

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



**“INFLUENCIA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ
LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES,
AÑO 2017”**

Tesis presentada por el Bachiller:

JAVIER SANTIAGO TORRES ALVAREZ

Para optar el Grado Académico de Maestro en
Ciencias: Contables y Financieras con
mención en Gerencia Pública y Gobernabilidad

Asesor: Dr. Aldo Enríquez Gutiérrez

Arequipa – Perú

2018

EPIGRAFE

La evaluación no solo mide los resultados , sino que acondiciona que se enseñe y cómo, y muy especialmente qué aprenden los estudiantes y como lo hacen

Neus Sanmartin

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso porque sin él nada es posible, por brindarme salud, fuerza de voluntad para seguir adelante sin desmayar y por brindarme la luz de la sabiduría en cada paso que di en la elaboración de este trabajo.

Javier

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa por permitir la culminación de nuestros estudios de Maestría y por creer en esta promoción que contribuirá en la mejora de la calidad educativa de nuestro querido Perú.

El autor

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Influencia del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, en el Desempeño Laboral de los trabajadores, año 2017”, Tiene como objetivo principal determinar la influencia de este modelo de evaluación del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores.

Es una Investigación no experimental El diseño de la investigación es explicativo de corte transeccional, las variables se estudian en su estado natural y los datos se recolectan en un momento único, utilizando para el procesamiento de los resultados la estadística descriptiva donde se presentan tablas, figuras y la interpretación . También se analizó con estadística inferencial utilizando el paquete estadístico SPSS. Se aplicó para ello un Cuestionario compuesto por 20 preguntas a un total de 708 trabajadores de la Municipalidad objeto de estudio.

Entre los resultados se halló que el modelo de evaluación del clima organizacional tiene efectos significativos en el desempeño laboral de los trabajadores está determinada por un 70.10% demostrado través del coeficiente de determinación $R^2 = 0,701$, mientras que el 29,9% de la variabilidad queda explicada por otros factores. Finalmente se aporta que entre las variables existe una correlación alta muy significativa con valor de $R = 0,837$ y una relación directa lo que demuestra que a mayor aplicación del modelo de evaluación del Clima organizacional con que cuentan los trabajadores mayor será el desempeño Laboral .

Palabras clave: Evaluación del clima organizacional , desempeño Laboral

ABSTRACT

This research work entitled "Influence of the Organizational Climate Assessment Model of the District Municipality of José Luis Bustamante y Rivero, on the Labor Performance of workers, year 2017", Its main objective is to determine the influence of this assessment model of the organizational climate in the performance of the workerS.

It is a non-experimental research The research design is explanatory of a transectional cut, the variables are studied in their natural state and the data are collected in a single moment, using descriptive statistics for the processing of the results where tables, figures are presented and interpretation. It was also analyzed with inferential statistics using the SPSS statistical package. A questionnaire made up of 20 questions was applied to a total of 708 workers of the Municipality under study.

Among the results, it was found that the organizational climate evaluation model has significant effects on the work performance of workers is determined by 70.10% demonstrated through the coefficient of determination $R^2 = 0.701$, while 29.9% of the variability remains explained by other factors. Finally, it is provided that between the variables there is a very significant high correlation with a value of $R = 0.837$ and a direct relationship, which shows that the greater the application of the organizational climate evaluation model that the workers have, the greater the Labor performance.

Keywords: Organizational climate evaluation, Labor performance

ÍNDICE

EPIGRAFE.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE TABLAS	x
INDICE DE FIGURAS.....	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	12
1.2. Línea de investigación	13
1.3. Enunciado del Problema	13
1.4. Formulación del problema	13
1.4.1 Problema General	13
1.4.2 Problemas Específicos	13
1.5. Objetivos de la investigación	14
1.5.1 Objetivo General	14
1.5.2. Objetivos Específicos	14
1.6. Justificación de la Investigación.....	15
1.7. Delimitación de la Investigación.....	16
1.7.1. Temporal	16
1.7.2. Geográfica	17
1.8. Limitaciones de la Investigación	21
CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS	22
2.1. Antecedentes Investigativos	22
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	22
2.1.2. Antecedentes Nacionales	23
2.1.3. Antecedentes Locales	25
2.2. Marco Epistemológico	26
2.3. Marco Teórico.....	27

2.3.1. Cultura organizacional	27
2.3.2. Clima Organizacional	33
2.3.3. Desempeño Laboral	49
2.3.4. Modelo desempeño Laboral	61
2.4. Marco conceptual	63
2.5. Marco Normativo	65
2.6 Hipótesis de la Investigación	72
2.6.1. Hipótesis General	72
2.6.2 Hipótesis Específicas	72
2.7 . Variables	72
2.7.1 Defición conceptual de la Variables	73
2.7.2 Defición conceptual de la Variables	73
2.7.3 Operacionalización de las Variables.....	74
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	77
3.1. Tipo, Nivel y diseño de la Investigación.....	77
3.2. Unidades de estudio	78
3.3.1. Población.....	78
3.3.2. Muestra	78
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	78
3.2.1. Técnicas	78
3.2.2. Instrumentos.....	79
3.3.3. Validez del instrumento	79
3.3.2. Fiabilidad del instrumento	79
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA UNIDAD DE ANALISIS	86
4.1 Organización	86
4.2 Procedimiento de Sistematización	86
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:.....	88
4.1. Análisis Descriptivo.....	88
4.2. Análisis Explicativo.....	112
4.3 Análisis Relacional	115
4.4. Discusión.....	116

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

Anexo I: Matriz de consistencia

Anexo II: Matriz Operacional

Anexo III: Instrumento - Cuestionario evaluación del Clima Organizacional

Anexo VI: Instrumento – Cuestionario Desempeño Laboral

Anexo V: Fotos evidencia de la Investigación

INDICE TABLAS

Tabla N° 1: Características del Clima Organizacional	90
Tabla N° 2: Tipo de Clima Organizacional	91
Tabla N° 3: Responsabilidad del Personal	92
Tabla N° 4: Elementos Físicos de la Municipalidad	93
Tabla N° 5: Elementos Tecnológicos de la Municipalidad	94
Tabla N° 6: Elementos Sociales de la Municipalidad	95
Tabla N° 7: Elementos Económicos de la Municipalidad	96
Tabla N° 8: Recompensas para los Colaboradores	97
Tabla N° 9: Calidez de los Colaboradores	98
Tabla N° 10: Comunicación	99
Tabla N° 11: Estilos de Supervisión	100
Tabla N° 12: Motivación Laboral	101
Tabla N° 13: Administración del Conflicto	102
Tabla N° 14: Apoyo a los Trabajadores	103
Tabla N° 15: Trabajo en Equipo	104
Tabla N° 16: Clima Organizacional en la Municipalidad	105
Tabla N° 17: Características de Desempeño Laboral	106
Tabla N° 18: Factores que Influyen en El Desempeño	107
Tabla N° 19: Necesidades de los Trabajadores	108
Tabla N° 20: Motivación de los Trabajadores	109
Tabla N° 21: Influencia del Clima Organizacional	110
Tabla N° 22: Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad	111
Tabla N°23: De Contingencia de Chi Cuadrado de la variable	112

INDICE GRÁFICOS

Gráfica N° 1: Características del Clima Organizacional	90
Gráfica N° 2: Tipo de Clima Organizacional	91
Gráfica N° 3: Responsabilidad del Personal	92
Gráfica N° 4: Elementos Físicos de la Municipalidad	93
Gráfica N° 5: Elementos Tecnológicos de la Municipalidad	94
Gráfica N° 6: Elementos Sociales de la Municipalidad	95
Gráfica N° 7: Elementos Económicos de la Municipalidad	96
Gráfica N° 8: Recompensas para los Colaboradores	97
Gráfica N° 9: Calidez de los Colaboradores	98
Gráfica N° 10: Comunicación	99
Gráfica N° 11: Estilos de Supervisión	100
Gráfica N° 12: Motivación Laboral	101
Gráfica N° 13: Administración del Conflicto	102
Gráfica N° 14: Apoyo a los Trabajadores	103
Gráfica N° 15: Trabajo en Equipo	104
Gráfica N° 16: Clima Organizacional en la Municipalidad	105
Gráfica N° 17: Características de Desempeño Laboral	106
Gráfica N° 18: Factores que Influyen en el Desempeño	107
Gráfica N° 19: Necesidades de los Trabajadores	108
Gráfica N° 20: Motivación de los Trabajadores	109
Gráfica N° 21: Influencia del Clima Organizacional	110
Gráfica N° 22: Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad	111

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un desempeño que tiene consecuencias sobre la productividad y satisfacción en la organización; por lo que la evaluación y medición del clima organizacional es sumamente importante, en razón de que un adecuado modelo de evaluación del clima organizacional fortalece a la organización en su capital humano, favoreciendo el desempeño laboral o comportamiento de los trabajadores, en tal sentido se ha emprendido la presente investigación en la que se desarrolla un modelo de evaluación del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, para estudiar su influencia en el desempeño laboral de sus trabajadores.

En el momento actual se ha vuelto determinante el logro de un mejor desempeño laboral y, por ende, de una mejor competitividad de las organizaciones, con alto grado de cultura y clima organizacional. Ello evidencia el rol y la importancia del clima organizacional en el logro de los objetivos de la institución en la consecución de la productividad y un eficiente desempeño laboral.

En este contexto, se desarrolla la presente investigación denominada: “Influencia del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, en el desempeño laboral de los trabajadores, año 2017”.

El Clima Organizacional está referido a las percepciones que tienen los individuos acerca de los procesos y sistemas de las organizaciones en las cuales se desempeñan. Así la evaluación y medición del Clima Organizacional es sumamente importante ya que fortalece a la organización en su capital humano. Cuando existe un adecuado clima organizacional, este provee un ambiente agradable y confortable para los trabajadores.

1.2 Línea de Investigación

Gestión Pública - Administración pública .

1.3 Enunciado del Problema

Influencia del modelo de evaluación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, en el desempeño laboral de los trabajadores, año 2017.

1.4 Formulación del Problema

1.4.1 Problema General

- ¿Cómo influye el Modelo de Evaluación del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero , Arequipa, 2017?

1.4.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo influye el modelo de evaluación del clima organizacional en las Características del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero ?.
- ¿ Cómo influye el modelo de evaluación del clima organizacional en los Factores importantes del Desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero ?.
- ¿ Cómo influye el modelo de evaluación del clima organizacional en las Necesidades de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero ?.
- ¿ Cómo influye el modelo de evaluación del clima organizacional en la Motivación de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero ?.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

- Determinar la influencia del modelo de evaluación del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero en el desempeño laboral de los trabajadores.

1.4.1 Objetivos Específicos

- Determinar la influencia del modelo de evaluación del clima organizacional en las Características del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero.
- Establecer la influencia del modelo de evaluación del clima organizacional en los Factores importantes del Desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero.

- Determinar la influencia del modelo de evaluación del clima organizacional en las Necesidades de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero.
- Establecer la influencia del modelo de evaluación del clima organizacional en la Motivación de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero.

1.5 Justificación del estudio

1.6 .1 Teórica

En el mundo actual el estudio de la cultura y el clima organizacional se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas. Esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional y al desarrollo de metodologías para la evaluación permanente de la cultura y clima organizacional a nivel empresarial e institucional. La gestión moderna asocia la productividad a la eficiencia y eficacia del recurso humano con el ambiente de la cultura y clima organizacional. Este factor, le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y empresariales que luchan por una mayor competitividad dentro el proceso de globalización y gestión del talento humano.

1.6.2 Práctica

El análisis de la cultura y clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio emocional y afectivo. Es por ello que cuando se evalúan estos aspectos, lo que se hace es determinar, mediante encuestas la percepción de los trabajadores, de las dificultades que existen en una organización y su influencia sobre el desempeño laboral, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores u obstaculizadores del logro de la calidad de los objetivos institucionales. En el caso de la presente investigación, se ha elegido la Municipalidad Distrital de

José Luis Bustamante y Rivero, donde se presentan problemas y limitaciones en el campo de la cultura y clima organizacional que requieren ser superadas para mejorar la calidad de recurso humano y consecuentemente el nivel de gestión institucional.

1.6.3 Metodológica

Para la realización de la presente investigación se formuló un instrumento para cada una de las variable un cuestionario estructurarlo, con escala de Liker, desarrollado y consolidado que servirá de modelo para evaluar el clima organizacional en cualquier institución similar a la de la investigación .

1.7 Delimitación de la investigación

1.7.1 Referencias Generales de la Municipalidad José Luis Bustamante y Rivero

- **Denominación**

Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero

- **Ley y Fecha de creación política**

Ley 26455 con fecha 23 de mayo de 1995.

- **Ubicación Geográfica**

Cuando ocupa un área geográfica que antes correspondió a los distritos como ***Paucarpata, Socabaya*** y el ***Cercado de Arequipa***

- **Ubicación Política**

Se encuentra ubicado al Sur Oeste del Departamento de Arequipa.

- **Limites**

Por el Noroeste y Norte: Con el distrito de Arequipa, a partir de la intersección de la Avenida Andrés Avelino Cáceres con la segunda torrentera, el límite con dirección general. Este lo constituye el Thalweg de esta torrentera hasta su intersección con la avenida Internacional.

Por el Este: Con el distrito de Paucarpata a partir del último lugar nombrado el límite con dirección general Sur, está conformado por los ejes de las avenidas Internacional, Pizarro y Colón hasta su intersección con el río Sabandía o Socabaya en el puente Sabandía.

Por el Sureste: Con los distritos de Sabandía y Characato, a partir del último lugar nombrado el límite con dirección general Oeste lo constituye el thalweg del río Socabaya o Sabandía hasta la desembocadura de la quebrada La Campiña, en el límite Noreste de la urbanización La Campiña.

Por el Sureste y Oeste: Con los distritos de Socabaya y Jacobo Hunter, a partir del último lugar nombrado, el límite con dirección general Norte lo constituye el límite Noreste de la Urbanización La Campiña, el muro de protección del Club El Golf hasta la calle Ecuador, los ejes de la calle Ecuador, avenida Caracas, avenida Unión, calles Huanta, Tumbes, Huamachuco, Contamaná, Huacho, Ayaviri y Acomayo, hasta su intersección con la tercera torrentera; el thalweg de la tercera torrentera aguas abajo hasta su intersección con la avenida Perú, calle Alemania, avenida Arequipa, avenida Las Peñas, avenida Primero de Mayo, calle Bajada de Cerro July hasta su intersección con la Ronda de Regadío Chilpinilla, avenida Francisco Mostajo (que rodea el Cerro July por su lado Oeste), calle Edilberto Zegarra Ballón y avenida Andrés Avelino

Cáceres hasta su intersección con la segunda torrentera punto de inicio de la presente descripción

1.7.2 Extensión y Ubicación

<i>Gentilicio:</i>	Bustamantinos	
<i>Extensión:</i>	Territorial	11.06 Km ²
<i>Población:</i>	76,410	Censo 2007
<i>Densidad Poblacional:</i>	8 053.9 hab./Km ²	
<i>Ubigeo:</i>	040129	
<i>Altitud:</i>	La Capital Provincial se encuentra a una altura de 2,363 m.s.n.m.	

- **Clima**

El clima es subtropical y urbano y soleado, con una temperatura de 22,5 C, La ciudad de Arequipa tiene un clima templado y seco, con escasas lluvias, con un intenso y benigno sol.

1.7.3 Reseña Histórica

José Luis Bustamante y Rivero es el distrito más joven de la provincia de Arequipa. La creación del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, se gestó a raíz de la iniciativa de un grupo de vecinos que fundaron el comité Cívico TEXAO que en su última etapa fue liderada, por Raúl Osorio Riveros, quien justamente con sus integrantes luchó arduamente para conseguir el tan anhelado objetivo de crear el distrito.

Se logró constituir un nuevo núcleo autónomo que pudiera individualmente velar por los intereses y necesidades de sus pobladores a fin de acabar con la pasividad de los gobiernos locales de turno, que evidenciaron poco interés por esta zona, razón por la cual José Luis

Bustamante y Rivero ocupa un área geográfica que antes correspondió a los distritos de Paucarpata y Socabaya, y el Cercado de Arequipa.

Pasaron muchos meses de esfuerzos y sacrificios, teniendo que sobrepasar innumerables obstáculos en el camino como nulidades presentadas en el congreso de la República, manejo interesado de la opinión pública, entre otras. Sin embargo gracias al amplio y decidido apoyo del congresista Arequipeño, Juan Guillermo Carpio Muñoz, logró la aprobación en el Congreso Constituyente Democrático, en el gobierno del Presidente Alberto Fujimori .

La noticia se dejó sentir en toda la jurisdicción. La celebración se dio en las calles, el júbilo de saber que desde ese momento se autogobernarían y solucionarían sus propios problemas con la guía de una Municipalidad que prioriza la participación vecinal en la toma de decisiones para el desarrollo del distrito.

- **Lugares Turísticos**

- Plataforma Comercial Andrés Avelino Cáceres
- Campo Ferial Cerro Juli
- Cementerio de la Apacheta

- **Avenidas Principales**

- Avenida Dolores
- Avenida Estados Unidos
- Avenida Hartley
- Avenida Guardia Civil
- Avenida Andrés Avelino Cáceres
- Avenida Alcides Carrión
- Paseo de la Cultura

1.7.4 Antecedentes de la Entidad

Se promulgó en el Congreso de la República la primera Ley Orgánica de Municipalidades, constituida por 126 artículos, el 16 de noviembre de 1853. En ésta ley se establece un marco normativo general para la administración y gestión de las municipalidades en el Perú. Más adelante, la Constitución Política del Perú, como posteriores leyes orgánicas de municipalidades dan funciones promotoras del desarrollo local, promoción adecuada, prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico. En la década anterior, con el proceso de descentralización y con el criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; en este marco, los gobiernos locales deben cumplir con mayor eficiencia las funciones que vienen desarrollando las instituciones nacionales en las distintas jurisdicciones locales. También se le asigna la promoción del desarrollo económico, con incidencia en la micro y pequeña empresa, además de manejo de planes integrales y participativos permanentes orientados a las políticas públicas locales y, de desarrollo económico local, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo, así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus ámbitos. La función primordial de la municipalidad es promover el desarrollo local a través de la prestación de servicios públicos y el desarrollo integral de manera sostenible y armónica. Para ello el Gobierno Nacional ha dado directivas a través de la Secretaría de Descentralización para lograr una verdadera autonomía mediante las Políticas Públicas o programas de acción gubernamental que responden a las preguntas: ¿Qué produce el gobierno local? ¿Para lograr qué resultados? ¿A través de qué medios? En tal sentido, la Municipalidad como órgano de Gobierno Local, tiene Personería Jurídica de derecho público, con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Actualmente, la Ley N° 27972 norma la organización, autonomía, competencia, funciones y recursos de esta Municipalidad, a la que le son aplicables las leyes y disposiciones, que de

manera general y de conformidad con la Constitución, regula las actividades y funcionamiento del sector Público Nacional.

1.8 Limitaciones de la Investigación

Esta Investigación no tuvo limitaciones, que fueran insalvables , ya que se trató por todos los métodos solucionar los obstáculos presentados.

1.9 Consideraciones Éticas y Legales

Se respeto la integridad y autonomía de la persona: Tomando en cuenta la dignidad humana, independientemente de la procedencia, estatus social o económico, etnia, género u otra característica. Para ello se decodió que la información a todos los participantes sin excepción fue estrictamente voluntaria.

Rigor científico: Basado en la rigurosidad de la obtención e interpretación de los datos. La información se recogió a través de dos cuestionarios, uno de cada variable la Evaluación del Clima organizacional y el desempeño Laboral , ambos instrumentos fueron sometidos a los criterios de validez, confiabilidad y consistencia respetando todos los procesos de su análisis. Se procesó la información bajo un criterio de legalidad y legitimidad de los datos haciendo uso del paquete estadístico SPSS 21 sin manipulación alguna o sesgo de la información.

CAPITULO II

BASES TEÓRICAS

2.1 Antecedentes Investigativos

2.1.1 Internacionales

Uría, D. (2011), en su tesis: *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CIA. LTDA, ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.* Tesis de tipo descriptivo -correlacional; aplicó dos cuestionarios para conocer el clima laboral desde el punto de vista de los trabajadores y el desempeño según los directivos de Andelas CIA. LTDA, con una muestra de 40 empleados, llegando a la conclusión que el 89% de los trabajadores se encuentra desmotivados; considerando los factores débiles de la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo. Por otro lado en cuanto al desempeño los directivos consideraron que el personal tiene un desempeño regular o medio lo que se asocia al desánimo de los trabajadores. Existe descontento por los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda. - Los directivos evalúan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no cubre las expectativas para el cumplimiento óptimo de las metas.

Villamil, O. y Sánchez, W. (2012) en su tesis: *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma. UNITEC San Pedro Sula. Honduras.* La

investigación es de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo en una muestra de 154 empleados, utilizando un cuestionario de 65 preguntas. Dentro de los hallazgos más relevantes 13 encontrados tenemos: El 61% de los trabajadores perciben un clima laboral desfavorable; respecto al grado de satisfacción que poseen los colaboradores de la Municipalidad objeto de estudio con relación a su desempeño, se demuestra un 55% de grado de insatisfacción, un 82% denota una insatisfacción con posibilidad de desarrollo y un 91% de los trabajadores se halla insatisfecho con su salario, permitiendo concluir en que - Hay una correlación estadística significativa entre el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad, La autora concluye: Los resultados obtenidos por su investigación dieron a conocer que la calidad del clima organizacional predice de forma muy significativa la satisfacción laboral, en tanto la satisfacción laboral predice de ante mano y de forma moderada el desempeño laboral. En ese caso si la dirección de las universidades estudiadas, realizaran un análisis al uso de cada uno de sus indicadores para examinar la forma como se está construyendo el clima organización y cómo se están estableciendo los programas de mejora para esos indicadores, se podría ver los resultados en un incremento importante de la satisfacción y por ende del desempeño laboral de sus docentes.

