la eficacia del trabajador. Esto se sustenta en la teoría de Mc Clelland quien afirma que "el hombre tiene necesidades de poder y autonomía" ello se evidencia en el comportamiento de los trabajadores.

Existe una relación muy débil entre la motivación laboral y eficacia. Este resultado señala que la relación es muy débil debido que la motivación es influyente en el desempeño humano. Esto lo demuestra la Teoría de la Motivación de Maslow. Quien afirma que la motivación va en función a la satisfacción de las necesidades en forma jerarquizada (fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización).

Existe relación moderada entre la comunicación interpersonal y eficiencia laboral. Resultado que muestra que la comunicación determina en la eficiencia del trabajador. Socorro Fonseca, señala que comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos y gracias a ello se logra concretizar las ideas".

Existe relación moderada entre la autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral. Este resultado muestra que la eficiencia en gran medida es determinada por la autonomía en el puesto de trabajo. Así lo constata Kohlberg,



quien señala que a mayor nivel de autonomía, mayor disposición para la realización de las cosas.

Existe relación débil entre la motivación del personal y eficiencia laboral. La motivación juega un rol importante en la eficiencia del trabajador, así lo constata la Teoría de la Motivación de Maslow.

Finalmente, existe una relación directa; positiva moderada entre el variable clima organizacional y la variable desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Resultado respaldado por Dessler, quién menciona que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral. Resultados similares se obtuvieron en diferentes trabajos de investigación, los cuales fueron mencionados en los antecedentes del presente trabajo. Tales como los resultados obtenidos por Arizmendi Díaz, quién encontró una relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México.

En relación al resultado general, donde se aceptó la hipótesis general, encontramos que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, tal como lo señala Dessler. Quién menciona que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral.

## CONCLUSIONES

1. Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .
2. Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 14 la evidencia estadística de correlación es de 0.663, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .
3. Con relación al tercer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 15 la evidencia estadística de correlación es de 0.183, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo la significatividad, es muy baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $>0.05$ .
4. Con relación al cuarto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 16 la evidencia estadística de correlación es de 0.425, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la

significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .

5. Con relación al quinto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 17 la evidencia estadística de correlación es de 0.597, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .
6. Con relación al sexto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 18 la evidencia estadística de correlación es de 0.276, donde demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $>0.05$ .
7. Con relación al séptimo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 19 la evidencia estadística de correlación es de 0.553, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .
8. Con relación al octavo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 20 la evidencia estadística de correlación es de 0.571, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es

decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .

9. Con relación al noveno objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 21 la evidencia estadística de correlación es de 0.362, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .
10. Finalmente, con relación al objetivo general: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, En la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .

## SUGERENCIAS

- a. La motivación laboral y la productividad laboral tiene una relación muy débil, debida a que la motivación tiene una influencia directa en el desempeño del trabajador. Por tal razón se recomienda utilizar correctamente los medios de motivación laboral e incluir otras maneras de motivar al trabajador como: reconociendo laboral, asensos de cargos, vacaciones, incremento de remuneraciones y otros concerniente a la motivación.
- b. La comunicación interpersonal y la eficacia tiene una relación débil. Por lo cual, se le recomienda a la Municipalidad Distrital de Pacucha a formular un Plan de comunicación para fortalecer los aspectos relacionados a la eficacia, considerando aspectos de relaciones humanas, manejo de comunicación y otros.
- c. La motivación laboral y eficacia tienen una relación débil. Por tal motivo se le recomienda a la institución aplicar estrategias de motivación en relación a la política de la institución para impulsar la eficacia.
- d. Con respecto a la dimensión motivación laboral y eficiencia laboral la relación entre los dos es débil. Por consecuente se le recomienda a la Municipalidad Distrital de Pacucha a formular un plan de motivación laboral en relación a la eficiencia laboral. Todo ello con la finalidad de mejorar el desempeño del trabajador y alcanzar los objetivos de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, F., & Alfaro, M. (2000). *Diagnósticos de Productividad por Multimomentos*. (3ra. edición ed.). España: Productica.
- Alles, M. (2008). *comportamiento organizacional*. Argentina: Granica S.A.
- Alvarez Meza, I. a. (2012). influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada dentro de provincia de satipo, período 2012-2017. satipo, madre de dios.
- Andrade, S. (enero de 2008). <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Antonio, P. (Marzo de 2013). <http://www.monografias.com/trabajos4/comunicteori/comunicteori.shtml>.
- Arias, f. (2006). <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2014/06/tecnicas-e-instrumentos-de.html>.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Aristides, V. H. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima.
- Arizmendi Diaz, E. (Junio de 2015). La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos. México, México.
- Bain. (2003). La productividad. Colombia: McGraw-Hill.
- Beatriz, M. R. (2013). Gestión del talento humano por competencias para la empresa de las artes gráficas. México.
- Bedoya S, I. (2003) *la buena gestión de personas y el desempeño laboral por competencias*. Lima.
- Bittel. (2000). *Administración de Personal*.
- Brunet, L. (1989). El clima de trabajo en las organizaciones. México: trillas.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato. (1992). [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html).
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw HILL.
- Chiavenato, I. (Noviembre de 2010). [es.slideshare.net/karlos\\_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo](http://es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo).