2.1.2 Nacionales

Ventura (2017), investigó: "*Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Samegua, Moquegua*". Los objetivos de la investigación fueron: Analizar la influencia de la comunicación interna en el Clima Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Samegua. Describir la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Samegua. Evaluar el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Samegua y Determinar la relación de la comunicación interna con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Samegua. Los principales resultados del estudio son: En la comunicación interna de la Municipalidad distrital de Samegua los

mensajes que emite la Municipalidad son recibidos a veces por los trabajadores y a veces existe retroalimentación en la comunicación. Existe adecuada comunicación ascendente, de los trabajadores con los directivos. La comunicación horizontal es adecuada, existe coordinación entre los trabajadores y se resuelven problemas. El clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Samegua es calificado por la mayoría de trabajadores como “ni favorable, ni desfavorable” y las principales características del clima organizacional son: “tiene un fuerte impacto en el comportamiento de los trabajadores” y “afecta positivamente en el compromiso e identificación de trabajadores. Para la mayoría de trabajadores el tipo de clima organizacional que existe en la Municipalidad es “participativo de participación en grupo” y existe relación entre la comunicación interna y el clima organizacional de la Municipalidad distrital de Samegua, por lo que se acepta la hipótesis a través de la prueba estadística Chi Cuadrado: “La comunicación interna con deficiencias influye desfavorablemente en el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Samegua”.

Mendoza (2014), investigó: *“Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Docente y Administrativo de la I.E. Mercedes Cabello de Carbonera, Ilo”*. Los objetivos de la investigación fueron: Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa “Mercedes Cabello de Carbonera” de la Provincia de Ilo; Realizar un estudio situacional que permita establecer el grado de influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución materia de estudio. Identificar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral y proponer un Plan de acciones de mejora del clima organizacional. La hipótesis del estudio fue: Al recibir un buen clima organizacional en la Institución Educativa Mercedes Cabello de Carbonera” influirá de manera positiva en el Desempeño Laboral del personal docente y administrativo, mejorando la

calidad y el nivel de la institución. Las conclusiones del estudio fueron: Aplicando el análisis cuantitativo que se sustenta en la inferencia estadística se demuestra en el presente trabajo de investigación la existencia de un alto grado de correlación entre la variable CLIMA ORGANIZACIONAL y la variable DESEMPEÑO LABORAL que se expresa en una $R^2=0.87$ en docentes y una $R^2=0.81$ en el personal administrativo, esto quiere decir, que a mejor clima organizacional corresponde un mejor desempeño laboral, con este sustento se cumple con lo señalado en el objetivo general *“Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la I.E. Mercedes Cabello Carbonera, Ilo 2014.* Según el análisis descriptivo y cualitativo se puede afirmar que el clima organizacional de la Institución Educativa está en un promedio de regular a bueno entre todo el personal docente y administrativo, pudiéndose apreciar que mayormente no hay un buen liderazgo por parte de la dirección de dicha institución educativa. Si bien el personal docente y administrativo se siente orgulloso de trabajar en la Institución Educativa, la mayoría siente que no se valora su trabajo. El sistema de planeamiento será eficiente gracias a un clima agradable del entorno de trabajo, con respecto al desempeño laboral de toda la población educativa. Los docentes necesitan aprender una segunda lengua, muchos de ellos no utilizan las TICs en el proceso educativo, ni utilizan muchos medios, materiales en el desarrollo del mismo.

2.1.3 Locales

Becerra. C (2017) en su investigación *Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016,* La investigación de tipo descriptivo, Se trabajó con el total del universo compuesto por 49 trabajadores de esta Agencia. Para el recojo de datos se empleó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) para medir el clima organizacional, y un cuestionario semiestructurado elaborado por la investigadora para medir el desempeño laboral. Los resultados mostraron, entre otros que el clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa es de nivel medio; que el desempeño laboral

de los trabajadores de esta Agencia, según la percepción de éstos, es regular, que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo que fue corroborado con los resultados obtenidos de la prueba de chi-cuadrado.

2.2 Marco Epistemológico

En la presente investigación se presenta una interpretación del discurso epistemológico implícito en los principales enfoques teóricos o corrientes del pensamiento gerencial, por medio de aportaciones de algunos autores dedicados al estudio de las ciencias gerenciales.

Para Damiani (2005) la metagerencia ecológica emocional lleva consigo un conjunto de conocimientos organizados en que se basa la praxis gerencial con “el uso de métodos rigurosos, sistemáticos y coherentes que desembocan en el logro de esta finalidad, contribuyendo de esta manera a considerar a la gerencia como ciencia, dado que “la epistemología involucra las cuestiones que conciernen a la definición y a la caracterización de los conceptos científicos, así como el problema de la construcción de los términos teóricos de la ciencia, entre otros aspectos” (p.29).

Es así que las teorías administrativas en su conjunto se enfocan y otorgan un mayor peso en los aspectos relacionados con el ser humano, éste como un instrumento más de la organización, hasta como un factor importante de la misma.

Por su parte Chiavenato, (2009) señala los siguientes modelos:

Modelo clásico o tradicional, es el diseño de puestos propuesto por Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Por otro lado Modelo humanista también conocido como modelo de las relaciones humanas, Que otorga una mayor importancia al factor humano para el éxito organizacional y la necesidad de que la organización respalde su comportamiento; surge como oposición al método científico; la escuela de relaciones humanas sustituyó: La ingeniería industrial por las ciencias

sociales, la organización formal por la organizacional informal, las jefaturas por liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Cultura Organizacional

La importancia de la cultura organizacional deviene de la preocupación que tienen los miembros de una organización para que tenga vigencia y permanencia en el tiempo. Por tanto, se puede señalar que para que ello ocurra la organización tiene que haber adquirido vida propia, con comportamientos adecuados y significativos que le permitan generar conocimiento común entre sus miembros.

Schein Edgar H., (1992), define a la cultura organizacional como “El conjunto de valores, supuestos, costumbres, relatos, mitos y creencias aprendidas y compartidas, sobre la cual las personas basan sus conductas diarias”. (p. 45)

Robbins Stephen (1999) considera que la cultura organizacional "es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra". (p. 47)

2.3.1.1 Conceptualización de Cultura Organizacional

Para Scott y Mitchell (1992), parece haber consenso en el hecho de que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que hace que una organización se diferencie de otras. Dicho sistema es, tras un análisis más detenido, un conjunto de características fundamentales que

distingue la organización. Hay siete características que, al ser combinadas, revelan la esencia de la cultura de una organización (p.81)

- **Autonomía individual.** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
- **Estructura.** El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del subordinado.
- **Apoyo.** El grado de ayuda y afabilidad que muestran los superiores a sus subordinados.
- **Identidad.** El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- **Desempeño – Premio.** El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.
- **Tolerancia del conflicto.** Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
- **Tolerancia del riesgo.** El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Estas características sirven para evaluar una organización, teniendo en cuenta los sentimientos de significado compartido, las cosas que en ella se realizan y la manera en que han de obrar las personas.

2.3.1.2 La cultura es un término descriptivo.

Según Mc Gregor (1996), la cultura organizacional “es un término descriptivo. Denota la manera en que los empleados perciben las

siete características, no el hecho de que les gusten o no. Y ello es importante porque distingue la cultura y la satisfacción en el trabajo”. La investigación sobre la cultura organizacional ha tratado de medir como los empleados ven a su organización: ¿Esta muy estructurada? ¿Premia la innovación? ¿Suaviza los conflictos? En cambio, la satisfacción en el trabajo pretende cuantificar la respuesta efectiva ante el ambiente laboral. En otras palabras, la primera describe y la segunda evalúa. (p.187)

A) Dimensiones de la cultura organizacional

A través de su método describe la relación entre su cultura y satisfacción laboral. La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de una organización. Ello se explica cuando se define la cultura como un sistema de significado compartido. Cabe esperar por eso que los individuos con diferente formación o distintos niveles dentro de una organización tiendan a describir a la cultura de ellos en términos semejantes.

Reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes, no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada. La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría. Cuando se habla de la cultura de una organización, se refiere a su cultura dominante. Y es esta visión macro de la cultura la que le da a su organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o

experiencias comunes de los integrantes. Las subculturas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica. Así el departamento de adquisiciones y contrataciones puede poseer una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros. Incluirán los valores centrales de la cultura dominante junto con otros que son típicos de los miembros del departamento. De modo parecido, una oficina o unidad que esté físicamente separada de las operaciones principales de una empresa asumirán una personalidad propia.

También aquí, los valores centrales se conservan en lo esencial, pero se modifican para reflejar la situación especial de una unidad separada.

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen solo de muchas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable. ¿Por qué? Porque no habrá una interpretación uniforme a lo que constituye un compromiso correcto o incorrecto. “Significado compartido” de la cultura es el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta. Pero no se puede ignorar que el hecho de que numerosas organizaciones tienen además subculturas capaces de influir en el comportamiento de sus integrantes.

a) Culturas fuertes y débiles.

Es más comprensible dividir a las culturas en fuertes y débiles. Según Blanchard y Hersey (1998): Una cultura fuerte, se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea

su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura. Conforme a tal definición, una cultura fuerte evidentemente ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las instituciones castrenses, las sectas y las compañías japonesas.

El resultado específico de una cultura fuerte es la disminución de rotación de personal. Esta clase de cultura muestra gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de las organizaciones. De unanimidad de propósitos se origina cohesión, fidelidad y compromiso organizacional. Y estos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa. (p.192)

b) Funciones de la cultura.

Es importante resaltar las funciones de la cultura, Según Katst y Khan (1992): La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir establecer distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Por último es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. Y es precisamente esta última función la que más interesa. (p.79)

c) ¿Cómo nace una cultura?

El nacimiento de una cultura es vital y está relacionada al rol que desempeñaron los fundadores y los líderes que los sucedieron:

Pérez Fernández de Velasco (2001) sostiene:

“Las costumbres tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a lo que han hecho antes y al grado de éxito conseguido. Ello nos lleva a la fuente primera de la cultura de una organización: sus fundadores”.

Los fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión y misión de lo que debe ser ella. No están atados a la costumbre ni a ideología alguna. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos sus integrantes. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas. La cultura de una organización resulta de la interacción entre 1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y 2) lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia. (p.436).

2.3.2 Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Una definición proporcionada por Stephen Robbins (1999) se refiere al Clima Organizacional "como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño". Forehand y Gilmer, citados por Desslee (1993), definen el clima organizacional como "“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (p.181)

Por otra parte se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Cabrera,1996).

2.3.2.1 Característica del Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y ciclos individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros, son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos

nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

En base a las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (Goncalvez, 1997).

2.3.2.2 Elementos del Clima Organizacional

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Por lo tanto se debe recalcar que, el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo. (Castillo, et al, 2000).

2.3.2.3 Dimensiones del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

También se puede medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

A) Funciones del Clima Organizacional

Las funciones del clima organizacional son:

- **Desvinculación.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa.** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición
- **Conflicto.** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Selección basada en capacidad y desempeño.** El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores.** El importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- **Adecuación de la planeación.** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo. (Castillo, et al, 2000)

B) Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional

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

- **Retroalimentación.** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Así mismo se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la forma que en que se brinda a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con los nuevos reglamentos. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de órdenes", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, el origen de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus reglas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

- **Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que el incremento en las relaciones es conducente a un aumento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. Esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Diagnóstico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
- **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.
- **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:
 - El conocimiento y los conceptos
 - Las creencias y actitudes anticuadas
 - Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de

administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. Esta es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

- **Participación.** Esto se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la participación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.
- **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.
- **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados.

El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se realiza el Diagnóstico Organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

C) Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas

Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. (Bustos,et. al.s)
Recuperado:

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Es importante para un administrador saber analizar y

diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos.

Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

El clima organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores.

Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general. (Martínez Guillen, s/f)

- **Determinantes del Clima Organizacional**

Los determinantes del clima organizacional son:

- Prestaciones
- Relaciones Gerente-subalterno
- Incentivos
- Participación
- Políticas
- Procedimientos
- Normas
- Seguridad
- Servicios
- Sueldos y salaries
- Naturaleza del trabajo
- Condiciones de trabajo

- **Beneficios Positivos del Clima Organizacional Satisfactorio**

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- Satisfacción general de los trabajadores
- Mejor comunicación
- Positivización de las actitudes
- Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios

- **Resultados de un Clima Organizacional Negativo**

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Pérdidas de tiempo
- Quejas
- Mayor tiempo extra
- Calidad deficiente
- Sabotajes
- Demoras
- Hurtos
- Mayor rotación de personal
- Incrementos de gastos
- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo

D) Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

- **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert citado por Brunet (1999) es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. Esta Posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

- Clima de tipo autoritario.
 - Sistema I. Autoritario explotador
 - Sistema II. Autoritarismo paternalista.
- Clima de tipo Participativo.
 - Sistema III. Consultivo.
 - Sistema IV. Participación en grupo.

Sistema I. Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de

temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III. Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV. Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.3.3 Desempeño Laboral

El comportamiento del trabajador en la búsqueda de sus objetivos fijados, lo que constituye una estrategia individual para lograr los objetivos que tiene una serie de características individuales.

Otro aporte importante en la definición del desempeño laboral es: “el desempeño laboral está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se puede mencionar a las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables”. (Queipo, Leseche, 2002, p.10).

Desslee, (1993 Pag.181), determina que los factores del desempeño laboral son:

- Asistencia
- Competencia

2.3.3.1 Teorías del Desempeño Laboral

- **Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Las Teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva las fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades, de otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basado en la jerarquía de las necesidades se pueden jerarquizar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

De acuerdo al cumplimiento de estas necesidades, se obtienen comportamientos determinados, que influyen en el desempeño de una persona.

Abraham Maslow identificó las necesidades siguientes:

- **Necesidades fisiológicas:** De alimentación, habitación y protección del dolor o el sufrimiento; también se las llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- **Necesidades de seguridad:** Necesidad de estar libre de peligros y estar protegido contra amenazas del entorno externo.
- **Necesidades sociales:** De amistad, participación y pertenencia a grupos, amor y afecto.
Relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas.
- **Necesidades de estima:** Relación con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima y la confianza en uno mismo.
- **Necesidades de autorrealización:** Son las más elementales del ser humano y llegan a realizarse con el desarrollo de sus aptitudes y capacidades, reflejan el esfuerzo de las personas por alcanzar su potencial y desarrollarse a lo largo de la vida.

- **Teoría de la Motivación:**

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, es un factor que influye en el ambiente laboral y esta a su vez influye en el desempeño.

Mitchell, citado por Da Silva (2002, pag. 425), identifico cuatro características específicas que definen la motivación:

- La motivación se define como un fenómeno individual
- La motivación se describe como algo intencional, se supone que está sujeta al control del trabajador, que influye en el comportamiento.

- La motivación es multifacética
- El propósito de las teorías sobre motivación es predecir el comportamiento

El comportamiento de las personas está determinado por aquello que lo motiva; su desempeño es producto de dos factores: el grado de habilidad y la motivación, expresión que puede ser representada por medio de la siguiente ecuación:

Desempeño= f (habilidad x motivación)

Es por ello que el proceso de motivación será clave para medir el ambiente laboral y lograr el desempeño que se desee dentro de la organización.

El clima, la satisfacción laboral, dependerá de ciertos factores de motivación; estos además influirán en el desempeño del trabajador frente a su puesto de trabajo. Las teorías de la motivación ayudan a estudiar los diversos elementos que contribuyen en la obtención de un adecuado clima laboral y por ende un buen desempeño por parte del potencial humano de la institución.

- **Teoría X y Teoría de Douglas Mc Gregor**

Estas teorías han sido creadas por Douglas Mc Gregor, distinguió dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominó Teoría X) y la moderna (a la que llamo Teoría Y).

La teoría X se basa en que a las personas les disgusta el trabajo que son perezosas y evitan el trabajo si les es posible, por lo que deben ser controladas, amenazadas y dirigidas, para conseguir un correcto desempeño, que asumen responsabilidades. Por ello, hay que ser

autoritarios, con políticas, reglas y un gran control. Los trabajadores sienten rechazo hacia el trabajo, evitándolo en la posible, por lo que la empresa debe obligarlos a trabajar por medio del control, dirección, la fuerza y el castigo.

La Teoría Y se basa en que a las personas les gusta el trabajo, siendo natural como otras necesidades básicas de la vida. Las personas se sienten motivadas hacia el trabajo, buscan responsabilidades y son creativas. Los trabajadores se comprometen con los objetivos de la empresa a cambio de las compensaciones se asocien con su logro.

- **Teoría Z de William Ouchi**

La teoría Z también llamada “método japonés” es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Páscale (colaborador), se diferencia de estas dos de Mc Gregor y afirma que la producción es un tema de la administración de la persona que se puede aplicar y aplica en cualquier empresa.

Se basa en los valores de intimidad, sutileza, confianza. Las personas se comportan correctamente favoreciendo la confianza en los trabajadores, se espera que la gente produzca y por lo tanto los controles de la empresa no son muy exigentes. En este caso, el autocontrol es base y el trabajador acabará comportando tal como se espera de él. La teoría se basa en que se tiene confianza en que el trabajador tiende a rendir lo que se espera de él.

Los principios fundamentales de la teoría son la atención a las relaciones humanas, las relaciones sociales estrechas y la confianza. Ouchi afirma que hay tres tipos de empresa: la del tipo A, propia de las empresas americanas; las del tipo J, propia de las empresas japonesas y las del tipo Z, que tienen la nueva cultura Z, de la que habla su teoría.

Según esta teoría, los trabajadores son seres humanos y también son empleados, por lo que humanizar las condiciones de trabajo es a favor de la empresa; porque aumenta la autoestima de los trabajadores y la productividad de la empresa. Las principales bases de las empresas que siguen esta cultura de la teoría Z son: la participación, el trabajo establece de por vida, las relaciones personales estrechas y el trabajo en equipo, toma de decisiones entre todos y la confianza, consiguiendo una mayor productividad de la empresa.

- **Teoría del desempeño – satisfacción**

Chiavenato (1999) toma de referencia la ecuación de Porter y Lawler que diseñan una manera simple de abordar el desempeño que consiste en plantearlo como una ecuación cuyos factores son la capacidad y la motivación, es decir:

$$\text{Desempeño} = f(C \times M)$$

Según Lawler existen dos bases sólidas para la teoría del desempeño-satisfacción:

- Las personas desean tener dinero porque no solo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también les proporciona las condiciones necesarias para atender sus necesidades sociales, de estima y de realización personal.
- Si las personas perciben o creen que su desempleo es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñaran de la mejor manera posible. Solo es cuestión de establecer esa percepción.

El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas piensan que existe una vinculación directa o indirecta entre su desempeño y el

consecuente aumento de remuneración. (Porter, Lawler, citados por Chiavenato, 1999).

Modelo de evaluación del Clima Organizacional

Aspectos a evaluar del clima organizacional de la Municipalidad:

Características del Clima Organizacional

Indicadores:

- Estabilidad del clima.
- Impacto del clima en el comportamiento de los trabajadores.
- Influencia del clima en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Relación positiva entre el clima organizacional y los procesos de selección de personal.
- El clima organizacional positivo propicia que el absentismo y la rotación del personal sean mínimos.

2.3.3.2 Tipo de Clima Organizacional

Autoritario Explotador:

- La comunicación es vertical.
- No existe confianza entre jefes y subordinados.
- El personal es considerado como esclavo.

Autoritario paternalista

- El personal no se siente responsable.

- Se manejan mecanismos de control.
- Existe insatisfacción en el personal y poco trabajo en equipo.

Consultivo

- Existe comunicación de jefes a subordinados.
- Se dan recompensas y castigos y actitudes favorables en los trabajadores.
- Existe mediana satisfacción en el personal.

Participación en grupo

- Se delegan responsabilidades con confianza.
- Se motiva a través de la participación.
- Existe comunicación de los trabajadores a los jefes, de los jefes a los subordinados y entre los trabajadores de similar nivel jerárquico.
- Hay trabajo en equipo.

Responsabilidad del Personal

- Los jefes confían en la responsabilidad de los trabajadores.
- Los jefes dan las instrucciones generales y dejan a los trabajadores la responsabilidad sobre el trabajo específico.
- Los jefes no confían en el criterio individual de los colaboradores, todo el trabajo que realizan se revisa.

- Los jefes consideran que los colaboradores deben resolver por sí solos los problemas de trabajo, sin recurrir a ellos.
- Uno de los problemas de la institución es que los colaboradores no son responsables de su trabajo.

Elementos físicos de la Municipalidad

- La Municipalidad cuenta con ambientes con calidad de aire.
- La temperatura es adecuada.
- No existen ruidos molestos.
- El polvo no es excesivo.
- No existe radiación en los ambientes.

2.3.3.3 Elementos tecnológicos de la Municipalidad

- La distribución de los objetos es adecuada en la Municipalidad.
- Los trabajadores cuentan con suficiente y adecuado material de trabajo.
- Las herramientas para el desarrollo de las funciones de los trabajadores son las adecuadas.
- Los colaboradores cuentan con las maquinarias o equipos necesarios para cumplir sus tareas.

A) Elementos Sociales

- En la Municipalidad existen reglas claras y explícitas sobre los deberes que deben cumplir los colaboradores.
- Existen reglamentos que establecen con precisión las políticas de la institución.
- Los jefes se preocupan por los colaboradores.
- Las políticas institucionales respaldan a los colaboradores.

B) Elementos Económicos

- La situación financiera de la Municipalidad permite a los colaboradores obtener mejor situación económica.
- El personal de la Municipalidad cuenta con una adecuada capacitación brindada por la Municipalidad.
- La Municipalidad proporciona adecuada recreación para los colaboradores.

C) Recompensas para los Colaboradores

- Los jefes de la Municipalidad dan un mayor reconocimiento a los colaboradores que desempeñan mejor su trabajo.
- En la Municipalidad existe la política de destacar el trabajo bien hecho de los colaboradores.
- Las críticas que se hacen a los colaboradores son bien intencionadas en la Municipalidad.
- La Municipalidad reconoce cuando los colaboradores hacen las cosas bien.

E) Calidez de los Colaboradores

- En la Municipalidad las personas confían en los colaboradores.
- En los colaboradores predomina un ambiente de amistad.
- La mayoría de colaboradores de la Municipalidad se preocupan por los demás.
- En la Municipalidad existe un alto respeto por las personas.
- No es difícil hablar con los jefes de la Municipalidad.

F) La Comunicación

- Existe un adecuado flujo de comunicación descendente en la Municipalidad: de los jefes hacia los colaboradores.
- Existe una adecuada comunicación ascendente en la Municipalidad: Cuando los colaboradores lo requieren pueden comunicarse con los directivos y/o jefes.
- La comunicación horizontal en la Municipalidad es oportuna y calidad entre los colaboradores de las diferentes áreas.
- Los directivos y/o jefes de la Municipalidad comunican la visión, misión y los valores de la institución.

G) Estilo de Supervisión

- Los jefes de la Municipalidad delegan responsabilidades a los subordinados, con la correspondiente autoridad.
- Los jefes de la Municipalidad promueven relaciones humanas armoniosas en el personal.

- El control que ejercen los jefes en la Municipalidad posibilita la iniciativa y toma de decisiones en conjunto con los subordinados.
- Los jefes de la Municipalidad tratan con respeto a sus subordinados.

H) Motivación Laboral

- Al Personal de la Municipalidad le interesa que su institución sea la mejor.
- Los colaboradores de la Municipalidad muestran interés por el trabajo que realizan.
- Los colaboradores de la Municipalidad se esfuerzan mucho por realizar eficientemente sus funciones.
- En la Municipalidad los colaboradores están comprometidos con su trabajo.

I) Administración del Conflicto

- En la Municipalidad se propician acuerdos en forma fácil y rápida.
- Los directivos o jefes de la Municipalidad alientan a los colaboradores a decir lo que piensan, estén de acuerdo o en desacuerdo con los jefes.
- Los jefes de la Municipalidad piensan que las discrepancias entre las diferentes áreas y entre los colaboradores son útiles, para el mejoramiento de la institución.
- Los colaboradores de la Municipalidad pueden decir “no”, cuando les asignan un trabajo que no les corresponde.

J) Apoyo a los Colaboradores

- Cuando los colaboradores de la Municipalidad tienen que hacer un trabajo difícil, pueden contar con la ayuda de sus jefes.
- Los colaboradores cuando tienen que hacer algún trabajo difícil en la Municipalidad, pueden contar con la ayuda de sus compañeros.
- Los directivos de la Municipalidad se preocupan por los colaboradores, de sus problemas, de cómo se sienten.
- Los jefes de la Municipalidad son comprensivos cuando un trabajador comete un error.

K) Trabajo en Equipo

- En la Municipalidad se trabaja en equipo.
- Los jefes de la Municipalidad promueven la integración de los equipos de trabajo.
- En la Municipalidad, con el trabajo en equipo se logran mejores resultados en la institución.
- En la Municipalidad, con el trabajo en equipo se logran mejores resultados en el área.
- En las áreas de la Municipalidad, los colaboradores reciben capacitación para trabajar en equipo.

2.3.4 Modelo Desempeño Laboral

2.3.4.1 Características de desempeño laboral

- Los trabajadores son adaptables: Mantienen la efectividad en diferentes ambientes y responsabilidades.
- Los trabajadores tienen iniciativa para provocar situaciones creativas en lugar de aceptar pasivamente.
- Los trabajadores poseen capacidad de expresar sus ideas con efectividad, tanto en grupo como individualmente.
- El nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales por los trabajadores es adecuado, de acuerdo a los avances y tendencias actuales.
- Los trabajadores tienen la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos.
- La institución cuenta con estándares de trabajo adecuados, que permiten cumplir y exceder sus metas.
- La institución permite el desarrollo de talentos, propiciando las habilidades y competencias de los miembros del equipo.

2.3.4.2 Factores que influyen en el desempeño

- Las retribuciones monetarias y no monetarias son adecuadas en la institución.
- Los trabajadores cuentan con habilidades, aptitudes y competencias para realizar las tareas.
- La capacitación y desarrollo para los trabajadores es constante.
- Los factores motivacionales y conductuales de los trabajadores se promueven en la institución.
- El trabajo de los colaboradores contribuye a las metas de la institución.
- Existe seguridad de los ambientes de trabajo en la institución.

- Existe flexibilidad para balancear la vida de los trabajadores con los asuntos laborales.

2.3.4.3 Necesidades de los trabajadores

- En la institución se satisfacen las necesidades fisiológicas de los trabajadores: alimentación, habilitación protección de la salud y del dolor.
- Se satisfacen las necesidades de seguridad, libertad de peligros, de amenazas.
- Se cumplen las necesidades sociales de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y efecto.
- En la institución existe relación con la forma en que los trabajadores perciben y evalúan, con su autoestima adecuada y confianza en sí mismos.
- En la institución los trabajadores pueden cumplir la necesidad de autorrealización, alcanzando su potencial y desarrollo.

2.3.4.4 Motivación de los trabajadores

- La institución se preocupa por mantener motivados a sus trabajadores.
- La motivación en la institución contribuye al buen desempeño de los trabajadores.
- La motivación en la institución permite que a los colaboradores les agrade su trabajo.
- Los trabajadores se sienten motivados hacia su labor, buscan responsabilidades y son creativos.
- La motivación en la institución posibilita trabajadores creativos, que se superan y desarrollan, están identificados con la institución.

2.3.4.5 Efectos del clima organizacional

- Satisfacción en el trabajo y desempeño laboral.
- Absentismo laboral elevado.
- Rotación laboral elevada.
- Relaciones humanas satisfactorias entre jefes, subordinados.
- Relaciones humanas satisfactorias entre los trabajadores.

2.4 Marco conceptual

2.4.1 Clima Organizacional

Es el ambiente laboral o ambiente organizacional, compuesto por estrategias internas de la organización con el objetivo de lograr un incremento en la productividad y una mejora en los procedimientos del servicio ofrecido.

Chiavenato (2011) “los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer las necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización”. (p.49). Robbins y Coulter (2013), mencionaron que el clima laboral “significa estar en constante participación dentro de la empresa, lograr que los colaboradores sientan y experimenten como es el ambiente que se vive dentro de la organización” (p. 90).

Gómez (2008), mencionó que: Actualmente la mayoría de las empresas buscan establecer un ambiente que les ayude a mantener sus niveles de productividad para sobrevivir como empresa, eso quiere decir resistir las crisis que se presentan, adecuarse a los cambios y resolver problemas, desafíos y retos; sin embargo, para que el esfuerzo no sea en vano y pueda tener éxitos, se debe tener en cuenta al factor más importante en una empresa, como es el recurso humano (p. 56).

2.4.2 desempeño Laboral

Ghiselli (2014), señaló que, “el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p. 45).

Los trabajadores realizan diferentes formas de desempeño, con diferentes resultados, pero como organización, se debe brindar a los recursos humanos adecuados ambientes y estructuras para que estos tengan mayor facilidad en realizar sus actividad y productividad

Según Anastasi (2007), En lo que respecta al propio desempeño laboral, la teoría postula que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño de tareas y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimientos, habilidades y motivación en el trabajador.

Hernández (2013), definió 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 (p. 35)

2.5 Marco Normativo

2.5.1 Marco Normativo sobre competencias Municipales

Las competencias municipales están definidas por el Artículo 73° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, y son las siguientes:

- **Organización del Espacio Físico y Uso del Suelo**
- Zonificación.

- Catastro Urbano Rural.
- Habilitación Urbana.
- Titulación y saneamiento físico legal.
- Acondicionamiento Territorial.
- Planes de renovación urbana.
- Infraestructura Urbana y rural Básica.
- Vialidad.
- Patrimonio Histórico, Cultural y paisajístico.
- **Servicios Públicos Locales.**
 - Saneamiento ambiental, salubridad y salud.
 - Tránsito, circulación y transporte público.
 - Educación, cultura, deporte y recreación.
 - Programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos.
 - Seguridad ciudadana.
 - Abastecimiento y comercialización de productos y servicios.
 - Registros civiles, convenio con RENIEC, 3ª disposición complementaria de la Ley 26497.
 - Promoción del desarrollo económico local para generación de empleo.
 - Establecimiento, conservación, administración de parques y bosques.
 - Otros no reservados a entidades regional y nacional.
- **Protección y Conservación del Ambiente.**
 - Plan y política ambientales locales
 - Propuesta creación de áreas de conservación ambiental
 - Promoción de educación e investigación ambiental
 - Participación y apoyo a comisiones ambientales
 - Coordinación de la aplicación de los instrumentos de planeamiento y de gestión ambiental con los diferentes niveles de gobierno.
- **Desarrollo de la Economía Local**
 - Planeamiento y dotación de infraestructura

- Fomento de la inversión privada
 - Promoción del empleo y desarrollo de micro y pequeñas empresas
 - Fomento de la artesanía y del turismo local
 - Fomento de programas de desarrollo rural
 - **Participación Vecinal**
 - Promoción de la Participación Vecinal.
 - Establecimiento de instrumentos y procedimientos de fiscalización
 - Organización de Registros de Organizaciones sociales y vecinales
 - **Servicios Sociales Locales**
 - Administración, organización y ejecución de programas de lucha contra la pobreza y desarrollo social.
 - Administración, organización y ejecución de programas de asistencia, protección y apoyo a población en riesgo.
 - Establecimiento de canales de concertación.
 - Difusión y Promoción de derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor propiciando espacios para su participación.
 - **Prevención, Rehabilitación y Lucha Contra el Consumo de Drogas**
 - Promoción de programas en Prevención y rehabilitación del consumo de drogas y alcoholismo y crear programas de erradicación.
 - Promoción de convenios de cooperación internacional para implementación de programas de erradicación del consumo ilegal de drogas.
 - Organización de comités multisectoriales de prevención con participación de vecinos, pudiendo contar con asistencia técnica de Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin drogas – DEVIDA.
- Fuente: Ley Orgánica de Municipalidades Competencias y Funciones, Ley 27972, Art. 73°.

2.5.2 Competencias Exclusivas y Compartidas de la Municipalidad

Para ello existe una base legal que señala y se encuentra establecido en los artículos 79° al 87° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, y que asigna a las municipalidades competencias exclusivas y compartidas, que de alguna manera están resumidas en las líneas siguientes:

Entre las competencias municipales exclusivas, tenemos:

- Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su ámbito, y ejecutar los planes correspondientes.
- Formular y aprobar el plan de desarrollo municipal concertado.
- Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.
- Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y sus leyes anuales de presupuesto.
- Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley.
- Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad.
- Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter social.
- Aprobar la entrega de construcciones de infraestructura y servicios públicos municipales al sector privado a través de concesiones o cualquier otra forma de participación de la inversión privada permitida por ley.
- Aprobar la celebración de convenios de cooperación nacional e internacional y convenios interinstitucionales, entre otros que señala la ley.

Las competencias municipales compartidas: educación, salud pública, cultura, turismo, recreación y deportes, atención y administración de programas sociales, seguridad ciudadana, transporte colectivo, tránsito

urbano, renovación urbana, entre otros. En este contexto las municipalidades se constituyen en el núcleo de gobierno responsable de la conducción del desarrollo de sus ámbitos locales, para lo cual cuentan con:

- Autonomía política, se refiere a la capacidad de dictar normas de carácter obligatorio en los asuntos de su competencia dentro de su jurisdicción y sancionar a quienes las incumplen y denunciar a quienes resistan a cumplirlas.
- Autonomía económica, a la capacidad de decidir sobre su presupuesto y los rubros donde se destina sus gastos de acuerdo a las necesidades de la comunidad, y
- Autonomía administrativa, a la capacidad de organización más conveniente al logro de los fines y el ejercicio de sus funciones de acuerdo a la realidad geográfica y económica.

2.5. 3. Responsabilidades

El cumplimiento del presente instrumento de planificación de mediano plazo recae en los responsables de cada órgano estructurado y establecido en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF, según el Organigrama Estructural de la institución. El responsable de la Sub Gerencia de Planes, Presupuesto Participativo y Racionalización evaluará periódicamente y recomendará las acciones correctivas necesarias e informará al Gerente de Planeamiento y Presupuesto, y éste a su vez al Gerente Municipal.

2.5.4. Estructura Orgánica:

La Entidad para el cumplimiento de sus metas y objetivos posee una estructura explícita y oficial, y como toda organización formal reconocida tiene vigente los siguientes órganos:

Órganos de Gobierno

- Concejo Municipal
- Alcaldía

Órganos de Dirección

- Alcaldía
- Gerencia Municipal

Órganos de Control

- Oficina del Órgano de Control Institucional

Órganos de Defensa Judicial

- Procuraduría Municipal

Órganos de Asesoramiento

- Gerencia de Asesoría Jurídica
- Gerencia de Planeamiento y Presupuesto

Órganos de Apoyo

- Oficina de Secretaría General
- Oficina de Imagen Institucional
- Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras
- Oficina de Tecnología de Información y Estadística
- Oficina de Seguridad Ciudadana
- Gerencia de Administración

Órganos de Línea

- Gerencia de Servicios a la Ciudad
- Gerencia de Desarrollo Económico Social
- Gerencia de Administración Tributaria.
- Gerencia de Desarrollo Urbano Ambiental y Acondicionamiento Territorial.

- Gerencia de Infraestructura Pública.

2.5.5 Formulación Estratégica

Con el objetivo supremo de lograr la visión de desarrollo de la MDJLBYR es necesario efectivizar la articulación entre el Plan de Desarrollo Concertado y el Plan de Desarrollo Institucional. Sin el logro de tal objetivo es más que seguro habrá un divorcio entre los dos planes y por ende los resultados serán casi nulos con el objetivo supremo de la visión distrital. El Plan de Desarrollo Institucional orienta todas sus herramientas con el fin de lograr los objetivos estratégicos y su priorización en cada una de las dimensiones o ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado. Por lo que la institución debe fortalecerse así misma con la materialización de sus objetivos estratégicos institucionales. Con este propósito se debe fortalecer a sí misma con la optimización de los recursos humanos, económicos, materiales e intangibles que posee con el objetivo supremo de mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Ejes Estratégicos y Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado

- **Salud**
Mejorar la accesibilidad a servicios de salud pública de la población
- **Educación**
Promover y mejorar la calidad de la educación, basado en valores y articulado a la comunidad.
- **Deporte, Cultura, Folklore Y Recreación**
Promover y estimular la competitividad deportiva, recreacional, folklore y cultural de los participantes
- **Vivienda**
Promover una expansión urbana ordenada que facilite a los servicios básicos y viales.

- **Saneamiento Básico y Electrificación**

Ampliar y mejorar la cobertura de los servicios de saneamiento básico y electrificación en el ámbito urbano, marginal.

- **Servicio De Transporte**

Mejoramiento integral y sustentable de los servicios de transporte público.

- **Seguridad**

Mejorar y fortalecer el servicio de seguridad ciudadana, orientado a disminuir los actos delictivos e indicadores.

- **Inclusión Social**

Desarrollar y fortalecer los programas de participación de discapacitados, adultos mayores, jóvenes, madres adolescentes y niños trabajadores.

Eje Estratégico Económico – Productivo

- **Micro Y Pequeñas Empresas**

Fortalecer y mejorar la productividad y competitividad de las MYPES para mayor generación de empleo.

- **Agroindustria**

Fortalecer y promover la producción y competitividad de productos Agroindustriales.

- **Industria**

Promover y fortalecer la competitividad y asociatividad por rubro de las industrias de la localidad.

- **Comercio**

Mejorar el abastecimiento de productos de primera necesidad con seguridad y salubridad.

Eje Estratégico Ambiental

Mejoramiento de la conservación del medio ambiente y equilibrio ecológico sostenible.

Eje Estratégico Institucional

Fortalecimiento de la gestión pública y el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios públicos.

- Sector Público Mejorar la calidad de atención del servidor y servicios públicos para el cumplimiento de obligaciones tributarias de la población.
- Organizaciones sociales Fortalecer y promover la cohesión social de las organizaciones existentes para una participación activa en su desarrollo.

2.6 Hipótesis

2.6.1 Hipótesis General

- El modelo de evaluación del clima Organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero

2.6.2 Hipótesis Específicas

- El modelo de evaluación del clima organizacional influye significativamente en las Características del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero .
- El modelo de evaluación del clima organizacional influye significativamente en los Factores importantes del Desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero .
- El modelo de evaluación del clima organizacional influye significativamente en las Necesidades de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero .

- El modelo de evaluación del clima organizacional influye significativamente en la Motivación de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero .

2.7 Variables

2.7.1 Definición Conceptual de Variables

Desempeño Laboral :

desempeño laboral es: “el desempeño laboral está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se puede mencionar a las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables”. (Queipo, Leseche, 2002, p.10).

2.7.2 Definición Operacional de Variables

Desempeño Laboral : El comportamiento del trabajador en la búsqueda de sus objetivos fijados, lo que constituye una estrategia individual para lograr los objetivos que tiene una serie de características individuales las cuales serán objeto en preguntas en un cuestionario de preguntas .

2.7.3 Operacionalización de Variables

Variable	Indicadores	Sub indicadores
	Características del Clima Organización	• Estabilidad.
		• Comportamiento de los trabajadores.
		• Procesos de selección de personal.
		• Absentismo y rotación de personal.
	Tipos de Clima Organizacional	• Comunicación vertical, desconfianza.
		• Personal no se siente responsable, poco trabajo en equipo.

Modelo de Evaluación de Clima Organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de jefes a subordinados, recompensas y castigos. • Se delegan responsabilidades, motivación, comunicación vertical y horizontal.
	Responsabilidad del Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en responsabilidad de trabajadores. • Responsabilidad de trabajadores en trabajo específico. • Desconfianza en criterio individual. • No asume responsabilidades que no competen. • Los trabajadores resuelven problemas. • El trabajador no es responsable.
	Elementos Físicos de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de aire. • Temperatura adecuada. • No hay ruidos molestos. • El polvo no es excesivo. • No hay radiación.
	Elementos tecnológicos de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución adecuada de objetos. • Material de trabajo. • Herramientas. • Máquinas, equipos.
	Elementos económicos de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica adecuada. • Capacitación adecuada. • Recreación.
	Recompensas para los Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos. • Política de reconocimientos. • Críticas bien intencionadas.
	Calidez de los Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en colaboradores. • Ambiente de amistad. • Preocupación por los demás. • Respeto por colaboradores.
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación de jefes a colaboradores. • Comunicación de colaboradores a jefes. • Comunicación entre áreas. • Comunicación de misión, visión y valores.
	Estilo de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Se delegan responsabilidades y autoridad. • Elaciones humanas armoniosas • Iniciativa y toma de decisiones en conjunto. • Trato respetuosos de jefes.
	Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Que la institución sea la mejor. • Interés por el trabajo. • Esfuerzo y eficiencia.

		<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso.
	Administración del conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos en forma fácil y rápida.
		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores expresan lo que piensan.
		<ul style="list-style-type: none"> • Discrepancias son útiles.
		<ul style="list-style-type: none"> • No se asume trabajo cuando no corresponde.
	Apoyo a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de jefes.
		<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de compañeros.
		<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por problemas de trabajadores.
		<ul style="list-style-type: none"> • Jefes comprensivos.
	Trabajo equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Integración de los equipos de trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Mejores resultados en el área.
		<ul style="list-style-type: none"> • Mejores resultados en la institución.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre trabajo en equipo. 		

Variable	Indicadores	Sub indicadores
Desempeño laboral	Características del Desempeño Laboral	• Adaptabilidad.
		• Iniciativa.
		• Capacidad de expresión.
		• Conocimientos técnicos.
		• Desarrollo eficaz en equipos.
		• Estándares de trabajo adecuados.
		• Desarrollo de talentos.
	Factores importantes del Desempeño	• Retribuciones monetarias y no monetarias adecuadas.
		• Habilidades, aptitudes y competencias de trabajadores.
		• Capacitación constante.
		• Factores motivacionales y conductuales.
		• Contribución a metas organizacionales.
		• Seguridad de los ambientes.
	Necesidades de los Trabajadores	• Balance entre vida de los trabajadores con asuntos laborales.
		• Satisfacción de necesidades fisiológicas.
		• Satisfacción necesidades de seguridad.
		• Satisfacción de necesidades sociales.
		• Autoestima y confianza en sí mismos.
	Motivación de los Trabajadores	• Satisfacción, necesidades de autorrealización.
		• Preocupación por motivación de trabajadores.
		• Motivación contribuye a buen desempeño.
		• Motivación hace que agrade el trabajo.
		• Por motivación hay responsabilidad y creatividad.
Efectos del clima organizacional	• Por motivación existe identificación.	
	Satisfacción en el trabajo y desempeño laboral.	
	Absentismo laboral elevado.	
	Rotación laboral elevada.	
	Relaciones humanas satisfactorias entre jefes, subordinados.	
Relaciones humanas satisfactorias entre los trabajadores.		