- Cobali de la Cruz Sulca, H. (2009). "La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga". Ayacucho, Perú.
- Coontz. (1998). *Elementos de admistración*. McGrau Hill Interamerican (5° edición ed.). México.
- Coulter, R. (Noviembre de 2010). [es.slideshare.net/karlos\\_sanz/definicin-de-eficiencia-admon-tiempo](http://es.slideshare.net/karlos_sanz/definicin-de-eficiencia-admon-tiempo).
- Coulter, R. y. (Enero de 2008). <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas* (1edición ed.). México: Pearson.
- Da Silva O.Reinaldo. (enero de 2008). <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Da Silva, R. (Noviembre de 2010). [es.slideshare.net/karlos\\_sanz/definicin-de-eficiencia-admon-tiempo](http://es.slideshare.net/karlos_sanz/definicin-de-eficiencia-admon-tiempo).
- Daniel, D. (27 de Octubre de 2010). [https://es.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_de\\_caso](https://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_caso).
- Dessler. (1991). *Admnistración de Personal*. Madrid: Madrid.
- Epañola, R. A. (enero de 2008). <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administracion de producción y operaciones* (4° edición ed.). México: Thomson Learning.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2005). *Administración de productos y Operaciones* (8° edición ed.). Mexico: International Thomson.
- Galindo. (15 de agosto de 1998). [www.eumed.net/rev/tlatemoani/.../estudios-fiscales.pd..](http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/.../estudios-fiscales.pd..)
- Geografica, I. N. (2012). Cálculo de Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra .
- Ghiselli. (1998). *Administración de Personal*.
- Grasso. (15 de Mayo de 2006). [www.eumed.net/rev/tlatemoani/.../estudios-fiscales.pd..](http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/.../estudios-fiscales.pd..)
- Heizer, J., & Render , B. (2007). *Dirección de la produccción y de operaciones. Decisiones estratégicas*. (8a. edicion ed.). Madrid: Pearson educación, S.A.
- Hernández. (17 de Octubre de 2003). [www.eumed.net › Revistas › Tlatemoani](http://www.eumed.net/Revistas/Tlatemoani).
- Hernández Sampiere, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraW-Hill Interamericana.
- Hernández, F. y. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Iidalberto, c. (2002), *gestión del talento humano*. Bogotá: Mc-GRAW.

- Idalvert, C. (enero de 2008). <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Ivancevich, M. J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-HILL.
- Jimenez, J. (s.f.). Recuperado el 30 de Julio de 2015, de <http://poderpersonalmexico.com/que-es-desarrollo-personal.html>
- K. I. (Diciembre de 2008). <http://www.javeriana.edu.co/cuadrantephi/pdfs/N.17/4.%20Kant.pdf>.
- Kohlberg. (24 de Setiembre de 2013). [https://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa\\_\(filosof%C3%ADa\\_y\\_psicolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa_(filosof%C3%ADa_y_psicolog%C3%ADa)).
- Koontz. (enero de 2008). <http://www.promonegocios.net/administraci3n/definici3n-eficacia.html>.
- Kootz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administraci3n* (11ª. Edici3n. ed.). México: McGraw-Hill.
- Likert. (2014). [file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TL\\_Mino\\_P3rez\\_EdgarDOMauricio.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TL_Mino_P3rez_EdgarDOMauricio.pdf).
- Luthans, F. (2008). *comportamiento organizacional*. México: McGraw-HILL.
- Martinez, V. (Marzo de 1988). [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/martinez\\_c\\_gd/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/martinez_c_gd/capitulo3.pdf).
- Mayory Marron, G. v. (2006). Capacitaci3n empresarial y desempe1o laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nacion- FEBAN, LIMA, 2006. LIMA.
- Mej3a, C. A. (2013). *Indicadoresnde efectividad y Eficacia*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de Documentos Planing: [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)
- Mendez Alvarez, C. E. (2006). *Clima organizaci3n*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Montero, L. &. (Setiembre de 2011). <http://es.scribd.com/doc/93175810/Tesis-Maria-Sanchez#scribd>.
- Morales Guzman, G. (2010). Relaci3n entre clima organizacional y desempe1o laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental. México, México.
- Ojeda Galindo, R. (Octubre de 2011). Propuesta para determinar la relacion entre clima organizacional y el desempe1o laboral. México, México.
- OscO Peralta, H. (2015). *Gesti3n del talento humano y su relaci3n con el desempe1o laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apur3mac, 2014*. Andahuaylas.
- Pardinas. (24 de Marzo de 2005). [www.eumed.net/tesis.../tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis.../tecnicas_instrumentos.html).
- Paz, C., & Gonzales, D. (23 de agosto de 2013). Productividad y competitividad. *Alfa & Omega*, 1. Recuperado el 18 de julio de 2015, de <http://nulan.mdp.edu.ar>



- Piaget. (24 de Setiembre de 2013). [https://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa\\_\(filosof%C3%ADa\\_y\\_psicolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa_(filosof%C3%ADa_y_psicolog%C3%ADa)).
- Robbins, D. (2008). *Administración de recursos humanos* (1° edición ed.). México: Limusa S.A.
- Rodriguez Aranda, L. d. (2014). Diagnóstico de clima organizacional en la dirección general de recursos humanos de la secretaría de desarrollo social del gobierno federal. México, México.
- Rodriguez Mansilla, D. (1999). *Gestión organizacional*. Chileno: P y V.
- Rodriguez Mansilla, D. (1999). *Gestión organizacional*. Chile: P y V.
- Rodríguez, C. (1999). *El Nuevo Escenario. La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas* (1a. edición ed.). México.
- Schneider, B. (1983). Individual differences and organizational . the research questionnaire.
- Socorro Fonseca, d. M. (Octubre de 2008). <http://www.promonegocios.net/comunicación/definición-comunicación.html>.
- Stoner y Freeman . (1996). *Administración* (2° edición ed.). México: Prentice-Hall hispanoamericana.
- Toro. (2005). Clima organizacional. Perfil de empresas Colombianas. Medellín: Cincel.
- Valenzuela Santana, A. M. (2014). *Gestión del Talento: una nueva estrategia de comunicación organizacional*. México.
- Velazco, j. (2007). *Organización de la Producción: Distribución de planta y mejora de los métodos y los tiempos*. Madrid, España: Pirámide.
- Villavicencio Carranza, M. A. (Febrero de 2015). Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral. México, México.
- weihrich, K. (Noviembre de 2010). [es.slideshare.net/karlos\\_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo](http://es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo).
- Weihrich, K. y. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

## Anexo 01: Instrumentos de recolección de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESAS**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



### FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado Señor:

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser lo más sincero posible.

**Instrucciones:** Lea atentamente y marque con una X en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

#### DATOS DEMOGRÁFICOS

**Edad:** ( ) **Sexo** ( )

**Ocupación:** 1. Profesional ( ) 2. Técnico ( ) 3. Auxiliar ( )

Para evaluar las variables, marcar con una "x" en el casillero correspondiente según a la siguiente escala:

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
5	4	3	2	1

<b>N°</b>	<b>ITEM</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b>					
1	¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?					
2	¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?					
3	¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la organización?					