CAPÍTULO III

BASES METODOLÓGICAS

3.1 Tipo, Nivel y Diseño de la Investigación

El alcance de la investigación es de tipo correlacional, porque las variables objeto de estudio se describen y se encuentra relación existe entre ellas.

Se utilizará el diseño no experimental transaccional, pues no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quién la realiza. En esta investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede inferir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Dentro del diseño no experimental, de corte transaccional o transversal porque estos recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Para la realización de esta investigación se utilizará el método científico, por ser riguroso, sistemático y confiable en la obtención y procesamiento de datos que lleven a la elaboración de conclusiones.

Durante el proceso de investigación se utilizará el método deductivo, en el cual los investigadores parten de proposiciones generales o más universales para llegar a una afirmación particular.

3.2 Unidades de Estudio

3.2.1 Población

La población en la que se realizará la investigación está conformada por todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, que ascienden a 708, según datos de la Ordenanza Municipal N° 0226-MDJLByR sobre el cuadro para asignación de personal.

3.2.2 Muestra

La muestra es la población representativa y seleccionada por un método racional. La muestra de estudio para el presente trabajo se obtuvo bajo la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, que hacen un total de 256

El tamaño de la muestra se determinó con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del $\pm 5\%$, según fórmula de Arkin y Colton.

$$n = \frac{N \times 400}{N + 399} = \frac{708 \times 400}{708 + 399} = 256$$

n= muestra

N = población

La muestra elegida es de tipo probabilístico aleatorio, en base al N° de orden del cuadro de asignación de personal, realizándose el sorteo, ubicándose a cada uno de los trabajadores elegidos, según su cargo estructural.

3.3 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

3.3.1 Técnicas

Se utilizará la encuesta, debido a que es una técnica que usa un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra representativa de

una población más amplia que se pretende explorar, describir y/o explicar una serie de características.

La técnica empleada fue la encuesta, que según, Caballero, A. (2014) define la técnica como “aplicaciones logradas por los avances del conocimiento humano para resolver problemas a la hora de recolectar los datos, en otras palabras, las técnicas de recolección de datos indican *cómo* se realizará el recojo de la información (observación, entrevista, encuesta, etc.)” (p. 23).

3.3.2 Instrumentos

Se utilizará como instrumento dos cuestionarios estructurados con preguntas cerradas, con alternativas dicotómicas, múltiples y escalares. sobre el Modelo para Evaluar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral a 25 trabajadores de la Municipalidad Distrital José Luis Bustamante y Rivero, los datos obtenidos mediante dicho instrumento se procedió a medir el nivel de confiabilidad mediante el modelo de prueba de Alfa de Cronbach que presenta los siguientes autores: Rubén Ledesma, Gabriel Molina, Ibáñez Pedro y Valero Mora (2002):

Una vez encontrada su confiabilidad y se validó por expertos fue aplicada a la muestra de 256 trabajadores administrativos de la municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero.

3.3.3 Validez y confiabilidad del instrumento

Para recoger datos confiables y válidos para la investigación, Para establecer los niveles de confiabilidad del instrumento de investigación que mide el clima organizacional y el desempeño laboral en función de dos términos: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus partes (ítems). En ese sentido, George y Mallery (2003, p. 231), nos recomienda los siguientes criterios del coeficiente de alfa de Cronbach:

Para lograr el nivel de confiabilidad se procedió a calcular en el programa estadístico SPSS versión 24.0, que como referencia es importante considerar la siguiente fórmula estadística de Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Dónde:

K= es el número de ítems de la prueba.

S_i^2 = es la varianza de los ítems (desde 1 ... i

S_{sum}^2 = es la varianza de la prueba total

- -Coeficiente alfa >0.9 es excelente
- Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- -Coeficiente alfa >0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >0.5 es pobre
- Coeficiente alfa <0,5 es inaceptable

Los resultados obtenidos mediante la prueba de piloto se presentan en las siguientes pruebas pilotos, en forma detallada.

**Resultados de la Prueba Piloto a 25 (N) trabajadores de la
Municipalidad sobre la Variable Clima Organizacional de acuerdo a la
Prueba Estadística Alfa de Cronbach**

Indicadores e Ítems	Alfa de Cronbach	N
1 Características		
ITEMa	0.731	25
ITEMb	0.822	25
ITEMc	0.934	25
ITEMd	0.852	25
ITEMe	0.733	25
	0.81	25
2 Tipos de clima organizacional		

ITEMa	0.783	25
ITEMb	0.71	25
ITEMc	0.792	25
ITEMd	0.771	25
	0.76	25
3 Responsabilidad del personal		
ITEMa	0.812	25
ITEMb	0.756	25
ITEMc	0.823	25
ITEMd	0.865	25
ITEMe	0.743	25
ITEMf	0.764	25
	0.79	25
4. Elementos físicos de la municipalidad		
ITEMa	0.921	25
ITEMb	0.891	25
ITEMc	0.842	25
ITEMd	0.722	25
ITEMe	0.763	25
	0.83	25
5. Elementos tecnológicos de la Municipalidad		
ITEMa	0.776	25
ITEMb	0.835	25
ITEMc	0.801	25
ITEMd	0.709	25
ITEMe	0.811	25
	0.79	25
6.Elementos sociales de la Municipalidad		
ITEMa	0.713	25
ITEMb	0.823	25
ITEMc	0.787	25
ITEMd	0.755	25
ITEMe	0.875	25
	0.79	25
7. Elementos económicos de la Municipalidad		
ITEMa	0.865	25
ITEMb	0.761	25
ITEMc	0.792	25
	0.81	25
8. Recompensas para los colaboradores		
ITEMa	0.844	25
ITEMb	0.694	25
ITEMc	0.713	25

ITEMd	0.698	25
	0.74	25
9. Calidez de los colaboradores		
ITEMa	0.833	25
ITEMb	0.751	25
ITEMc	0.722	25
ITEMd	0.812	25
ITEMe	0.823	25
	0.79	25
10. Comunicación		
ITEMa	0.913	25
ITEMb	0.873	25
ITEMc	0.852	25
ITEMd	0.764	25
ITEMe	0.882	25
	0.86	25
11. Estilo de supervisión		
ITEMa	0.897	25
ITEMb	0.785	25
ITEMc	0.767	25
ITEMd	0.833	25
	0.82	25
12. Motivación laboral		
ITEMa	0.876	25
ITEMb	0.805	25
ITEMc	0.777	25
ITEMd	0.836	25
	0.82	25
13. Administración del conflicto		
ITEMa	0.957	25
ITEMb	0.876	25
ITEMc	0.883	25
ITEMd	0.963	25
	0.92	25
14. Apoyo a los trabajadores		
ITEMa	0.774	25
ITEMb	0.873	25
ITEMc	0.909	25
ITEMd	0.795	25
	0.84	25
15. Trabajo en equipo		
ITEMa	0.792	25
ITEMb	0.937	25

ITEMc	0.867	25
ITEMd	0.875	25
ITEMe	0.955	25
	0.89	25
Total de Alfa de Cronbach	0.82	

Los resultados de la prueba piloto, de 68 ítems suministradas a 25 trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero nos indican que el Alfa de Cronbach promedio es de 0.82, por lo que se deduce que el número de ítems adaptados es bueno; lo que quiere decir, que el coeficiente de Alfa de Cronbach indica que el instrumento se puede suministrar a la población de estudio de manera segura y confiable.

**Resultados de la Prueba Piloto a 25 trabajadores de la Municipalidad
sobre la Variable Desempeño Laboral según los resultados de la
Prueba Estadística Alfa de Cronbach**

Indicadores e Ítems	Alfa de Cronbach	N
16. Características de desempeño laboral		25
ITEMa	0.857	25
ITEMb	0.932	25
ITEMc	0.797	25
ITEMd	0.877	25
ITEMe	0.889	25
ITEMf	0.955	25
ITEMg	0.866	25
	0.88	25
17. Factores que influyen en el desempeño		
ITEMa	0.795	25
ITEMb	0.844	25
ITEMc	0.795	25
ITEMd	0.891	25
ITEMe	0.782	25
ITEMf	0.983	25
ITEMg	0.964	25
	0.86	25
18. Necesidad de los trabajadores		
ITEMa	0.789	25
ITEMb	0.721	25
ITEMc	0.831	25
ITEMd	0.932	25
ITEMe	0.856	25
	0.83	25
19. Motivación de los trabajadores		
ITEMa	0.784	25
ITEMb	0.945	25
ITEMc	0.955	25
ITEMd	0.703	25
ITEMe	0.877	25
	0.85	25
20. Efectos del clima organizacional		
ITEMa	0.977	25
ITEMb	0.845	25
ITEMc	0.943	25
ITEMd	0.876	25

ITEMe	0.903	25
	0.87	25
Total de Alfa de Cronbach	0.86	25

Los resultados de la prueba piloto, de 29 ítems suministradas a 25 trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, el valor calculado de Alfa de Cronbach promedio es de 0.86 coeficiente de confiabilidad bueno, por lo que no ofrecerá datos confiables para la verificación investigación de las variables de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA UNIDAD DE ANALISIS

3.1. PROCEDIMIENTO DE SISTEMATIZACIÓN

3.4.1. Organización

- Elaboración del instrumento de recolección de información.
- Validación del instrumento.
- Solicitud de autorización para la aplicación del instrumento.
- Recolección de la información mediante el uso del instrumento de recolección de datos, aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero.

3.2. PROCEDIMIENTO DE SISTEMATIZACIÓN

3.5.1. Tipos de Procesamiento

Los datos fueron procesados utilizando el paquete estadístico para las Ciencias Sociales SPSS.

3.5.2. Operaciones del procesamiento

Las tablas y figuras fueron elaboradas utilizando el SPSS.

3.5.3. Aplicación de pruebas estadísticas

Se utilizaron las siguientes pruebas:

- Confiabilidad del instrumento a través de Alfa de Cronbach.
- Prueba de Hipótesis: Chi cuadrado.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis Descriptivo

BAREMACIÓN DE LOS PUNTAJES DIRECTOS DEL CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Niveles	Características del desempeño laboral	Factores que influyen en el desempeño	Necesidades de los trabajadores	Motivación de los trabajadores	Efectos del clima organizacional
Muy desfavorable	0 a 7	0 a 7	0 a 5	0 a 5	0 a 5
Desfavorable	7 a 14	7 a 14	6 a 10	6 a 10	6 a 10
Indiferente	15 a 21	15 a 21	11 a 15	11 a 15	11 a 15
Favorable	22 a 28	22 a 28	16 a 20	16 a 20	16 a 20
Muy favorable	29 a 35	29 a 35	21 a 25	21 a 25	21 a 25

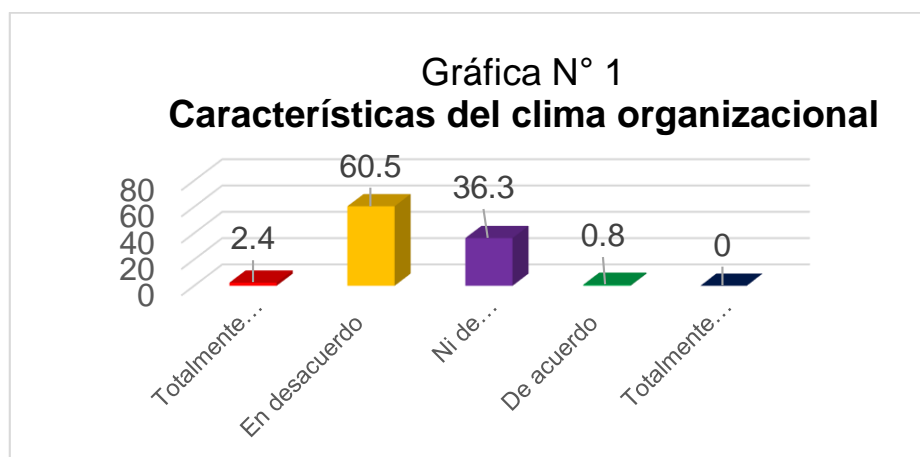
BAREMACIÓN DE LOS PUNTAJES DIRECTOS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIÓN

Niveles	Características del clima organizacional	Tipo de clima organizacional	Responsabilidad del personal	Elementos físicos de la municipalidad	Elementos tecnológicos de la municipalidad	Elementos sociales de la municipalidad	Elementos económicos de la municipalidad	Recompensas para los colaboradores	Calidez de los colaboradores	Comunicación	Estilos de supervisión	Motivación laboral	Administración del conflicto	Apoyo a los trabajadores	Trabajo en equipo	Clima Organizacional
Muy desfavorable	0 a 5	0 a 4	0 a 6	0 a 5	0 a 4	0 a 4	0 a 4	0 a 3	0 a 4	0 a 5	0 a 5	0 a 4	0 a 4	0 a 4	0 a 5	20 a 66
Desfavorable	6 a 10	5 a 8	7 a 12	6 a 10	5 a 8	5 a 8	5 a 8	4 a 6	5 a 8	6 a 10	6 a 10	5 a 8	5 a 8	5 a 8	6 a 10	67 a 132
Indiferente	11 a 15	9 a 12	13 a 18	11 a 15	9 a 12	9 a 12	9 a 12	7 a 9	9 a 12	11 a 15	11 a 15	9 a 12	9 a 12	9 a 12	11 a 15	133 a 198
Favorable	16 a 20	13 a 16	19 a 24	16 a 20	13 a 16	13 a 16	13 a 16	10 a 12	13 a 16	16 a 20	16 a 20	13 a 16	13 a 16	13 a 16	16 a 20	199 a 264
Muy favorable	21 a 25	17 a 20	25 a 30	21 a 25	17 a 20	17 a 20	17 a 20	13 a 15	17 a 20	21 a 25	21 a 25	17 a 20	17 a 20	17 a 20	21 a 25	265 a 330

TABLA N° 1
CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Categorías	F	%
Totalmente insatisfecho	6	2,4
Insatisfecho	155	60,5
Ni satisfecho, ni insatisfecho	93	36,3
Satisfecho	2	0,8
Totalmente Satisfecho	0	0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 1

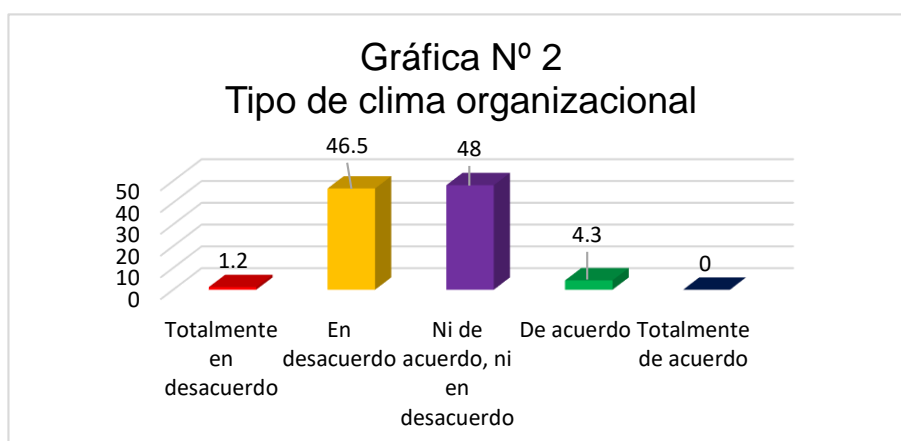
INTERPRETACIÓN:

En la tabla 1 la realidad del clima organizacional de la Municipalidad, se observa que en un 60,5% de los empleados, funcionarios y obreros están en desacuerdo; en un 36,3% se encuentran indiferentes; es decir, están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y 2,4% están totalmente en desacuerdo. Esto evidencia que el personal encuestado de la Municipalidad en su mayoría (62,9%) muestra actitud desfavorable a las características del clima organizacional y 36,3% muestran actitud de indiferencia.

TABLA N° 2
TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	3	1,2
En desacuerdo	119	46,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	123	48,0
De acuerdo	11	4,3
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 2

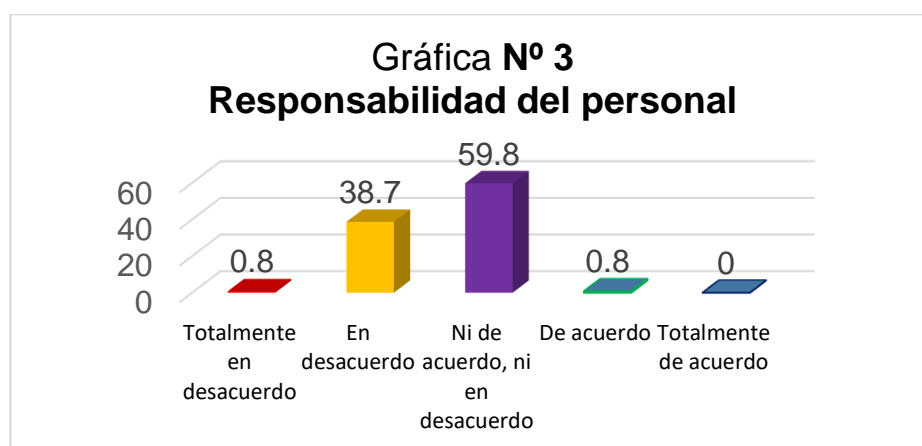
INTERPRETACIÓN:

En la realidad del clima organizacional de la Municipalidad se observa que en un 48% de los empleados, funcionarios y obreros muestran actitud de indiferencia a los tipos de clima organizacional; 46,5% están en desacuerdo, y 4,3% están de acuerdo. Lo que permite deducir que los encuestados de la Municipalidad en su mayoría (47,7%) muestra actitud desfavorable, lo que indica que existe diferentes tipos de clima organizacional poco favorables para la satisfacción de los trabajadores.

**TABLA N° 3
RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	2	0,8
En desacuerdo	99	38,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	153	59,8
De acuerdo	2	0,8
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 3

INTERPRETACIÓN:

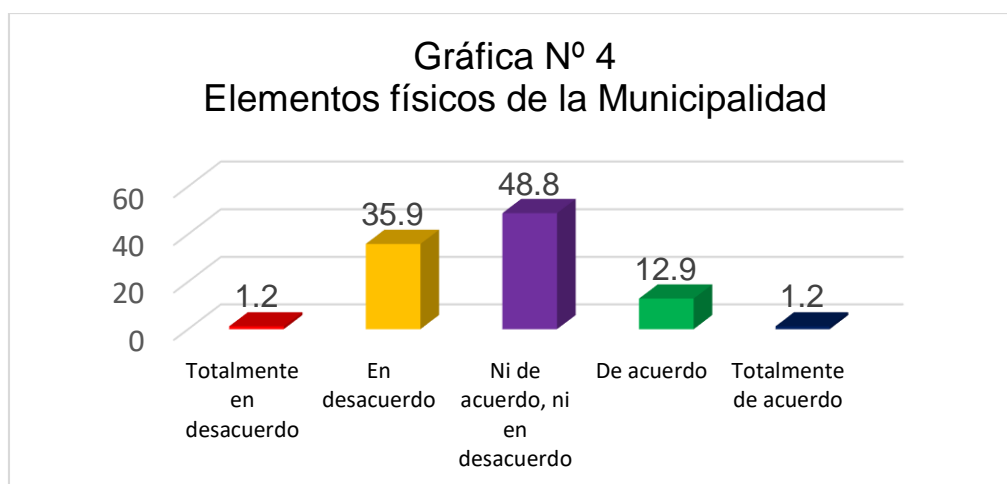
El clima organizacional en la Municipalidad favorable y positivo está asociado con la responsabilidad del personal que labora en cada una de las oficinas; por lo que es necesario poner en juego la confianza para desarrollar su trabajo, los jefes son líderes que dan orientación general y específica, sobre todo bajo los criterios individuales, cada empleado, funcionario y obrero realiza el trabajo que le corresponde.

En los resultados se aprecia que en 59,8% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia hacia sus responsabilidades en el clima organizacional, y solo 0,8% manifiestan actitud favorable, lo cual es muy preocupante para un clima positivo en la Municipalidad.

TABLA N° 4
ELEMENTOS FÍSICOS DE LA MUNICIPALIDAD

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	3	1,2
En desacuerdo	92	35,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	125	48,8
De acuerdo	33	12,9
Totalmente de acuerdo	3	1,2
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 4

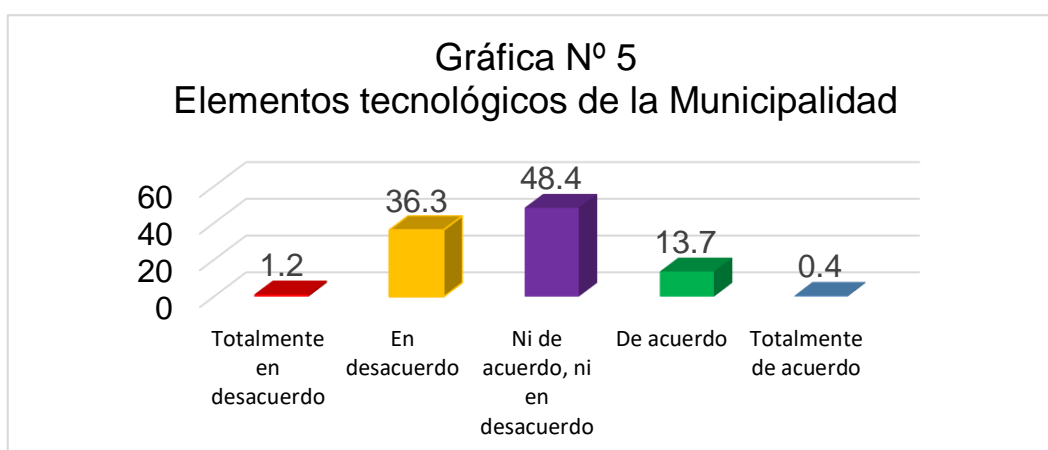
INTERPRETACIÓN:

En los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de estudio, se aprecia que en 48,8% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia hacia los elementos físicos; el 35,9% están en desacuerdo; 12,9% están de acuerdo. En general, se deduce que la mayoría (48,8%) muestra actitud de indiferencia; en 37,1% muestran actitud desfavorable hacia los elementos físicos, y solo 14,1% muestran actitud favorable en la Municipalidad. Esta problemática es muy preocupante; por que el personal que labora en la Municipalidad no está suficientemente satisfecho con los ambientes físicos en el desempeño de sus funciones y competencias; por lo que estarían generando un clima organizacional Municipal desfavorable.

**TABLA N° 5
ELEMENTOS TECNOLÓGICOS DE LA MUNICIPALIDAD**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	3	1,2
En desacuerdo	93	36,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	124	48,4
De acuerdo	35	13,7
Totalmente de acuerdo	1	,4
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 5

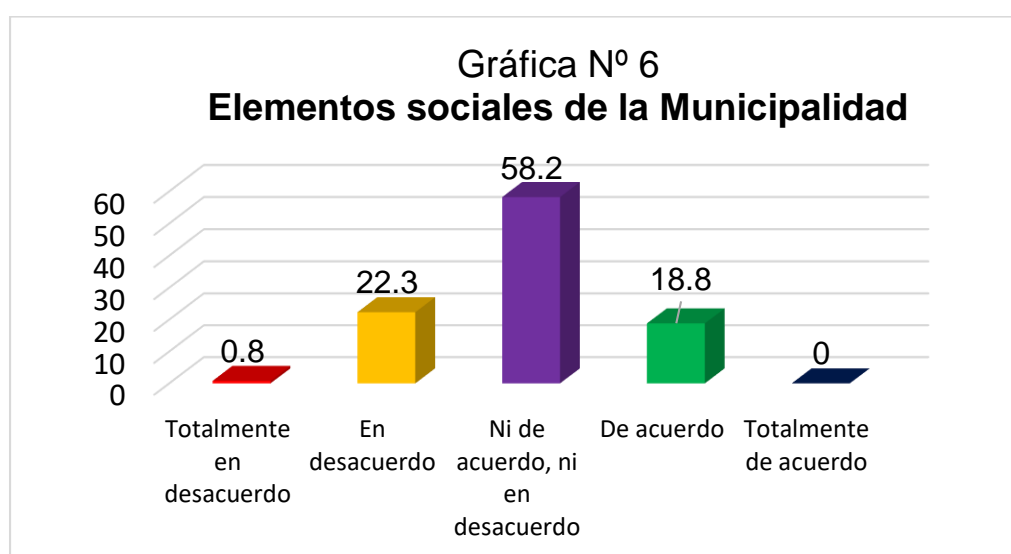
INTERPRETACIÓN:

En cambio, los resultados de la encuesta a la muestra de estudio, reflejan que en un 48,4% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia hacia los elementos tecnológicos; el 36,3% están en desacuerdo; 13,7% están de acuerdo. Lo que nos permite deducir que un grupo porcentual importante de 48,4% muestra actitud de indiferencia; en 37,5% muestran actitud desfavorable o negativa hacia los elementos tecnológicos, y solo 14,1% muestran actitud favorable. Esto demuestra, que probablemente viene generando un clima organizacional desfavorable para los trabajadores de la Municipalidad.

**TABLA N° 6
ELEMENTOS SOCIALES DE LA MUNICIPALIDAD**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	2	0,8
En desacuerdo	57	22,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	149	58,2
De acuerdo	48	18,8
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 6

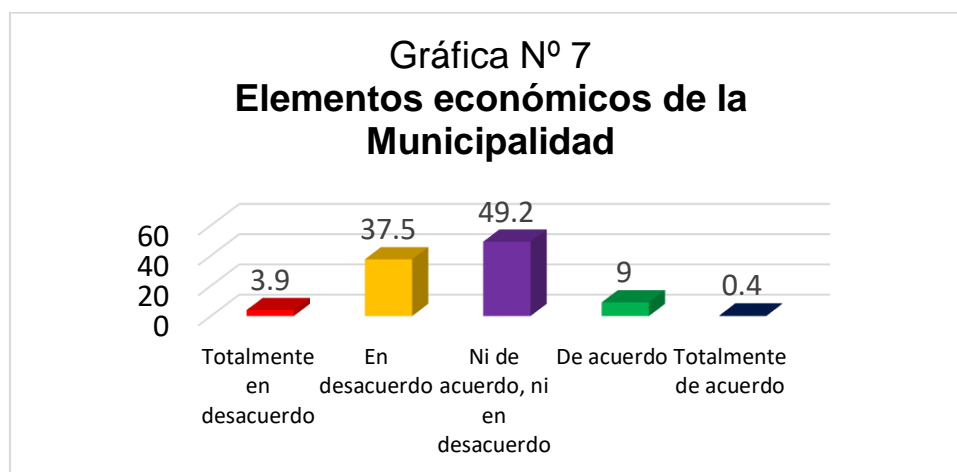
INTERPRETACIÓN:

En la presente tabla se refleja en los resultados, porque un 58,2% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia hacia los elementos sociales; el 22,3% están en desacuerdo; 18,8% están de acuerdo. Los resultados nos permiten deducir que la mayoría (58,2%) muestran actitud de indiferencia; 23,1% muestra actitud desfavorable, y solo 18,8% muestran actitud favorable hacia los elementos sociales. Lo que evidencia, que probablemente los elementos viene creando un clima organizacional desfavorable para los servidores de la Municipalidad.

**TABLA N° 7
ELEMENTOS ECONÓMICOS DE LA MUNICIPALIDAD**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	10	3,9
En desacuerdo	96	37,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	126	49,2
De acuerdo	23	9,0
Totalmente de acuerdo	1	,4
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 7

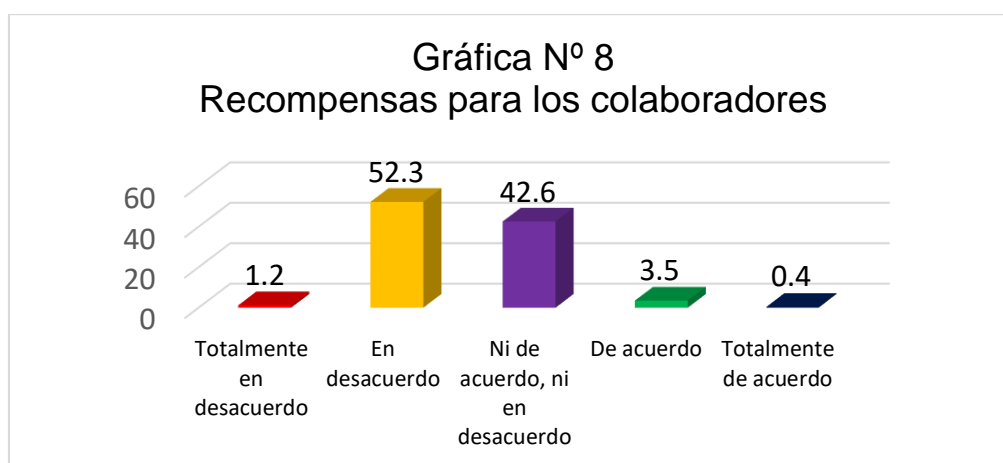
INTERPRETACIÓN:

En los resultados, se puede observar que en un 49,2% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia hacia los elementos económicos; el 37,5% están en desacuerdo; 9% están de acuerdo, y 3,9% están totalmente en desacuerdo. Los resultados muestran que un grupo porcentual de 49,2% muestran actitud de indiferencia; 41,4% muestra actitud desfavorable, y solo 9,4% muestran actitud favorable hacia los elementos económicos. Esto demuestra que los servidores, empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad, este elemento viene generando un clima desfavorable.

**TABLA N° 8
RECOMPENSAS PARA LOS COLABORADORES**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	3	1,2
En desacuerdo	134	52,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	109	42,6
De acuerdo	9	3,5
Totalmente de acuerdo	1	,4
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 8

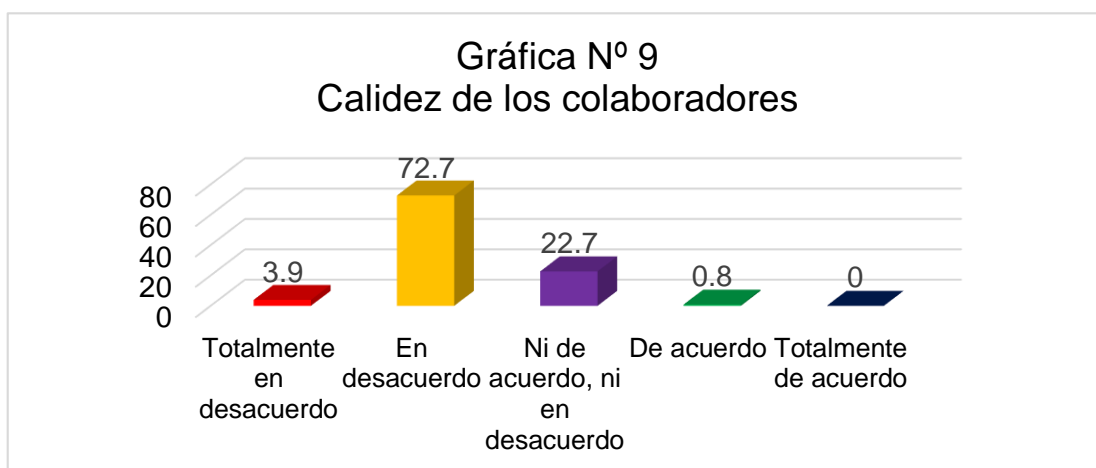
INTERPRETACIÓN:

Los resultados, reflejan que en un 52,3% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad están en desacuerdo; el 42,6% muestran actitud de indiferencia; y 3,5% están de acuerdo. Estos resultados, evidencian que la mayoría (53,5%) muestran actitud desfavorable; 42,6% muestran actitud de indiferencia, y solo 3,9% muestran actitud favorable hacia las recompensas para los colaboradores. Lo que nos indica en la Municipalidad se aprecia un clima desfavorable, debido a falta de reconocimiento de los colaboradores o trabajo bien realizados de los subordinados en cada una de las gerencias, subgerencias y oficinas del municipio.

**TABLA N° 9
CALIDEZ DE LOS COLABORADORES**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	10	3,9
En desacuerdo	186	72,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	58	22,7
De acuerdo	2	,8
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 9

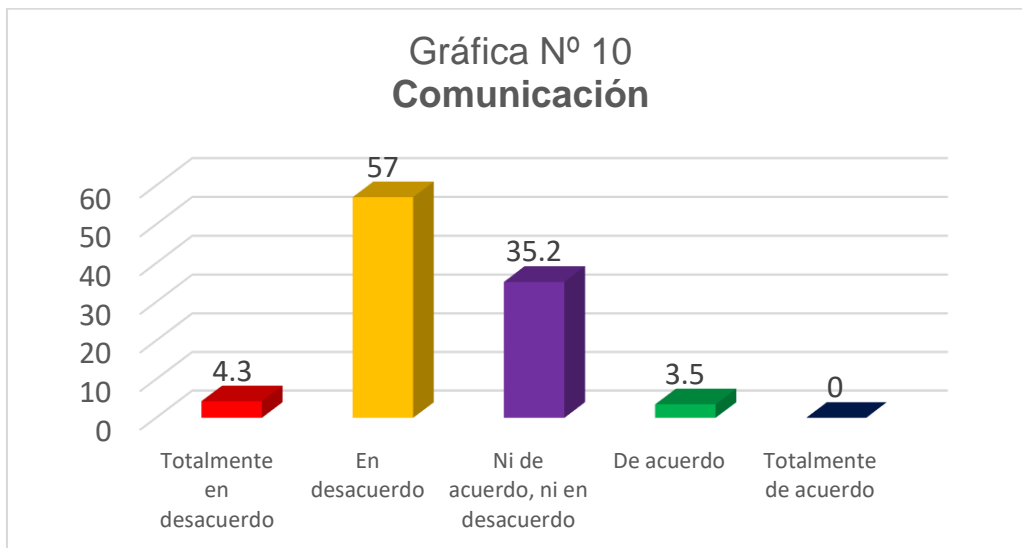
INTERPRETACIÓN:

En los resultados se aprecia que en un 72,7% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad están en desacuerdo; el 22,7% muestran actitud de indiferencia, y 3,9% están totalmente en desacuerdo. Es importante resaltar que la mayoría (76,6%) muestran actitud desfavorable, y 22,7% muestran actitud de indiferencia. Los resultados nos indican que en la Municipalidad no se da siempre la calidez de los colaboradores, por lo que probablemente se viene generando un clima desfavorable.

**TABLA N° 10
COMUNICACIÓN**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	11	4,3
En desacuerdo	146	57,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	90	35,2
De acuerdo	9	3,5
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 10

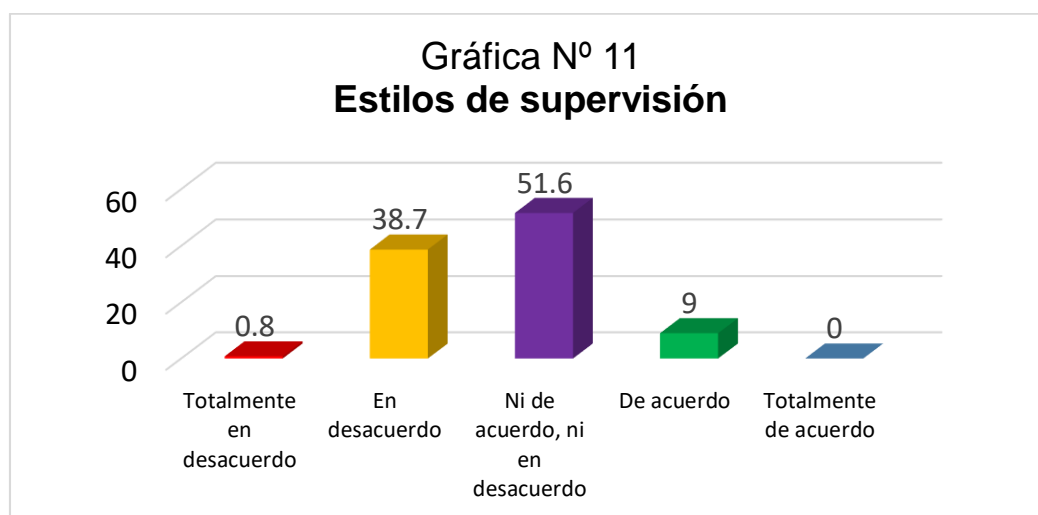
INTERPRETACIÓN:

En los resultados se observa que un 57% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad están en desacuerdo; 35,2% muestran actitud de indiferencia; 4,3% están totalmente en desacuerdo, y 3,5% están de acuerdo. En base a los resultados se puede destacar que la mayoría (61,3%) muestran actitud desfavorable; 35,2% muestran actitud de indiferencia, y 3,5% muestran actitud favorable. Según los resultados, se puede sostener que la comunicación no es a gusto de la muestra de encuestados, lo que es muy preocupante, porque generará un clima organizacional desfavorable en la Municipalidad.

**TABLA N° 11
ESTILOS DE SUPERVISIÓN**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	2	0,8
En desacuerdo	99	38,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	132	51,6
De acuerdo	23	9,0
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 11

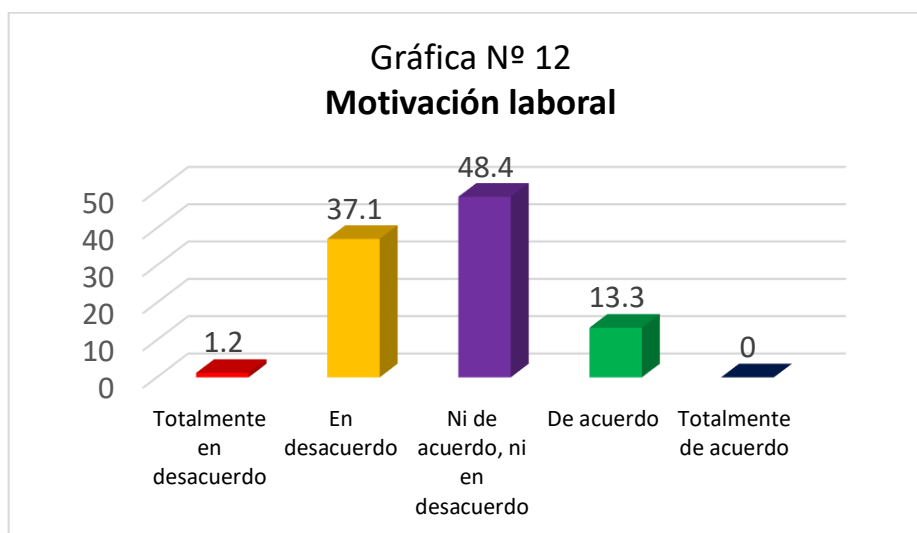
INTERPRETACIÓN:

En los resultados obtenidos mediante la encuesta, se observa que un 51,6% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia; 38,7% están en desacuerdo, y 9% están de acuerdo. Los resultados hacen inferir que la mayoría (51,6%) muestran actitud de indiferencia; 39,5% muestran actitud desfavorable, y 9% muestran actitud favorable. Los resultados demuestran que los estilos de supervisión no propician un clima favorable en la Municipalidad.

**TABLA N° 12
MOTIVACIÓN LABORAL**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	3	1,2
En desacuerdo	95	37,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	124	48,4
De acuerdo	34	13,3
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 12

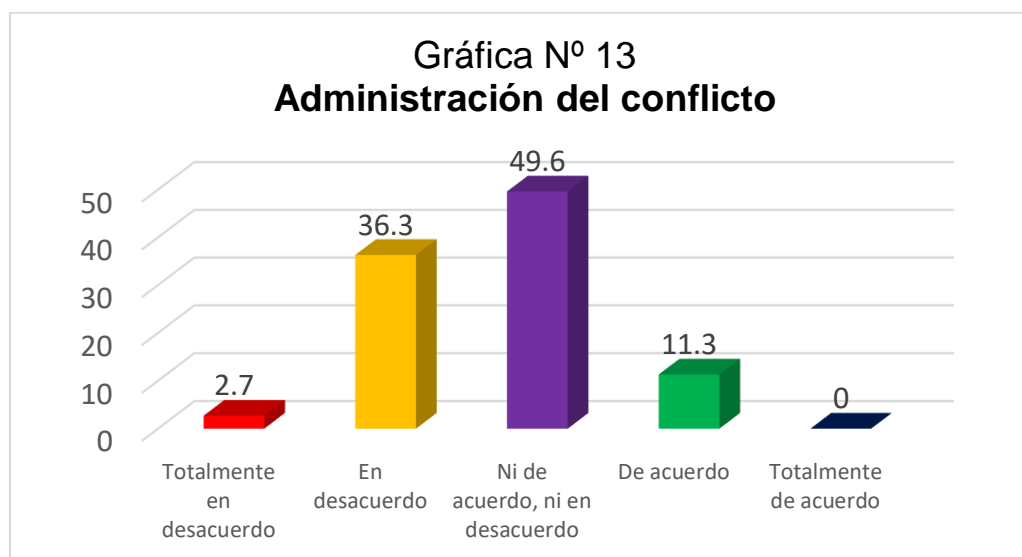
INTERPRETACIÓN:

asumir el compromiso por realizar el mejor trabajo en beneficio de los usuarios. En los resultados obtenidos mediante la encuesta, se aprecia que un 48,4% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia; 37,1% están en desacuerdo, y 13,3% están de acuerdo. En base a los resultados, se puede resaltar que la mayoría (48,4%) muestran actitud de indiferencia; 38,3% muestran actitud desfavorable, y solo 13,3% muestran actitud favorable. De acuerdo a los resultados podemos explicar que existe una baja motivación del personal de la Municipalidad, que viene generando un clima desfavorable.