4	¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización?					
5	¿Para Ud. el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?					
	<b>AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6	¿Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo?					
7	¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?					
8	¿Ud. conoce las exigencias del trabajo?					
9	¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?					
10	¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?					
	<b>MOTIVACIÓN LABORAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
11	¿Para Ud. los beneficios de salud que brinda la organización son adecuadas?					
12	¿Ud. está de acuerdo con asignación salarial?					
13	¿Sus aspiraciones se ven prosperas por la políticas de la organización?					
14	¿El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?					
15	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.?					
	<b>VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL</b>					
	<b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?					
17	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización?					
18	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?					
19	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización?					
20	Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la organización?					
	<b>EFICACIA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
21	¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?					
22	¿Usted cumple con las tareas asignadas?					
23	¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?					
24	¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?					
25	¿Ud. logra la realizar las actividades que le ha asignado?					
	<b>EFICIENCIA LABORAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
26	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?					

27	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?					
28	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?					
29	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?					
30	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?					

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.**

## Anexo 02: Ficha de validación de juicio de expertos

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

#### I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: VICTOR RAÚL GARATE LUQUE

Lic. Administración

Fecha: 14.11.15

#### II. OBSERVACIONES:

##### FORMA:

VI VO autores

Revisar y Adeuar

##### ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Mejorar el Marco teórico de acuerdo  
a las variables y dimensiones de la  
investigación

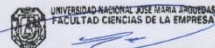
##### CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

utilizar los gráficos y las tablas  
en los resultados

#### III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento  **Procede**  **No Procede** para su aplicación.

Levantar las observaciones



Lic. Adm. Victor Raúl Garate Luque  
DOCENTE ORDINARIO  
CLAP 1996

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 21432606

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Simón José Cama Flores  
Mg. en Administración  
Fecha: 16.11.2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Respetar la Redacción y Ortografía  
de acuerdo al estilo APA

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Mejorar la Operalización de Variables  
especialmente los indicadores

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Elaborar las Tablas

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

Levantar las observaciones



Mg. Simón José Cama Flores  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 24461156

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Susan Tatiana Ascue Pauccar  
Lic. Adm. Empresas

Fecha: 14.11.2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Cambiar la sangría y los espacios de los párrafos de acuerdo al estilo de APA. Verificar la redacción.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

completar las hipótesis y incluir la hipótesis nula y alterna.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

En la población y muestra tener la fuente de procedencia.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento  Procede  No Procede para su aplicación.

Levantar las observaciones.

  
Susan Tatiana Ascue Pauccar  
LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 42929845



**Anexo 03: Matriz de consistencia**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TÍTULO: Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, período 2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> a. ¿En qué medida la comunicación interpersonal se relaciona en la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015? b. ¿En qué medida la autonomía para la toma de decisiones se relaciona en la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas,</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015,</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> a. Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. b. Determinar la relación entre la autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. c. Determinar la relación entre la motivación del personal y productividad laboral en la</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b> a. Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. b. Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. c. Existe relación significativa entre la motivación del personal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. d. Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y eficacia en la</p>	<p><b>VARIABLE</b> <b>INDEPENDIENTE</b> Clima organizacional Dimensiones: - <i>Comunicación</i> - <i>Autonomía</i> - <i>Motivación laboral</i></p> <p><b>VARIABLE</b> <b>DEPENDIENTE</b> Desempeño laboral Dimensiones: - <i>Productividad laboral</i> - <i>Eficacia</i> - <i>Eficiencia</i></p>

<p>2015?</p> <p>c. ¿En qué medida la motivación del personal se relaciona en la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?</p> <p>d. ¿En qué medida la comunicación interpersonal se relaciona en la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?</p> <p>e. ¿En qué medida la autonomía para la toma de decisiones se relaciona en la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?</p> <p>f. ¿En qué medida la motivación del personal se relaciona en la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?</p> <p>g. ¿En qué medida la comunicación interpersonal se relaciona en la eficiencia</p>	<p>Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>d. Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>e. Determinar la relación entre la autonomía para la toma de decisiones y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>f. Determinar la relación entre la motivación del personal y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>g. Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>h. Determinar la relación entre la autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>i. Determinar la relación entre la</p>	<p>Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>e. Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>f. Existe relación significativa entre la motivación del personal y eficacia en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>g. Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>h. Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p> <p>i. Existe relación significativa entre la motivación del personal y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p>	
--	---	---	--