TABLA N° 13
ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	7	2,7
En desacuerdo	93	36,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	127	49,6
De acuerdo	29	11,3
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 13

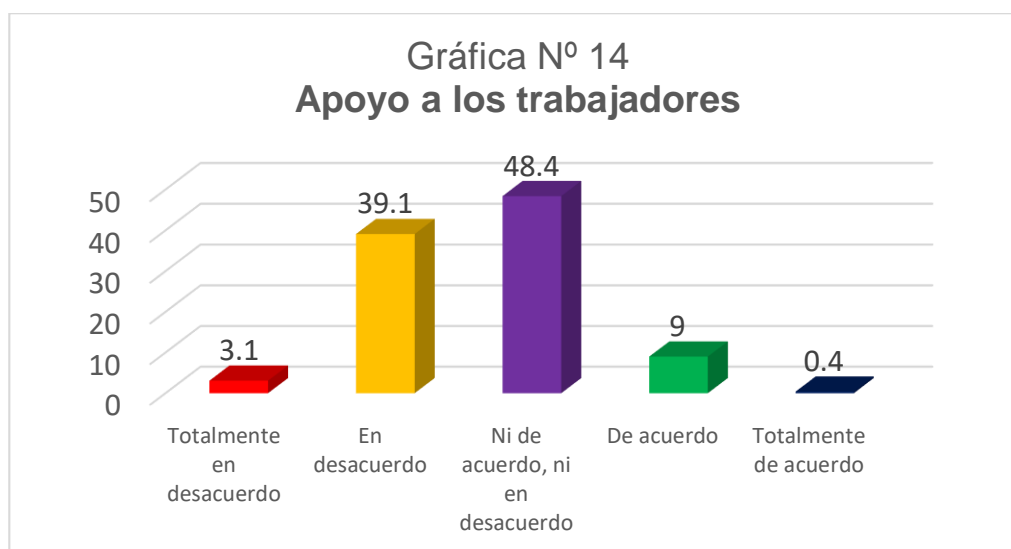
INTERPRETACIÓN:

En los resultados, se aprecia que un 49,6% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia; 36,3% están en desacuerdo, y 11,3% están de acuerdo. Según los resultados, se puede explicar que la mayoría (49,6%) muestran actitud de indiferencia; 39% muestran actitud desfavorable, y solo 11,3% muestran actitud favorable. Estos resultados indican que la administración no es efectiva para mejorar el clima organizacional de la Municipalidad.

**TABLA N° 14
APOYO A LOS TRABAJADORES**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	8	3,1
En desacuerdo	100	39,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	124	48,4
De acuerdo	23	9,0
Totalmente de acuerdo	1	,4
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 14

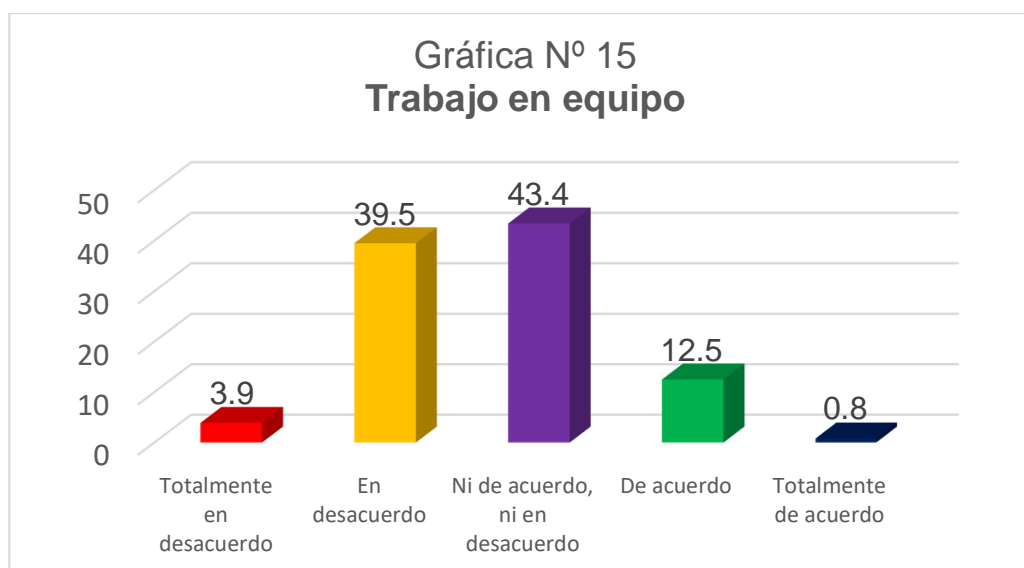
INTERPRETACIÓN:

En los resultados, se aprecia que un 48,4% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad presentan actitud de indiferencia; 39,1% están en desacuerdo, y 9% están de acuerdo. Es importante resaltar que un grupo porcentual de los trabajadores de la Municipalidad, se puede explicar que la mayoría (48,4%) muestran actitud de indiferencia; 42,2% muestran actitud desfavorable, y solo 9,4% muestran actitud favorable. Por consiguiente, el apoyo brindado por la alta dirección, órganos de asesoría y órgano de línea es muy restringida hacia los trabajadores de las diferentes gerencias, subgerencias y oficinas para mejorar el clima desfavorable de la Municipalidad.

**TABLA N° 15
TRABAJO EN EQUIPO**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	10	3,9
En desacuerdo	101	39,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	111	43,4
De acuerdo	32	12,5
Totalmente de acuerdo	2	,8
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 15

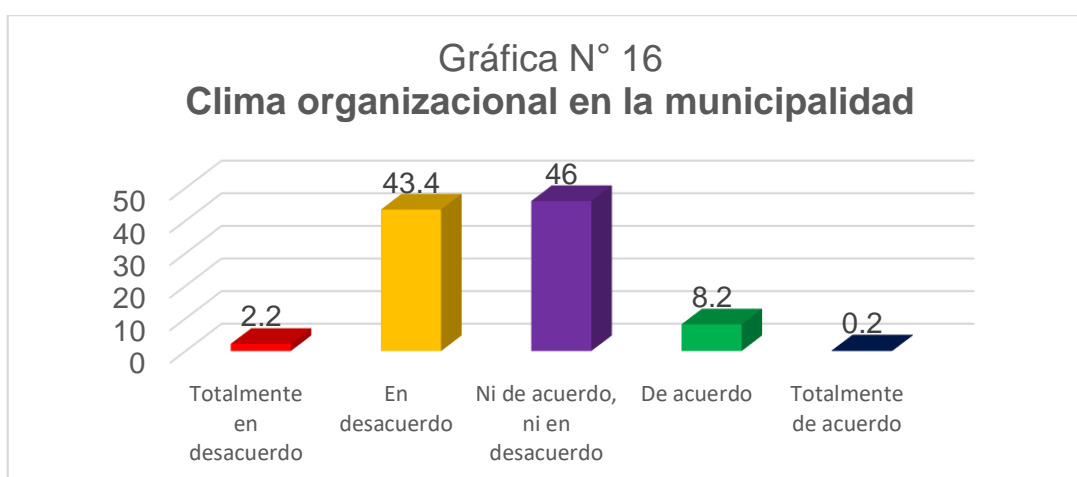
INTERPRETACIÓN:

Los resultados, reflejan que un 43,4% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia; 39,5% están en desacuerdo, y 12,5% están de acuerdo. Es necesario resaltar que un grupo porcentual considerable de los trabajadores de la Municipalidad, en (43,4%) muestran actitud de indiferencia; 43,4% muestran actitud desfavorable, y solo 13,3% muestran actitud favorable. En consecuencia, se puede destacar que en la Municipalidad no siempre se tienen un clima organizacional desfavorable.

TABLA N° 16
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	6	2.2
En desacuerdo	111	43.4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	118	46.0
De acuerdo	21	8.2
Totalmente de acuerdo	1	0.2
Total	256	100.0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 16

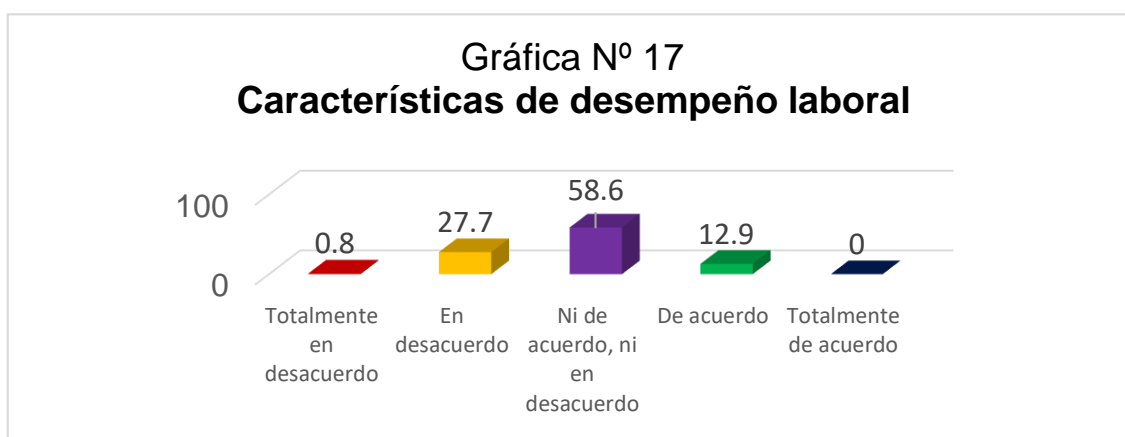
INTERPRETACIÓN:

Los resultados evidencian que un 46% de los empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia al clima organizacional; 43,4% están en desacuerdo, y 8,2% están de acuerdo. En general, se puede resaltar que en un grupo porcentual de 46% de los trabajadores de la Municipalidad, muestran actitud de indiferencia, y 45,6% muestran actitud desfavorable; y solo 8,4% muestra actitud favorable. En términos generales se puede demostrar que existe clima desfavorable en la Municipalidad debido al inadecuado cumplimiento de los indicadores de un clima favorable del personal del municipio.

**TABLA N° 17
CARACTERÍSTICAS DE DESEMPEÑO LABORAL**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	2	,8
En desacuerdo	71	27,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	150	58,6
De acuerdo	33	12,9
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 17

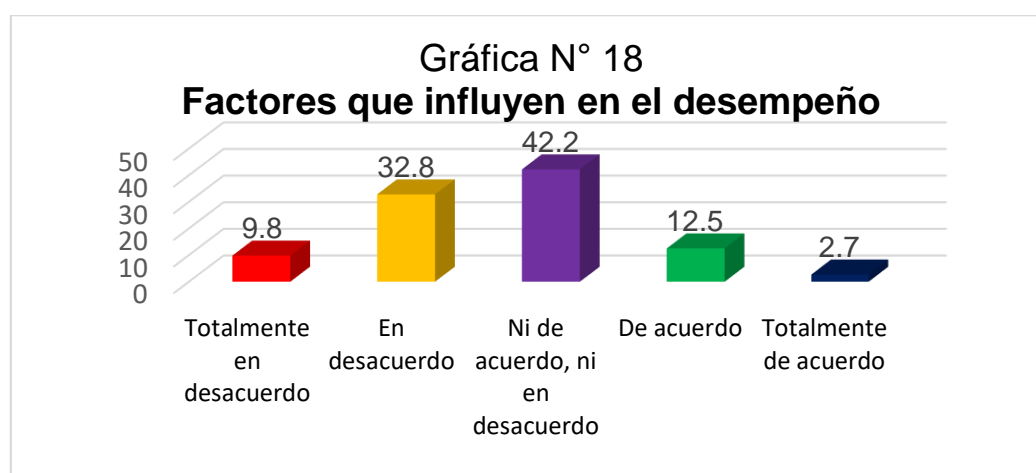
INTERPRETACIÓN:

El desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad, se caracteriza esencialmente en que son: adaptables, muestran iniciativas creativas en lugar de aceptar pasivamente, poseen capacidad para expresar sus ideas y pensamientos en grupo o individualmente, poseen conocimientos técnicos o profesionales adecuados de tendencias actuales, los trabajadores tienen la capacidad desenvolverse eficazmente en equipo, En los resultados, se aprecia que un 58,6% de los gerentes, subgerentes, empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia; 27,7% están en desacuerdo, y 12,9% están de acuerdo. En general, se puede destacar que un grupo porcentual considerable de los trabajadores de la Municipalidad en su mayoría (58,6%) muestran actitud de indiferencia; 28,5% muestran actitud desfavorable, y solo 12,9% muestran actitud favorable.

**TABLA N° 18
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	25	9,8
En desacuerdo	84	32,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	108	42,2
De acuerdo	32	12,5
Totalmente de acuerdo	7	2,7
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 18

INTERPRETACIÓN:

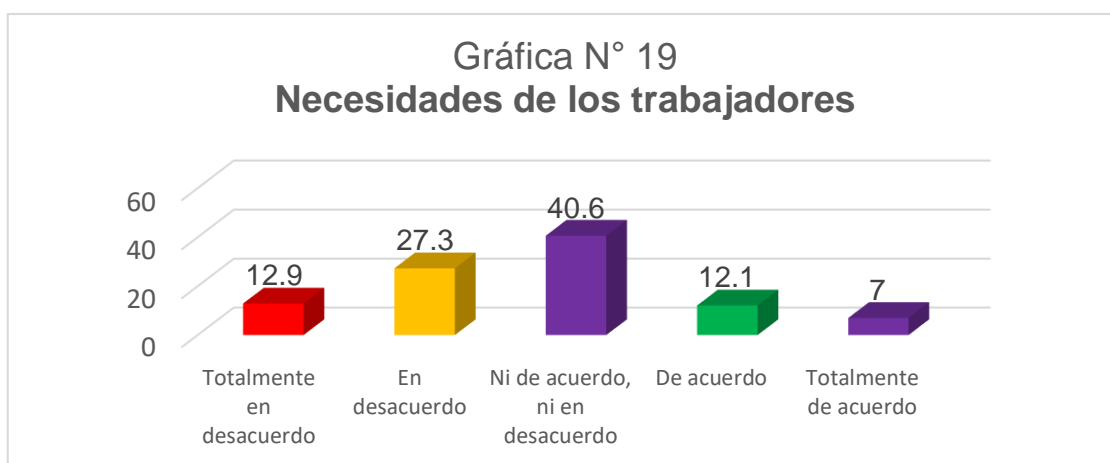
El desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad, no resulta excluyente; porque es el espacio donde se realiza la redistribución de monetarias y no monetarias, los trabajadores cuentan con habilidades, aptitudes y competencias para realizar las tareas.

En los resultados, se observa que un 42,2% de los gerentes, subgerentes, empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia; 32,8% están en desacuerdo; 12,5% están de acuerdo, y 9,8% están totalmente en desacuerdo. Se puede resaltar que los encuestados indican que en un grupo porcentual de 42,6% muestran actitudes desfavorables; 42,2% muestran actitud de indiferencia; 15,2% muestran actitud favorable.

**TABLA N° 19
NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	33	12,9
En desacuerdo	70	27,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	104	40,6
De acuerdo	31	12,1
Totalmente de acuerdo	18	7,0
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 19

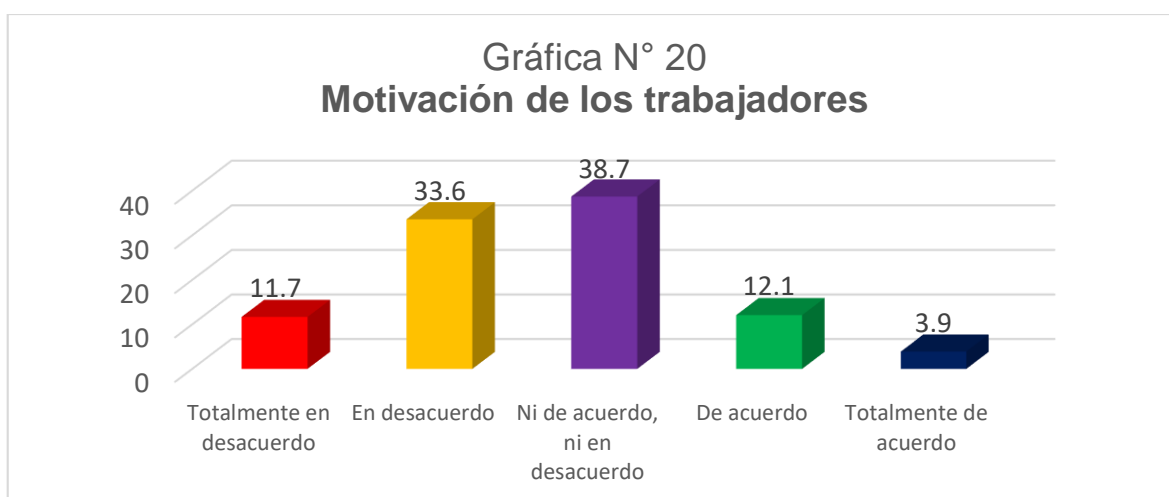
INTERPRETACIÓN:

Los resultados, reflejan que un 40,6% de los gerentes, subgerentes, empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia; 27,3% están en desacuerdo; 12,9% están totalmente en desacuerdo; 12,1% están de acuerdo, y 7% están totalmente de acuerdo. En general, se puede sostener que un porcentaje considerable de 40,6% muestran actitud de indiferencia; 40,2% muestran actitud desfavorable, y 19,1% muestran actitud favorable. En vista que los trabajadores de la municipalidad presentan actitudes desfavorables e indiferentes frente a las necesidades fisiológicas, sociales y de autorrealización.

TABLA N° 20
MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	30	11,7
En desacuerdo	86	33,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	99	38,7
De acuerdo	31	12,1
Totalmente de acuerdo	10	3,9
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 20

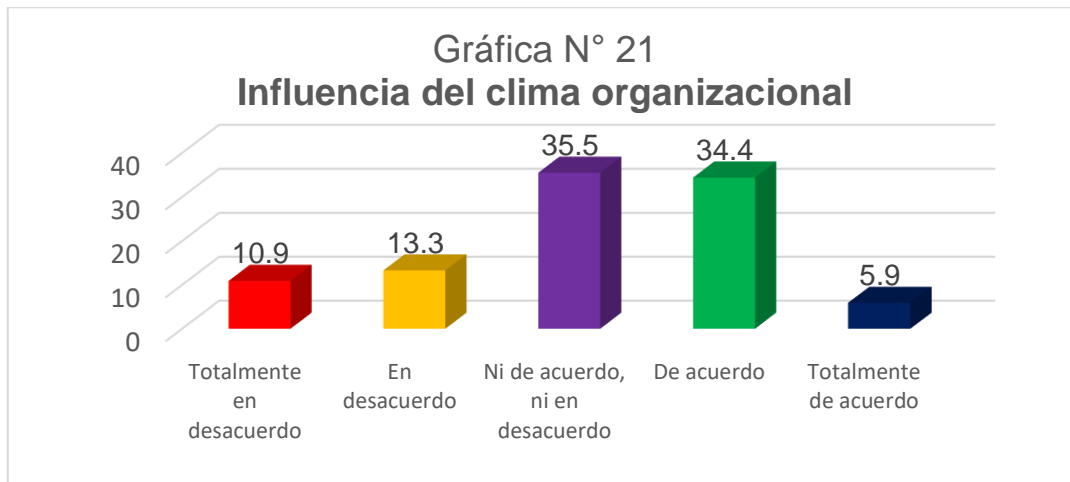
INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que un 38,7% de los trabajadores, ya sean los gerentes, subgerentes, empleados, funcionarios y obreros de la Municipalidad muestran actitud de indiferencia frente a la motivación que impulsa la municipalidad; 33,6% están en desacuerdo; 12,1% están de acuerdo; 11,7% están totalmente en desacuerdo; y 3,9% están totalmente de acuerdo. En términos generales, se puede destacar que en un porcentaje considerable de 45,3% muestran actitud desfavorable; 38,7% muestran actitud de indiferencia, y 16% muestran actitud favorable. Es importante destacar, que la Municipalidad contribuye limitadamente en la motivación de sus trabajadores.

**TABLA N° 21
INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	28	10,9
En desacuerdo	34	13,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	91	35,5
De acuerdo	88	34,4
Totalmente de acuerdo	15	5,9
Total	256	100,0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 21

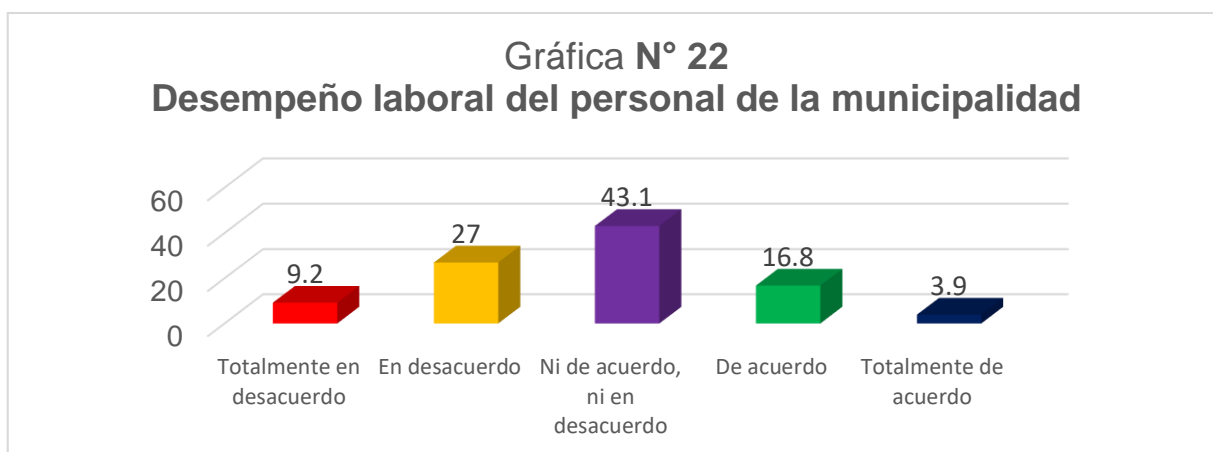
INTERPRETACIÓN:

En resultados sobre la influencia del clima organizacional, se observa que un 35,5% de los trabajadores de la municipalidad presenta actitud de indiferencia sobre la influencia del clima organizacional; 34,4% están de acuerdo; 13,3% están en desacuerdo; 10,9% están totalmente en desacuerdo; y 5,9% están totalmente de acuerdo. Esto demuestra que en general, se puede explicar que en un porcentaje considerable de 40,3% muestran actitud favorable; 35,5% muestran actitud de indiferencia, y 24,2% muestran actitud desfavorable. Esto refleja que el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal que labora en la Municipalidad.