<p>laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?</p> <p>h. ¿En qué medida la autonomía para la toma de decisiones se relaciona en la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?</p> <p>i. ¿En qué medida la motivación del personal se relaciona en la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015?</p>	<p>motivación del personal y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.</p>		
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>MÉTODO Investigación correlacional</p> <p>NIVEL No experimental</p>	<p>POBLACIÓN 64 trabajadores</p> <p>MUESTRA 64 trabajadores</p>	<p>TÉCNICAS: Encuesta</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO - SPSS 22</p>	<p>INSTRUMENTO Cuestionario</p>

## Anexo 04: Población de los trabajadores

Lista de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha 2015

N°	MODALIDAD	APELLIDO Y NOMBRES	CARGO	FIRMA
1	LS	ARANGO BULEJE, Lucio	Jefe de maquinaria	
2	LS	ALTAMIRANO OLIVERA, Yoli	SISFOH	
3	LS	CORONADO INCA, Gustavo	Extensionista	
4	LS	HERHUAY VARGAS, Jessica	Jefa de rentas	
5	LS	HERHUAY MUÑOS, Rubén	Chofer de Volquete	
6	LS	HUACHUILCCA VELASQUE, Alejandro	Ope. Retro excv.	
7	LS	JUNCO PALOMINO, Mery	Asist. Secretaria	
8	LS	MEDINA CCOICCA, Alejandro	Policia	
9	LS	MEDINA OROSCO, Heber	Defensa Civil	
10	LS	TORBISCO LIZARME, Emiliano	Sub Gerente infra.	
11	LS	FLORES DOMINGUEZ Elvis Rosel	Opi	
12	LS	MUÑOZ RAMOS, Liz Yeni	Asis. Sub Gerente Infra	
13	LS	LOZANO ORTIZ Rony	Asis. Sgds	
14	LS	VASQUEZ VILLANO Celestina	Limpieza del local	
15	LS	RINCON VELARDE, Richar	Promotor	
16	LS	ROJAS SALAZAR, Rosmeri	Asis. Gerencia	
17	LS	VARGAS BAUTISTA, Ledy	Responsable c. metas	
18	LS	ULICHE ALHUAY, Elsa Leonor	Secret General	
19	LS	VIVANCO GARFIAS, Wilfredo	Comunicación	
20	LS	HUAMAN LIZARME Edy	Resp. de casa Asist. Comunicacion	
21	LS	OLIVERA MONDALGO Delfín	Apoyo al SISFOH	
22	LS	MEDINA CCOICCA, Teófilo	Gasfitero	
23	LS	CAMARGO MARROQUIN, Nilber	Chofer de la Camioneta	
24	LS	OSCCO ORTIZ, Juan	Chofer de la Moto Carga	
25	LS	OSCCO HUAMAN, Fredy	Guardian del Municipio	
26	AU	VELASQUE OSCCO, Claudio Máximo	Alcalde	

27	AU	VARGAS RIVAS, Eugenio	Regidor	
28	AU	HUAMAN NAVEROS, Mauro	Regidor	
29	AU	OROSCO OLIVERA, Erson	Regidor	
30	AU	HUAMAN MONDALGO, Bertha Aydee	Regidor	
31	AU	GRUZ HUAMAN Karen Vilma	Regidor	
32	PF	MEDINA Álvarez Hugo	Gerente	
33	PF	VELASQUE SERNA Juan de Dios	Oper. Oruga	
34	N	ENCISO Ludeña, Claudia	Jefe de Personal	
35	N	ARROHUILLCA TORRES, Hugo Henry	Jefe de Registro Civil	
36	N	PEREZ JUNCO Grimaldo	Oper. Carga	
37	CAS	VELASQUE HUAMAN, Fredy	Sub Gerente sgdel	
38	CAS	JUAREZ TORBISCO, Cesar	Tesorero	
39	CAS	ARONI HUAMAN, Edwin	Jefe de Logística	
40	CAS	NAVEROS HERHUAY, Fredy	Jefe de Adquisiciones	
41	CAS	JUNCO MUÑOZ Eddy	Jefe de Almacén	
42	CAS	VARGAS Palomino, Raquel	Sub Gerente sgds	
43	PJ	VELASQUE OSCCO, Fidel	Guardian, Limpieza de Parque	
44	PJ	TORBISCO OSCCO, Deysi	Pers. Lemp. de la Muelle	
45	PJ	HUAMAN VASQUEZ, Evelina	Pers. de Limp de Parque la Sirena	
46	PJ	VARGAS GONZALES, Roxana	Pers. de Limpieza de Ccohas	
47	PJ	ALARCON PAHUARA, Yobana	Pers. de limpieza de Ccohas	
48	PJ	ASCUE CORONADO Felipe	Pers. de Mant. Plantas Ornamentales	
49	PJ	VARGAS TRUYENQUE Edmundo	Pers. De Limp. de Sector Colegio	
50	PJ	HERHUAY INCA, José	Pers. de Limpieza de la Compuerta	
51	PJ	PEDRAZA SANCHEZ, Esther	Pers. de Limpieza de Calle	
52	PJ	OSCCO ZUÑIGA, Seferino	Pers. de limpieza de Calle	
53	PJ	HUAMAN YANAHUILLCA, Alberto	Pers. de Limpieza de Calle	
54	PJ	NAVEROS PEDRAZA, Juan	Pers. de Limpieza de Calle	
55	PJ	CALDERON VASQUEZ, Calixto	Pers. de Limpieza de Calle	
56	PJ	ALARCON DE OSCCO, Emilia	Pers. de Limpieza de Calle	

57	PJ	LIZARME JUAREZ, Vicente	Limpieza de Sensor	
58	PJ	QUINTANA CCOICCA, Fernando	Limpieza de Sensor	
59	PJ	MILERTH TORBISCO Añanca	Ayudante de Maquinaria Pesada	
60	PJ	FABIAN HERHUAY Lima	Encargado de OMAPED	
61	PJ	ISABEL VELASQUE Oscoco	Guardian Cementerio Pacucha	
62	PJ	GREGORIO VELASQUE Bautista	Guardian de Cementerio	
63	PJ	VELASQUE ALARCON, Manna	Limpieza Plaza de Argama	
64	PJ	CARMEN ROSA Buleje Lizarme	Pers. limp. Puesto de Salud Argama.	

## Anexo 05: Tabla de interpretación de coeficientes de correlación

Tabla de interpretación de coeficientes de correlación	
Nivel de medición de las variables: Intervalos o razón	
Interpretación: El coeficiente r de Person puede variar de -1.00 a + 1.00 donde:	
Razón	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta. ("A mayor, menor Y" de manera proporcional. Es decir, que cada vez que "X" aumenta una unidad, "Y" disminuye siempre una cantidad constante) esto también se aplica a menor "X", mayor "Y"
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa Media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
0.10	Correlación positiva muy débil
0.25	Correlación positiva débil
0.50	Correlación positiva Media
0.75	Correlación positiva considerable
0.90	Correlación positiva muy fuerte
1.00	Correlación positiva perfecta (A mayor "X", mayor "Y" o a Menor "X" Menor "Y", de manera proporcional. Cada vez que "X" aumenta, "Y" aumenta siempre una cantidad constante).

Fuente: Hernández Sampiere, Roberto, metodología de investigación, 5<sup>ta</sup> Edic. pag 312.

**Anexo 06: Plan de comunicación**

**PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS, 2015.**



## **1. Contexto:**

La Municipalidad Distrital de Pacucha tiene los diferentes medios de comunicación para la interacción de los trabajadores, pero ello no es suficiente, debido a que los medios no son los apropiados para poder interactuar o para resolver necesidades

## **2. Justificación**

El Plan de Comunicaciones surge a causa de una necesidad que no está siendo atendida, lo cual pretende dar mejores servicios de comunicación dentro de la organización para los trabajadores. A través de los Planes de Comunicación se determinarán la estrategia y sus respectivas acciones que se implementarán en temas concernientes con la comunicación, divulgación y uso de la Estrategia de la Municipalidad Distrital de Pachucha.