TABLA N° 22
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD

Categorías	F	%
Totalmente en desacuerdo	24	9.2
En desacuerdo	69	27.0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	110	43.1
De acuerdo	43	16.8
Totalmente de acuerdo	10	3.9
Total	256	100.0

Fuente: Base de datos



Fuente: Tabla N° 22

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la encuesta demuestran que un 43,1% de los trabajadores de la municipalidad presenta actitud de indiferencia sobre el desempeño laboral como efecto del clima organizacional; 27% está en desacuerdo; 16,8% está de acuerdo; 9,2% está totalmente en desacuerdo; y 3,9% está totalmente de acuerdo. Esto demuestra que en general, se puede explicar que un porcentaje considerable de 43,1% muestra actitud de indiferencia; 36,2% muestra actitud de desacuerdo, y 20,7% muestran actitud favorable. Esto refleja que en alguna medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal que trabaja en la Municipalidad.

5.3 Análisis explicativo

Prueba de hipótesis

Hipótesis General

H_i: El modelo de evaluación del clima Organizacional influye significativamente el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero

H₀: El modelo de evaluación del clima Organizacional no influye significativamente el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero

Relación de causalidad

Para el análisis de la relación de causalidad entre la variable independiente modelo de evaluación del *clima Organizacional* y la variable dependiente el desempeño laboral en los trabajadores se utilizó la regresión lineal simple. Asimismo, se calculó la correlación entre estas dos variables y el coeficiente de determinación correspondiente a la relación funcional utilizada.

Tabla 23 : *Correlación y coeficiente de determinación del modelo de evaluación del clima Organizacional Y el desempeño laboral*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,838 ^a	,701	,698	9,469

a. Predictores: (Constante), MODELO DE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Interpretación

En la Tabla 23 se muestra los resultados del ajuste del modelo de regresión donde el valor de correlación R es 0,838 ($p < 0.01$) entendiéndose que la relación obtenida es positiva y que la tabla muestra el valor absoluto de la misma; afirmando que existe una correlación directa alta; así mismo el coeficiente de determinación $R^2 = 0,701$ indica que el 70,10% de la variabilidad del modelo de evaluación del clima laboral es explicada por la relación lineal del desempeño laboral; mientras que el 29,9% de la variabilidad queda explicada por otros factores. Aceptando la hipótesis de que el modelo de evaluación del clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Bustamante y Rivero Arequipa 2019.

Tabla 24 : Análisis de varianza para la regresión

$H_0 = \beta_1 = 0$. La pendiente de la recta de regresión es igual a cero

$H_1 = \beta_1 \neq 0$. La pendiente de la recta de regresión es distinta de cero

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	20995,058	51	20995,058	234,362	,000 ^b
	Residuo	8958,402	200	89,584		
	Total	29953,461	256			

a. Variable dependiente: MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), DESEMPEÑO LABORAL

Interpretación

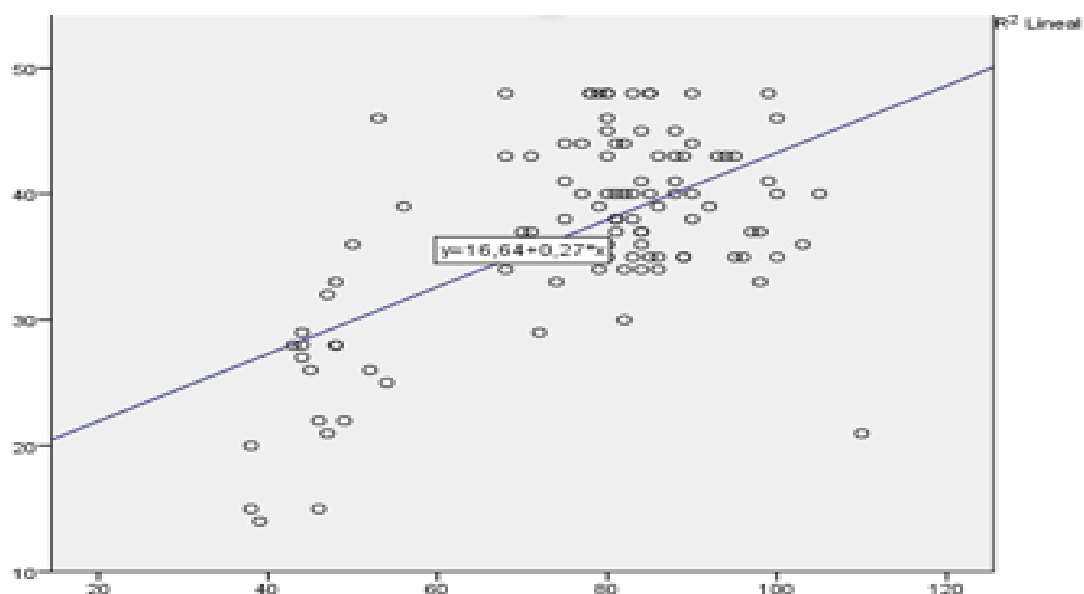
En la Tabla 24 correspondiente al Anova muestra el valor estadístico de contraste $F = 234,362$ así mismo el p-valor asociado a F es menor a 0.001 por lo que es posible rechazar la hipótesis nula y afirmar que existe una relación lineal significativa entre el modelo de evaluación del clima Organizacional y el desempeño laboral siendo entonces válido el modelo de regresión lineal simple en este estudio.

Tabla 25: *Coefficientes de la recta de regresión modelo de evaluación del Clima organizacional y el Desempeño Laboral*

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	123,904	4,226		29,317	,000
	DESEMPEÑO LABORAL	,819	,053	,838	16,649	,000

a. Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

Figura 1: Diagrama de dispersión y recta de regresión



Interpretación

En la Figura 1 y Tabla 25 se observa la recta de regresión con valores redondeados en cuanto a los valores de la ecuación de la recta así mismo la tabla muestra las estimaciones de los parámetros del modelo de regresión lineal simple, la ordenada en el origen, $\beta_0 = 123.904$ y la

pendiente $\beta_1 = -0.819$ por lo que se entiende que mientras mayor sea la aplicación del modelo de evaluación del clima laboral el índice de desempeño laboral aumenta ($R = 0,837$). Por lo tanto, la ecuación de la recta estimada p ajustada es:

Donde:

AP: Evaluación Clima organizacional

AS: desempeño Laboral

$$AP = 123.904 - 0.819AS$$

d) Analisis Relacional

TABLA N° 26

Tabla de contingencia de chi cuadrado de la relación entre el modelo de evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero

Clima organizacional		desempeño laboral del personal					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	F	6	0	0	0	0	6
	%	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
En desacuerdo	F	18	69	24	0	0	111
	%	7,0	27,0	9,4	0,0	0,0	43,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	F	0	0	86	32	0	118
	%	0,0	0,0	33,6	12,5	0,0	46,1
De acuerdo	F	0	0	0	11	9	20
	%	0,0	0,0	0,0	4,3	3,5	7,8
Totalmente de acuerdo	F	0	0	0	0	1	1
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4
Total	F	24	69	110	43	10	256
	%	9,4	27,0	43,0	16,8	3,9	100,0

5.4 Discusión de Resultados

Es importante desatacar que el clima organizacional se caracteriza por la estabilidad laboral con cambios graduales, la conducta o comportamiento de los empleados, funcionarios y obreros pueden sufrir modificaciones por la Municipalidad, los empleados, funcionarios y obreros modifican el clima organizacional y viceversa, la rotación, racionalización y ausentismo, se constituyen como causas del mal clima organizacional generando la insatisfacción.

Se puede tipificar el clima organizacional según sea por la formación de comunicación vertical, donde el jefe somete al subordinado; en la Municipalidad se puede observar la responsabilidad por parte del trabajador, falta de comunicación entre jefes y subordinados de manera cordial, se puede delegar responsabilidades a su subordinado en base a los trabajos en equipo.

El clima organizacional en la Municipalidad favorable y positivo está asociado con la responsabilidad del personal que labora en cada una de las oficinas; por lo que es necesario poner en juego la confianza para desarrollar su trabajo, los jefes son líderes que dan orientación general y específica, sobre todo bajo los criterios individuales, cada empleado, funcionario y obrero realiza el trabajo que le corresponde, los órganos de línea, asesoría y apoyo deben de resolver problemas solos sin recurrir a los jefes y también los problemas que no le corresponde a los trabajadores sino institucionales.

La Municipalidad puede presentar un clima organizacional positivo, siempre y cuando el personal tenga a su disposición los elementos tecnológicos apropiados por estar acondicionada en gran medida de los elementos físicos, como los ambientes del desempeño laboral con que cuentan como la calidad del aire, una temperatura adecuada, ausencia de ruidos molestos, la presencia del polvo y la radiación solar en las distintas oficinas o ambientes donde labora el personal son importantes para un clima muy favorable concordando con lo explicado en Brunett (1999)

El clima favorable está condicionado en gran medida de los elementos tecnológicos disponibles en su correspondiente oficina o ambiente de trabajo, los materiales de trabajo, las herramientas para el desarrollo de sus funciones y

maquinarias y equipos adecuados para su desempeño laboral concordando con los encontrados en la tesis de Ventura (2017)

El clima organizacional de la Municipalidad, por lo general está condicionado básicamente por los elementos sociales, que por lo general estos elementos son los que presionan de manera directa; porque la Municipalidad ofrece diversidad de servicios a los administrados en las diferentes gerencias, subgerencias y oficinas de la estructura orgánica, todo ello, en cumplimiento de las normas o reglas más claras y políticas institucionales del gobierno local tal cual lo menciona Navarro y García (2007). Otro de los elementos importantes que condiciona directamente el clima organizacional de la Municipalidad, son los elementos económicos percibidos como sueldo o remuneración; por sus servicios brindados; por lo que la Municipalidad debe de disponer de una situación financiera acorde con las competencias profesionales que desempeña en cada uno de los órganos de gobierno y de gestión municipal.

El clima organizacional de la Municipalidad depende del reconocimiento de los gerentes, subgerentes o jefes de oficinas a los mejores colaboradores, políticas de fortalecimiento del trabajo bien realizado, críticas bien intencionadas a los colaboradores y el reconocimiento a los mejores colaboradores.

La calidez de los gerentes, subgerentes o jefes de las oficinas de la Municipalidad debería de dar mayor confianza a sus colaboradores, la amistad, la preocupación por los demás, alto respeto por los servidores y la coordinación recíproca con sus respectivos superiores y subordinados, lo que a su vez propicia la calidez de los colaboradores

Es muy importante el flujo de comunicación entre los gerentes, subgerentes, los de órgano de línea y los del órgano de apoyo para la toma de decisiones y el cumplimiento de sus funciones; para que los subordinados también tengan la facilidad de comunicarse con sus jefes y la alta dirección de la Municipalidad, y entre los colaboradores de la gestión pública y gubernamental concordando lo mencionado por Araujo RP (2009) . La comunicación es importante, porque permite comunicar la misión, visión y los valores institucionales

Una de las formas de contribuir hacia un clima favorable en la Municipalidad, es mediante un estilo de supervisión como una de las funciones de los gerentes, sugerentes y jefes de órgano de línea; quienes delegan responsabilidades a sus subordinados, promueven relaciones humanas armoniosas; el trato con respeto posibilita la iniciativa y toma de decisiones de los subordinados.

Uno de los indicadores importantes para propiciar un clima favorable en la Municipalidad, es la motivación intrínseca y extrínseca de funcionarios, empleados y obreros, que deben mostrar interés hacia su trabajo y funciones que cumplen, también deben esforzarse y asumir el compromiso por realizar el mejor trabajo en beneficio de los usuarios.

Uno de los indicadores importantes a considerar para un clima favorable en la Municipalidad, es la administración de conflictos, donde los funcionarios, empleados y obreros, tienen objetivos comunes a lograr de manera conjunta, cumpliendo sus funciones y tareas para el éxito de la gestión pública y gestión política institucional, facilitando la coordinación mediante acuerdos en forma rápida y fácil, los gerentes y subgerentes alientan a los trabajadores a decir lo que piensan, las discrepancias entre diferentes gerencias y subgerencias son una oportunidad para mejorar la institución municipal y los trabajadores pueden manifestarse cuando les corresponde.

El apoyo a los trabajadores es uno de los indicadores interesantes, que muestra que los gerentes, subgerentes y jefes de oficinas ayudan a los trabajadores que tienen tareas difíciles, preocupación porque cumplan sus funciones, comprendiendo las limitaciones de los trabajadores del órgano de línea y de apoyo según los resultados de la investigación .

La Municipalidad promueve un clima organizacional favorable mediante el trabajo en equipo, donde la institución a través de los gerentes, subgerentes y jefes de las oficinas organizan la integración de los equipos de trabajo, logro de mejores resultados del trabajo en equipo, y la capacitación de los trabajadores en equipo. Un clima organizacional muy favorable en la Municipalidad, es necesario e importante; porque la Municipalidad como institución empleadora debe cumplir con las características, tipos, elementos físicos,, tecnológicos, sociales y económicos, las recompensas, la comunicación, estilo de supervisión,

motivación laboral, administración del conflicto, apoyo y trabajo en equipo lo que también se encontró en la tesis de Clima y desempeño presentada por : Uria (2011)

El desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad, se caracteriza esencialmente en que son: adaptables, muestran iniciativas creativas en lugar de aceptar pasivamente, poseen capacidad para expresar sus ideas y pensamientos en grupo o individualmente, poseen conocimientos técnicos o profesionales adecuados de tendencias actuales, los trabajadores tienen la capacidad desenvolverse eficazmente en equipo, la Municipalidad cuenta con estándares de calidad de desempeño laboral para lograr sus metas, la Municipalidad permite el desarrollo de los talentos humanos propiciando el desarrollo de las habilidades y competencias profesionales y/o técnicas según los resultados encontrados .

El desempeño laboral de los trabajadores no resulta excluyente; porque es el espacio donde se realiza la redistribución de monetarias y no monetarias, los trabajadores cuentan con habilidades, aptitudes y competencias para realizar las tareas, la institución promueve la capacitación y desarrollo constante, los factores motivacionales y conductuales se propicia constantemente, la colaboradores contribuyen al logro de las metas, dan seguridad de los ambientes, existe flexibilidad para balancear la vida de los trabajadores así lo sostiene en sus conclusiones de la tesis Mendoza (2014) .

Uno de los indicadores del desempeño laboral del personal de la Municipalidad es el de dar importancia a las necesidades de los trabajadores, que consiste en la satisfacción de las necesidades fisiológicas de los trabajos: la alimentación, salud y dolor; la institución satisface las necesidades de seguridad y libertad; se cumple con las necesidades sociales de amistad, participación y pertinencia a grupos, la institución propicia relaciones con la forma en que los trabajadores perciben y evalúan su autoestima, los trabajadores pueden cumplir la necesidad de autorrealización para alcanzar su potencial y desarrollo.

La Municipalidad es una organización que debe mantener la motivación de sus trabajadores para el buen desempeño laboral, permitiendo que los trabajadores

tengan agrado por su trabajo y motivación sostenida, que son importantes para que sientan interés por su labor fortaleciendo su creatividad y responsabilidad; la municipalidad es responsable en la motivación, en el desarrollo de su creatividad y en el desarrollo de capacidades para superar diferentes problemáticas

.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La influencia del modelo de evaluación del Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Bustamante y Rivero está determinada por un 70.10% demostrado través del coeficiente de determinación $R^2 = 0,701$, mientras que el 29,9% de la variabilidad queda explicada por otros factores. Finalmente se aporta que entre las variables existe una correlación alta muy significativa con valor de $R = 0,837$ y una relación directa lo que demuestra que a mayor aplicación del modelo de evaluación del Clima organizacional con que cuentan los trabajadores mayor será el desempeño Laboral .

SEGUNDA : El modelo de evaluación del clima organizacional influye significativamente en las Características del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero en las tablas N° 14, 15 17 , 19 Y 21 se observa que los trabajadores son adaptables y mantienen la efectividad, tienen iniciativa para la creatividad, poseen capacidad de expresar sus ideas, el nivel de conocimientos técnicos y profesionales de los trabajadores es adecuado, se desenvuelven eficazmente en equipos, la institución permite el desarrollo de talentos, la mayoría de los trabajadores encuestados presentan una actitud de indiferencia y en cuanto a los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad; las retribuciones monetarias y no monetarias son adecuadas, los trabajadores cuentan con habilidades, aptitudes y competencias para realizar las tareas, la capacitación y desarrollo para los

trabajadores es constante, los factores motivacionales y conductuales de los trabajadores se promueven, el trabajo de los colaboradores contribuye a las metas de la institución, la mayoría de los trabajadores encuestados muestran una actitud de indiferencia; sobre las necesidades de los trabajadores; se satisfacen las necesidades fisiológicas, de seguridad, las necesidades sociales de amistad, participación, amor, afecto y los trabajadores pueden cumplir la necesidad de autorealización, la mayoría de los trabajadores encuestados muestran una actitud .

TERCERA : El modelo de evaluación del clima organizacional influye débilmente en los Factores importantes del Desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero ya que la calidad de los colaboradores, que el modelo establece: las personas confían en los colaboradores, en ellos predomina la amistad, se preocupan por los demás, existe un alto respeto por las personas y no es difícil hablar con los jefes; la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad encuestados están en desacuerdo con la calidez de los colaboradores; y sobre la comunicación descendente con los colaboradores, ascendente, que el modelo señala: existe adecuado flujo de comunicación horizontal de jefes a colaboradores, los colaboradores pueden comunicarse con los jefes, existe adecuada comunicación entre las diferentes áreas, la comunicación es oportuna y cálida y los superiores comunican la visión, misión y valores de la institución, la mayoría de los trabajadores encuestados están en desacuerdo con la comunicación de la Municipalidad observable en las tablas N^a 2,3,8,9,10,11 y 19 .

CUARTA . El modelo de evaluación del clima organizacional no influye en las Necesidades de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero , ya que Uno de los indicadores del

desempeño laboral del personal de la Municipalidad es el de dar importancia a las necesidades de los trabajadores, que consiste en la satisfacción de las necesidades fisiológicas de los trabajos: la alimentación, salud y dolor; la institución satisface las necesidades de seguridad y libertad; se cumple con las necesidades sociales de amistad, participación y pertinencia a grupos, la institución propicia relaciones con la forma en que los trabajadores perciben y evalúan su autoestima, los trabajadores pueden cumplir la necesidad de autorrealización para alcanzar su potencial y desarrollo.

QUINTA : El modelo de evaluación del clima organizacional influye significativamente en la Motivación de los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero debido a que la motivación se da en la satisfacción, emoción laboral, rotación laboral elevada, relaciones humanas satisfactorias entre personal de alta dirección, órgano de línea, órgano de apoyo y asesoría entre superiores y los subordinados mostrado en las tablas N^o 12 , 13 19 y 20 encontrando concordancia con la hipótesis propuesta.

RECOMENDACIONES

PRIMERO : Se recomienda que la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero , deberá conforme una comisión de carácter permanente encargada de aplicar un Plan de mejora del Clima Organizacional dotándole de los recursos necesarios para el cabal cumplimiento de sus fines . Dicha comisión debe estar integrada por personal especializado, efectuando medición de Clima Organizacional en forma anual e implementar las acciones para su mejora.Los resultados deberán ser comunicados a los trabajadores para crear una cultura organizacional.

SEGUNDO : A los Municipios se les recomienda Fortalecer las fuentes para evaluar los modelos de evaluación del clima organizacional de manera permanente ya que es un factor muy importante en el desempeño Laboral de los trabajadores .

TERCERO : A los comprometidos con las áreas de personal aplicar constantemente modelos evaluación del clima laboral con la finalidad de que los trabajadores reconozcan los items que deben ir mejorando para el logro de los objetivos estratégicos del Municipio.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) **ADDISON WESLEY IBEROAMERICANA; Valle R.** (1995), *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos
- 2) **ÁLVAREZ, G.** (1992a). El constructo “*clima organizacional*”. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 225-50.
- 3) **ARAÚJO RP.** (2009) *El clima organizacional en la gestión empresarial: su autor consideración en el diseño del balancedscorecard*. (España-Universidad de Granada)
- 4) **ATKINSON, P.** “*Motivación*” (1999). Primera Edición. Edit. Trillas, México
- 5) **BELTRÁN , J; BUENO , J.** (1995)*Psicología de la educación*. Editor Marcombo,.
- 6) **BERENSON, M., Y LEVINE, D.,** (2002) *Estadística Básica para administradores*. México; Prentice Hall S:A:
- 7) **BERNAL, C.,** (2000), *Metodología de la Investigación Científica*, Colombia; Prentice Hall.
- 8) **BLANCHARD, K., y HERSEY, P.** (1998).*La administración y el comportamiento humano*. México: Técnica.
- 9) **BRUNET, Luc.** (1999), *El clima de trabajo en las organizaciones, definiciones, diagnósticos y consecuencias*. Editorial Trillas. México
- 10) **BUSTOS P, Miranda M, Peralta R,** *Clima Organizacional*. Documento de Internet.<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.ht>
- 11) **CABRERA G.** (1996) *apuntes de cátedra, comportamiento organizacional*. Universidad central de chile,.
<http://www2uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- 12) **CASTILLO C Y Del Pino N** (2000)*Clima organizacional*, Documento de Internet, <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- 13) **CHIAVENATO, Idalberto.** (2003) “*Administración de los Recursos Humanos*”. México. Quinta Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana.