## **3. Situación**

Municipalidad Distrital de Pachucha. Debido a diferentes factores no cuentan con un plan de comunicación, que le permita mediante estrategias y acciones mejorar el clima organizacional. Esto contribuiría en los servicios, trámites y canales de interacción.

## **4. Objetivos**

### **a. Objetivo general**

Vincular los medios de comunicación que más se utilicen al interior de la Municipalidad Distrital de Pacucha, en función de la estrategia de la institución, particularmente, para la fase de Interacción.

### **b. Objetivos específicos**

Lograr que los trabajadores conozcan y entiendan el alcance y funcionalidad de los medios de interacción que puedan usar dentro de la organización

Lograr la apropiación conceptual, funcional y técnico por parte de los servidores públicos en cuanto a la interacción interpersonal.

## **5. Estructura del plan de comunicación**

La Administración de la Municipalidad Distrital de Pacucha adoptará el plan de comunicación, como un instrumento de primer orden y que contemplará tres funciones primordiales:

- a. Promover la interacción de comunicación entre los trabajadores dentro de la organización
- b. Aprovechar toda la información que se genere en la administración, para su mejor utilización en beneficio de los trabajadores.
- c. Conocer todos los medios disponibles para procesar y poner en práctica sobre la interacción del personal.

## **6. Personal interno de la Municipalidad Distrital de Pacucha**

- Alcalde y secretarios de despacho.
- Empleados de carrera administrativa.
- Empleados de libre nombramiento y remoción.
- Contratistas.

## **7. Actividades a nivel interno Acción**

Dar a conocer a los funcionarios de la alcaldía de la Municipalidad Distrital de Pacucha los diferentes medios de comunicación que permiten interactuar con los trabajadores.

## **8. Responsable(s)**

Responsable del área de comunicaciones o el que ejerza las funciones de informar internamente.

## **9. Indicadores**

Número de publicaciones realizadas en los medios de comunicación y funcionarios convocados a las actividades respectivas.

## **10. Estrategias de acción**

Toda la información relacionada a las actividades correspondientes a la estrategia a nivel interno se publicará a través del sitio web de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Ya que éste es uno de los medios más usados y destacados por la entidad para informar a los servidores públicos.

Se hará entrega de materiales impresos como: Manuales instructivos que sirvan de guía para una mejor interacción dentro de la entidad.

Se convocará a los funcionarios a través de medios físicos y digitales, informándoles la fecha y hora de las reuniones de asistencia obligatoria. El uso de los medios de comunicación interna de la entidad tales como: carteleras e intranet serán con el fin de interactuar entre los miembros de la entidad.

## 10.1. Programación de actividades

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Juli	Agost	Setiem	Octub	Nov	Dicier
Plan de comunicación	X											
Talleres		X										
Seminarios			X									
Conferencias				X								
Talleres					X							
Talleres de Creatividad						X						
Talleres de comunicación							X					
Seminarios en temas de comunicación								X				
Reuniones									X			
Sesiones										X		
Talleres de Interrelación											X	
Talleres de interrelación												X

## 11. Presupuestos

### 11.1 Presupuesto para el desarrollo de cada una de las acciones

A medida que el desarrollo de la estrategia requiera presupuesto para su cumplimiento, el Municipio de Pacucha invertirá el valor requerido. Ésto se detalla de la siguiente manera.

## 11.2 Recursos para logística de las actividades a realizar

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cámara fotográfica	1	S/. 500.00	S/. 500.00
USB	2	S/. 20.00	S/. 40.00
Fólderes	200	S/. 1.00	S/. 200.00
Lapiceros	500	S/. 0.50	S/. 250.00
Papel bond	2/millares	S/. 25.00	S/. 25.00
Correctores	3	S/. 3.00	S/. 9.00
Videos	10	S/. 5.00	S/. 50.00
Laptop	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Tableros acrílicos	1	S/. 100.00	S/. 100.00
Otros gastos			S/. 1,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 4,174.00</b>