- 14) **COFER, C.** (1993). *“Psicología de la Motivación”* 2da Edición. Edit. Trillas, México.
- 15) **DA SILVA R** (2002) *Teorías de la administración*, Publicado por Cengage Learning Editores,.
- 16) **DE LA PARRA PAZ, E.** (1997) *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. Ediciones Fiscales ISEF,
- 17) **DESSLEE, G**(1993) *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México.
- 18) **NAVARRO Y GARCÍA S**(2007), *Clima y compromiso organizacional* Edición: electrónica
- 19) **FURNHAM, A.** (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del Individuo en la Organización*.(1ra ed.). Oxford México
- 20) **GONCALVEZ, A** (1997) Artículo de internet “dimensiones del clima organizacional”. “*sociedad Latino Americana para la calidad (SLC)*” Internet,
- 21) **HALL R.**(1996): *Organizaciones, Estructura, Procesos y resultados* 2° edición México. Printice hall.
- 22) **HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., y BAPTISTA, P.,** (2006), *Metodología de la Investigación*, (4º Edición), México; MC Graw Hill.
- 23) **KATST, D., y KAHN, R.** (1992). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas. p.79
- 24) **KEITH, Davis.** (1991) *“El Comportamiento Humano en el Trabajo”*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana. México.
- 25) **LITWIN, G. & STRINGER, R.** (1968), *Motivation and Organizational Climate*. Boston; Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University
- 26) **LUCBRUNET,** *El clima del trabajo en las organizaciones*. definición , diagnóstico y consecuencias(2006), Editorial: trillas

- 27) **MARCHANT, L. (2002).** *Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región.* Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.
- 28) **MARTÍNEZ M. (2003)** *La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores,* Publicado por Ediciones Díaz de Santos,.
- 29) **Mc GREGOR, D. (1996).** *El aspecto humano de las empresas.* México: Diana.
- 30) **PALOMINO R. (2005)** *Temas de Recursos Humanos: Clima organizacional.* Buenos aires. Universidad Nacional de la Plata.
- 31) **PÉREZ J. (2001).** *Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de procesos de la Empresa.* (2ª Ed). España: ESIC.
- 32) **QUEIPO B. USECHE, M. (2002).** *Investigación en Ciencias Sociales.* México. Vol. VIII.
- 33) **ROBBINS S. (1999)** *Comportamiento organizacional.* 8va edición. Editorial Prentice Hall, México
- 34) **RODRÍGUEZ D, (1999).**, *Diagnostico Organizacional.* (3ra ed Editorial: Alfaomega grupo editor S.A.
- 35) **RODRÍGUEZ, A. (1999).** “*Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*”. Ed. Pirámide, Madrid, España.
- 36) **RUBBY C, García A., Londoño M. Y Londoño. Sanín A (2010),,** *Clima organizacional* “una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana ” segunda edición Editorial: Cincel
- 37) **SCHEIN, E (1992).** *Cultura Organizacional y Liderazgo.* 2da. Edición. San Francisco: Jossey – Bass.
- 38) **SCOTT, W., y MITCHELL, T. (1992).** *Sociología de la Organización.* Buenos Aires: El Ateneo.
- 39) **VELÁSQUEZ, R. (2003).**, *Clima organizacional a nivel universitario.* México. Editorial Pretince Hall.
- 40) **WETHER, W y Davis, K (1996).** “*Administración del Personal y Recursos Humanos*”

41) **WITINEA J.** (2009) *Manual para Determinar el Clima Laboral* Universidad Modelo), Editorial:Witinea& herrera consultores

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Títulos	Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Metodología	VARIABLES	Concepto	Dimensiones
El camino a la felicidad: Un estudio sobre el bienestar financiero y la calidad de vida en los emprendedores y trabajadores dependientes de Arequipa 2019	¿Cómo el bienestar financiero se relaciona con la calidad de vida en los emprendedores comparado con trabajadores dependientes de Arequipa 2019?	Determinar como el bienestar financiero se relaciona con la calidad de vida en los emprendedores comparado con trabajadores dependientes en Arequipa 2019.	Existe una relación positiva entre el bienestar financiero y la calidad de vida en los emprendedores comparado con trabajadores dependientes de Arequipa, 2019.	Tipo: Cuantitativo Nivel: Descriptivo-Correlacional Diseño: No experimental de sección transversal. Instrumentos: Escala de calidad de vida, escala percepción financiera, escala de satisfacción financiera y cuestionario de datos sociodemográficos. Muestra: 384 personas: 154 Emprendedores. 230 Trabajadores Dependientes.	Bienestar Financiero	Concepto integral y multidimensional que incorpora la satisfacción financiera, estado objetivo de la situación financiera, actitudes financieras y comportamiento que no puede ser evaluado a través de una sola medida. (Joo, 2008).	Satisfacción Financiera
	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas			Percepción Financiera	
	¿Cómo la satisfacción financiera se relaciona con la calidad de vida en los emprendedores comparado con trabajadores dependientes de Arequipa 2019?	¿Determinar cómo la satisfacción financiera se relaciona con la calidad de vida en los emprendedores comparado con trabajadores dependientes de Arequipa 2019?	Existe una relación positiva entre la satisfacción financiera y la calidad de vida en los emprendedores comparado con trabajadores dependientes de Arequipa, 2019.		Calidad de Vida	Concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno. (World Health Organization Quality of Life, 2013).	-Hogar y bienestar económico. -Amigos, vecindario y comunidad. -Vida familiar y familia extensa. -Educación y ocio. -Medios de comunicación. -Religión. -Salud.
¿Cómo las percepciones financieras se relacionan con la calidad de vida en los emprendedores comparado con trabajadores dependientes de Arequipa Metropolitana, 2019?	Determinar cómo las percepciones financieras se relacionan con la calidad de vida en los emprendedores comparado con trabajadores dependientes de Arequipa Metropolitana, 2019.	Existe una relación positiva entre las percepciones financieras y la calidad de vida en los emprendedores comparado con trabajadores dependientes de Arequipa, 2019.					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO : 2

MATRIZ OPERACIONAL : Modelo de Evaluación de Clima Organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	indicadores
Modelo de Evaluación de Clima Organizacional	Gómez (2008), mencionó que: Actualmente la mayoría de las empresas buscan establecer un ambiente que les ayude a mantener sus niveles de productividad para sobrevivir como empresa, eso quiere decir resistir las crisis que se presentan, adecuarse a los cambios y resolver problemas, desafíos y retos; sin embargo, para que el esfuerzo no sea en vano y pueda tener éxitos, se debe tener en cuenta al factor más importante en una empresa, como es el recurso humano (p. 56).	Características del Clima Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad. • Comportamiento de los trabajadores. • Procesos de selección de personal. • Absentismo y rotación de personal.
		Tipos de Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación vertical, desconfianza. • Personal no se siente responsable, poco trabajo en equipo. • Comunicación de jefes a subordinados, recompensas y castigos. • Se delegan responsabilidades, motivación, comunicación vertical y horizontal.
		Responsabilidad del Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en responsabilidad de trabajadores. • Responsabilidad de trabajadores en trabajo específico. • Desconfianza en criterio individual. • No asume responsabilidades que no competen. • Los trabajadores resuelven problemas. • El trabajador no es responsable.
		Elementos Físicos de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de aire. • Temperatura adecuada. • No hay ruidos molestos. • El polvo no es excesivo. • No hay radiación.
		Elementos tecnológicos de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución adecuada de objetos. • Material de trabajo. • Herramientas. • Máquinas, equipos.
		Elementos económicos de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica adecuada. • Capacitación adecuada. • Recreación.
		Recompensas para los Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos. • Política de reconocimientos. • Críticas bien intencionadas.
		Calidez de los Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en colaboradores. • Ambiente de amista.

			• Preocupación por los demás.
			• Respeto por colaboradores.
		Comunicación	• Flujo de comunicación de jefes a colaboradores.
			• Comunicación de colaboradores a jefes.
			• Comunicación entre áreas.
			• Comunicación de misión, visión y valores.
		Estilo de supervisión	• Se delegan responsabilidades y autoridad.
			• Elaciones humanas armoniosas
			• Iniciativa y toma de decisiones en conjunto.
			• Trato respetuosos de jefes.
		Motivación laboral	• Que la institución sea la mejor.
			• Interés por el trabajo.
			• Esfuerzo y eficiencia.
			• Compromiso.
		Administración del conflicto	• Acuerdos en forma fácil y rápida.
			• Trabajadores expresan lo que piensan.
			• Discrepancias son útiles.
			• No se asume trabajo cuando no corresponde.
		Apoyo a los trabajadores	• Apoyo de jefes.
			• Apoyo de compañeros.
• Preocupación por problemas de trabajadores.			
• Jefes comprensivos.			
Trabajo equipo	• Trabajo en equipo.		
	• Integración de los equipos de trabajo.		
	• Mejores resultados en el área.		
	• Mejores resultados en la institución.		
	• Capacitación sobre trabajo en equipo.		

Variable	DEFINICION CONCEPTUAL	Indicadores	Sub indicadores
Desempeño laboral	Hernández (2013), definió 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 (p. 35)	Características del Desempeño Laboral	• Adaptabilidad.
			• Iniciativa.
			• Capacidad de expresión.
			• Conocimientos técnicos.
			• Desarrollo eficaz en equipos.
			• Estándares de trabajo adecuados.
			• Desarrollo de talentos.
		Factores importantes del Desempeño	• Retribuciones monetarias y no monetarias adecuadas.
			• Habilidades, aptitudes y competencias de trabajadores.
			• Capacitación constante.
			• Factores motivacionales y conductuales.
			• Contribución a metas organizacionales.
			• Seguridad de los ambientes.
			• Balance entre vida de los trabajadores con asuntos laborales.
		Necesidades de los Trabajadores	• Satisfacción de necesidades fisiológicas.
			• Satisfacción necesidades de seguridad.
			• Satisfacción de necesidades sociales.
			• Autoestima y confianza en sí mismos.
			• Satisfacción, necesidades de autorrealización.
		Motivación de los Trabajadores	• Preocupación por motivación de trabajadores.
• Motivación contribuye a buen desempeño.			
• Motivación hace que agrade el trabajo.			
• Por motivación hay responsabilidad y creatividad.			

			<ul style="list-style-type: none">• Por motivación existe identificación.
		Efectos del clima organizacional	Satisfacción en el trabajo y desempeño laboral.
			Absentismo laboral elevado.
			Rotación laboral elevada.
			Relaciones humanas satisfactorias entre jefes, subordinados.
			Relaciones humanas satisfactorias entre los trabajadores.

ANEXO Nº 3 INSTRUMENTO EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

SEÑORES TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO

Se propone el presente modelo para evaluar el clima organizacional, para ello se realizará una Encuesta que tiene por objeto determinar el Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, según la percepción de los trabajadores.

La información que se proporcione es estrictamente confidencial.

A continuación se presentan afirmaciones para conocer su opinión y actitud respecto al clima organizacional, para responder marque con una X la alternativa que describe con mayor exactitud lo que piensa o siente, tomando en cuenta los siguientes criterios.

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

1. Características del clima organizacional	A	B	C	D	E
a. Cierta estabilidad.					
b. Tiene un fuerte impacto en el comportamiento de los trabajadores.					
c. Afecta positivamente el compromiso e identificación de los trabajadores.					
d. Es afectado positivamente por los procesos de selección de personal.					
e. El absentismo y la rotación del personal son mínimos.					
2. Tipo de clima organizacional	A	B	C	D	E
a. La comunicación no es vertical. existe confianza entre jefes y subordinados, el personal es considerado como “apoyo”.					
b. El personal se siente responsable, existe satisfacción en el personal y mucho trabajo en equipo.					
c. Existe comunicación de jefes a subordinados; se dan recompensas y castigos, actitudes favorables del personal; existe satisfacción en el personal.					
d. Se delegan responsabilidades con confianza; se motiva a través de la participación; existe comunicación de los trabajadores a los jefes, de los jefes a los subordinados y entre los trabajadores de similar nivel jerárquico, hay trabajo en equipo.					
3. Responsabilidad del Personal	A	B	C	D	E
a. Existe confianza en la responsabilidad de los trabajadores para desarrollar su trabajo.					

b. Los jefes dan las indicaciones generales de lo que debe hacer y se le deja a los trabajadores la responsabilidad sobre el trabajo específico.					
c. No se confía en el criterio individual, porque, todo el trabajo que se realiza se revisa.					
d. Cada empleado realiza el trabajo que le corresponde a su cargo y no debe asumir responsabilidades que no le competen.					
e. Los jefes piensan que los empleados deben resolver por sí solos los problemas del trabajo y no recurrir a los jefes.					
f. Uno de los problemas de la institución, es que el personal no es responsable de su trabajo.					
4. Elementos físicos de la Municipalidad	A	B	C	D	E
a. Los ambientes de la Municipalidad cuentan con calidad de aire.					
b. La temperatura es adecuada en la Municipalidad.					
c. No existen ruidos molestos en la Municipalidad.					
d. El polvo de los ambientes de la Municipalidad no es excesivo.					
e. No existe radiación en los ambientes de la Municipalidad.					
5. Elementos tecnológicos de la Municipalidad	A	B	C	D	E
a. La distribución de los objetos es adecuada en la Municipalidad.					
b. Los trabajadores en la Municipalidad cuentan con suficiente y adecuado material de trabajo.					
c. Las herramientas para el desarrollo de las funciones de los trabajadores son las adecuadas.					
d. Los trabajadores en la Municipalidad cuentan con las maquinarias o equipos necesarios para cumplir sus tareas.					
6. Elementos sociales de la Municipalidad	A	B	C	D	E
a. En la Municipalidad existen reglas claras y explícitas sobre los deberes que deben cumplir los trabajadores.					
b. Existen reglamentos que establecen con precisión las políticas de la institución.					
c. Los jefes de la Municipalidad se preocupan por los colaboradores.					
d. Las políticas institucionales respalda a los colaboradores.					
7. Elementos económicos de la Municipalidad	A	B	C	D	E
a. La situación financiera de la Municipalidad ayuda a los colaboradores a obtener mejor situación económica.					
b. El personal de la Municipalidad cuenta con una adecuada capacitación brindada por la Municipalidad.					

c. La recreación para los colaboradores que les proporciona la Municipalidad es adecuada.					
8. Recompensas para los colaboradores	A	B	C	D	E
a. Los colaboradores que desempeñan mejor su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de sus jefes.					
b. Existe la política de destacar el trabajo bien hecho de los colaboradores, que aquel mal hecho.					
c. Las críticas que se hacen a los colaboradores son bien intencionadas.					
d. Cuando los colaboradores hacen las cosas bien, se lo reconoce.					
9. Calidez de los colaboradores	A	B	C	D	E
a. Las personas confían en los colaboradores.					
b. En los colaboradores predomina un ambiente de amistad.					
c. La mayoría de colaboradores se preocupan por los demás.					
d. Existe un alto respeto por las personas.					
e. No es difícil hablar con los jefes.					
10. Comunicación	A	B	C	D	E
a. Existe un adecuado flujo de comunicación de los jefes hacia los colaboradores.					
b. Cuando los colaboradores lo requieren pueden comunicarse con los directivos y/o jefes.					
c. Existe adecuada comunicación entre las diferentes áreas.					
d. La comunicación entre los trabajadores de las diferentes áreas es oportuna y cálida.					
e. Los superiores comunican la visión, misión y los valores de la institución.					
11. Estilo de Supervisión	A	B	C	D	E
a. Los jefes delegan responsabilidades a sus subordinados, con la correspondiente autoridad.					
b. Los jefes promueven relaciones humanas armoniosas en el personal.					
c. El control que ejercen los jefes en la institución posibilita la iniciativa y toma de decisiones en conjunto con los subordinados.					
d. Los jefes de la institución tratan con respeto a sus subordinados.					
12. Motivación laboral	A	B	C	D	E
a. Al personal le interesa que su institución sea la mejor.					
b. Los trabajadores muestran interés por el trabajo que realiza.					
c. Los trabajadores se esfuerzan mucho por realizar eficientemente sus funciones.					

d. En esta institución los trabajadores están comprometidos con su trabajo.					
13. Administración del conflicto	A	B	C	D	E
a. En la institución se propician acuerdos, en forma fácil y rápida.					
b. Los directivos o jefes alientan a los trabajadores a decir lo que piensan, estén de acuerdo o en desacuerdo con los jefes.					
c. Los jefes piensan que las discrepancias entre las diferentes áreas y entre los trabajadores son útiles para el mejoramiento de la institución.					
d. Los trabajadores pueden decir "no" cuando les asignan un trabajo que no les corresponde.					
14. Apoyo a los trabajadores	A	B	C	D	E
a. Cuando los trabajadores tienen que hacer algún trabajo difícil, pueden contar con la ayuda de sus jefes.					
b. Los trabajadores cuando tienen que hacer algún trabajo difícil pueden contar con la ayuda de sus compañeros.					
c. Los directivos de la institución se preocupan por los trabajadores, de sus problemas, de cómo se sienten.					
d. Los jefes son comprensivos cuando un trabajador comete un error.					
15. Trabajo en equipo	A	B	C	D	E
a. En la institución se trabaja en equipo.					
b. Los jefes promueven la integración de los equipos de trabajo.					
c. Con el trabajo en equipo se logran mejores resultados en la institución.					
d. Con el trabajo en equipo se logran mejores resultados en el área.					
e. En las áreas recibe capacitación para trabajar en equipo.					

ANEXO Nº 4 INSTRUMENTO CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL

SEÑORES TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO

Se propone el presente modelo para evaluar el clima organizacional, para ello se realizará una Encuesta que tiene por objeto determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, según su percepción .

La información que se proporcione es estrictamente confidencial.

A continuación se presentan afirmaciones para conocer su opinión y actitud , para responder marque con una X la alternativa que describe con mayor exactitud lo que piensa o siente, tomando en cuenta los siguientes criterios.

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

16. Características de desempeño laboral	A	B	C	D	E
a. Los trabajadores son adaptables: Mantienen la efectividad en diferentes ambientes y responsabilidades.					
b. Los trabajadores tienen iniciativa para provocar situaciones creativas en lugar de aceptar pasivamente.					
c. Los trabajadores poseen capacidad de expresar sus ideas con efectividad, tanto en grupo como individualmente.					
d. El nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales por los trabajadores es adecuado, de acuerdo a los avances y tendencias actuales.					
e. Los trabajadores tienen la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos.					
f. La institución cuenta con estándares de trabajo adecuados, que permiten cumplir y exceder sus metas.					
g. La institución permite el desarrollo de talentos, propiciando las habilidades y competencias de los miembros del equipo.					
17. Factores que influyen en el desempeño	A	B	C	D	E
a. Las retribuciones monetarias y no monetarias son adecuadas en la institución.					
b. Los trabajadores cuentan con habilidades, aptitudes y competencias para realizar las tareas.					
c. La capacitación y desarrollo para los trabajadores es constante.					
d. Los factores motivacionales y conductuales de los trabajadores se promueven en la institución.					
e. El trabajo de los colaboradores contribuye a las metas de la institución.					

f. Existe seguridad de los ambientes de trabajo en la institución.					
g. Existe flexibilidad para balancear la vida de los trabajadores con los asuntos laborales.					
18. Necesidades de los trabajadores	A	B	C	D	E
a. En la institución se satisfacen las necesidades fisiológicas de los trabajadores: alimentación, habilitación protección de la salud y del dolor.					
b. Se satisfacen las necesidades de seguridad, libertad de peligros, de amenazas.					
c. Se cumplen las necesidades sociales de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y efecto.					
d. En la institución existe relación con la forma en que los trabajadores perciben y evalúan, con su autoestima adecuada y confianza en sí mismos.					
e. En la institución los trabajadores pueden cumplir la necesidad de autorrealización, alcanzando su potencial y desarrollo.					
19. Motivación de los trabajadores	A	B	C	D	E
a. La institución se preocupa por mantener motivados a sus trabajadores.					
b. La motivación en la institución contribuye al buen desempeño de los trabajadores.					
c. La motivación en la institución permite que a los colaboradores les agrade su trabajo.					
d. Los trabajadores se sienten motivados hacia su labor, buscan responsabilidades y son creativos.					
e. La motivación en la institución posibilita trabajadores creativos, que se superan y desarrollan, están identificados con la institución.					
20. Efectos del clima organizacional	A	B	C	D	E
a. Satisfacción en el trabajo y desempeño laboral.					
b. Absentismo laboral elevado.					
c. Rotación laboral elevada.					
d. Relaciones humanas satisfactorias entre jefes, subordinados.					
e. Relaciones humanas satisfactorias entre los trabajadores.					

ANEXO Nº 5

FOTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO



