

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas  
Carrera Profesional de Administración de Empresas**

**Bach Adm. Guisela Sánchez Abanto  
Bach Adm. Claudia Patricia Salazar Zambrano**

**Asesor:**

**Mg. Víctor Montenegro Díaz**

**Cajamarca – Perú**

**Marzo - 2016**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas  
Carrera Profesional de Administración de Empresas**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LOS COLABORADORES DE LA OFICINA GENERAL DE  
ADMINISTRACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2015**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para obtener el Título  
Profesional de: Licenciado en Administración de Empresas**

**Bach Adm. Guisela Sánchez Abanto**

**Bach Adm. Claudia Patricia Salazar Zambrano**

**Asesor: Mg. Víctor Montenegro Díaz**

**Cajamarca – Perú**

**Marzo - 2016**

COPYRIGHT © 2016 by  
SÁNCHEZ ABANTO, Guísela  
SALAZAR ZAMBRANO, Claudia Patricia  
Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
  
**APROBACIÓN DE TESIS PARA OBTENER TITULO PROFESIONAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN**  
**LOS COLABORADORES DE LA OFICINA GENERAL DE**  
**ADMINISTRACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL**  
**DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2015**

---

Lic. Cesar Arana Bazán  
Presidente

---

CPCC. Fernando Guerrero Figueroa  
Secretario

---

CPCC. Ulises Linares Castañeda  
Vocal

---

Mg. Víctor Montenegro Díaz  
Asesor

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
COLABORADORES DE LA OFICINA  
GENERAL DE ADMINISTRACIÓN EN  
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
CAJAMARCA EN EL AÑO 2015**

**A:**

El presente proyecto es dedicado a nuestros padres Néstor Salazar Morales y Luciano Sánchez Abanto, por la ayuda incondicional, amor y apoyo brindado a lo largo de la elaboración del presente trabajo y a lo largo de nuestras vidas.

A nuestras madres María Inés Zambrano Huatay y Santos Leandra Abanto Cerdán, por su comprensión, cariño, apoyo y por ser nuestras compañeras y amigas. Y a nuestros hermanos por estar siempre pendientes de nosotros, apoyándonos y aconsejándonos en cada decisión.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento muy especial al Mg. Víctor Montenegro Díaz, quien ha sabido guiar el desenvolvimiento de la investigación, con la responsabilidad que lo caracteriza. De igual manera expreso las gracias a la Lic. Lady Susan Delgado Cerna, por su apoyo incondicional. Finalmente, mis más sinceros agradecimientos a todos mis maestros, compañeros y todas las personas que dentro de mi querida Universidad Antonio Guillermo Urrelo aportan de todas las formas para que los estudiantes podamos alcanzar nuestros objetivos y ser un ente útil a la sociedad.

## **RESUMEN**

La presente investigación detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organización y desempeño laboral de los colaboradores de la oficina general de administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca; con la finalidad de proponer alternativas de mejora para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus colaboradores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

En el primer capítulo se empezó definiendo el problema, que constituyo la razón de ser la investigación, en la primera parte se determina la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores, lo cual permite conocer la realidad actual de la empresa y de esta manera guiar la investigación hacia el análisis de las posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables. En el segundo capítulo, tenemos el marco teórico que reúne varias conceptualizaciones que encierran al clima organizacional y al desempeño laboral.

En el tercer capítulo se plantea la metodología de recolección de información para que a través de ella en el transcurso de la investigación evidenciar supuestas alternativas de solución, las mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la entidad.

El presente trabajo tiene como finalidad ser un aporte a la solución de un problema dentro de la oficina general de administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que brinda alternativas para motivar a su recurso humano y crear un clima organizacional favorable para el buen desempeño laboral.



## **ABSTRACT**

The present investigation details an analysis of all the aspects related to the climate organization and job performance of employees of the general office of administration in the provincial municipality of Cajamarca with the aim of proposing alternatives for improvement to foster a work environment that is enjoyable and motivating for their co-workers, and in this way increase their job performance.

In the first chapter began I defend the problem that constituted the reason why the research in the first part determines the influence of the organizational climate in the job performance of the co-workers which allows to know the current reality of the company and in this way guide the research towards the analysis of the possible alternatives to improve these variables.

In the second chapter, we have the theoretical framework that brings together various conceptualizations that encompass the organizational climate, and job performance.

The third chapter presents the methodology of collection of information to through it in the course of the investigation to evidence of alleged alternative solution, the same that will get favorable results in the benefit of the entity.

The present work aims to be a contribution to the solution of a problem within the general office of administration in the provincial municipality of Cajamarca, in that it provides alternatives to motivate their human resource and to create an organizational climate conducive to good job performance.



## INDICE

INDICE.....	1
<b>CAPÍTULO I:</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	5
<b>1.1. Descripción de la Realidad Problemática</b> .....	5
<b>1.2. Definición del problema</b> .....	6
1.2.1. Problemas Específicos.....	6
<b>1.3. Objetivos</b> .....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivo Específico.....	7
<b>1.4. Justificación e Importancia</b> .....	8
<b>CAPÍTULO II:</b> .....	10
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	10
<b>2. Fundamentos teóricos de la investigación</b> .....	10
<b>2.1. Antecedentes Teóricos</b> .....	10
<b>2.2. Marco Teórico</b> .....	22
<b>2.3. Marco Conceptual</b> .....	28
2.3.1. Clima organización.....	28
2.3.2. Desempeño laboral.....	34
<b>2.4. Definición de Terminos Básicos</b> .....	37
<b>2.5. Hipótesis</b> .....	38
2.5.1. Variable Independiente.....	38
2.5.2. Variable Dependiente.....	38
2.5.3. Operalización de Variables.....	39
<b>CAPÍTULO III:</b> .....	41

<b>METODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. Tipo de Investigación.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2. Diseño de Investigación .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3. Área de Investigación .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4. Unidad de análisis .....</b>	<b>42</b>
<b>3.5. Población.....</b>	<b>42</b>
<b>3.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO IV: .....</b>	<b>47</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2. Discusión de los resultados.....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO V:.....</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>5.1. Conclusiones .....</b>	<b>72</b>
<b>5.2. Recomendaciones .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>75</b>

LISTA DE TABLAS .....	
Tabla N° 01: Teoria de la motivacion .....	26
Tabla N° 02: Definiciones de Clima Organización .....	31
Tabla N° 03: Operalización de Variables .....	39
Tabla N° 04: Determinación de la población .....	43
Tabla N° 05: Muestreo estratificado simple .....	44
Tabla N° 06: Prueba piloto .....	45
Tabla N° 07: Influencia del clima organizacional y desempeño laboral. ....	47
Tabla N° 08: IBM SPSS 21 .....	48
Tabla N° 09: Calificación de los colaboradores de la autonomía individual del clima organizacional.....	49
Tabla N° 10: Calificación de los colaboradores de la comunicación y equidad organizacional del clima organizacional .....	50
Tabla N° 11: Calificación de los colaboradores de recompensa y consideración del clima organizacional.....	51
Tabla N° 12: Calificación de los colaboradores sobre la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo del clima organizacional.....	53
Tabla N° 13: Dimensiones más relevantes del clima organizacional.....	54
Tabla N° 14: Calificación de los colaboradores de la productividad del desempeño laboral .....	55
Tabla N° 15: Calificación de los colaboradores sobre la participación en el desempeño laboral .....	57
Tabla N° 16: Calificación de los colaboradores sobre el compromiso en el desempeño laboral .....	58

Tabla N° 17: Calificación de los colaboradores sobre la competencia en el desempeño laboral .....	59
Tabla N° 18: Dimensiones más relevantes del desempeño laboral .....	61
Tabla N° 19: Calificación de los colaboradores de la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial .....	62
Tabla N° 20: Desempeño laboral .....	63
Tabla N° 21: Relación Recompensa y consideración con desempeño laboral.....	64
Tabla N° 22: Relación entre la Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo con desempeño laboral. ....	65
LISTA DE GRAFICOS.....	
GRÁFICO N° 01: AUTONOMÍA INDIVIDUAL.....	49
GRÁFICO N° 02: COMUNICACIÓN Y EQUIDAD ORGANIZACIONAL .....	50
GRÁFICO N° 03: RECOMPENSA Y CONSIDERACIÓN.....	52
GRÁFICO N° 04: ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO Y LA PROMOCIÓN EN EL TRABAJO .....	53
GRÁFICO N° 05: PRODUCTIVIDAD .....	56
GRÁFICO N° 06: PARTICIPACIÓN.....	57
GRÁFICO N° 07: COMPROMISO .....	58
GRÁFICO N° 08: COMPETENCIA.....	60

# CAPÍTULO I:

## INTRODUCCIÓN

### 1. Planteamiento del problema

#### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática

A nivel mundial en las empresas, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. (Uria, 2011)

Por otro lado las empresas constantemente están innovando y tratando de crecer interna y externamente. Por ello, es importante conocer ciertos indicadores esenciales que nos permitan encaminarnos hacia la mejor toma de decisiones, dos de estos indicadores cumplen un rol vital para el logro del éxito de las organizaciones: el clima laboral y la evaluación de desempeño. (Mino, 2014)

Según el autor se puede observar que las empresas en la actualidad se encuentran en un mundo competitivo en que los cambios en el entorno son rápidos e impredecibles y donde las organizaciones necesitan sobrevivir, de tal manera hoy en día las organizaciones invierten mucho en su capital humano con el objetivo de lograr el máximo desempeño de sus trabajadores; para ello el clima organizacional juega un papel muy importante siendo este el influyente principal para obtener dichos resultados.

Para Toala (2013) las empresas públicas peruanas, el clima laboral constituye uno de los problemas de mayor trascendencia debido a que la injerencia política y diversidad de formación técnica profesional y personal dan un pésimo servicio a la

comunidad que compromete tanto a la parte administrativa como a la ciudadanía en general. Por lo tanto, los Gobiernos Autónomos Descentralizados toman en cuenta el desarrollo de su "clima laboral" que es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, pero muchas de las veces es difícil tener satisfecho al recurso humano que labora en la institución y al mismo tiempo a la comunidad. Esto varía de acuerdo al poder de liderazgo de los directivos, el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse. (Rivera, 2012)

Finalmente en el Perú cuando hablamos de administración pública en el ámbito de las organizaciones, irremediamente salen a la luz temas, como la elección de funcionarios por razones de proximidad personal más que por capacidad profesional. Por todo lo mencionado anteriormente el presente trabajo busca analizar la influencia del clima organización en el desempeño laboral de los colaboradores de la oficina general de administración en la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2015, con el fin de cambiar antiguos relatos donde se dice que en el sector privado, se cuenta con personal idóneo y que todos trabajan por un solo objetivo.

## **1.2. Definición del problema**

¿Cómo influye el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la oficina general de administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015?

### **1.2.1. Problemas Específicos**

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional más relevantes que demuestran los colaboradores en la Oficina General de Administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015?



¿Cuáles son las dimensiones del desempeño laboral más relevantes que demuestran los colaboradores en la Oficina General de Administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015?

¿Cuál es la influencia de cada una de las dimensiones del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina General de Administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina General de Administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015

#### **1.3.2. Objetivo Específico**

- Demostrar las dimensiones más relevantes del clima organizacional que demuestran los colaboradores en la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015
- Demostrar las dimensiones más relevantes del desempeño laboral que demuestran los colaboradores en la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015
- Demostrar las dimensiones del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015

#### **1.4. Justificación e Importancia**

Esta investigación es de carácter práctico porque contribuye a evaluar directamente y a dar solución a un problema de la realidad. Pues surge la necesidad de la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral como factores determinantes en la eficacia y eficiencia del personal que labora en dicha organización.

Por lo tanto se pretende generar en la organización un ambiente de trabajo idóneo y el cual sea lo suficientemente apto para desarrollar las habilidades y destrezas del personal a las necesidades de los usuarios y así poder generar competitividad, el cual se refleje en el rendimiento y en la calidad.

Hoy en día es necesario que las organizaciones establezcan un clima organizacional favorable para todos los trabajadores que son parte de la entidad, por otro lado el desempeño laboral nos va mostrar cual es el grado en el que cada trabajador se siente identificado con la organización, cuál es su rendimiento y cuál podría ser si estuvieran totalmente satisfechos con su trabajo, esto es importante para la empresa porque de esa manera van a saber en qué están fallando y mejorar el problema, así los trabajadores tendrán un mejor desenvolvimiento, para que, la organización se sienta comprometida con el cliente en brindarle un servicio de calidad y haber cumplido con sus expectativas, así como también la organización será una de las más competitivas en la región.

De acuerdo a esta investigación se justifica por el impacto que ésta representa, debido a los beneficios que se va obtener si la entidad cuenta con un ambiente de trabajo adecuado, apropiado, agradable y así pueda alcanzar un Desempeño Laboral eficiente y eficaz, para poder proyectar una imagen de competitividad en los servidores municipales.

Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a la empresa en sí, pero fundamentalmente a los trabajadores que se ven afectados por el clima organizacional existente en la empresa, entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el clima se puede mencionar:

Métodos de comunicación más eficientes , reconocimientos públicos, disminución de conflictos, entre otros aspectos que les permita estar motivados y ser más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y éste es el motor para el crecimiento empresarial.

## CAPÍTULO II:

### MARCO TEÓRICO

#### 2. Fundamentos teóricos de la investigación

##### 2.1. Antecedentes Teóricos

Aldas (2013) en su tesis denomina “*El ambiente de trabajo y su efecto en el desempeño laboral en el gobierno municipal de san pedro de pelileo*” Universidad Técnica De Ambato Facultad De Ciencias Administrativas. Llega a las siguientes conclusiones:

- Dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo consideran necesario realizar una evaluación de desempeño ya que de esta manera miden el grado de conocimientos, habilidades, y destrezas que posee cada uno de los miembros de la institución.
- En un gran porcentaje están de acuerdo en que los resultados institucionales deben ser mejorados en el ámbito del desempeño laboral para mejorar la calidad de atención al cliente y para la satisfacción de los mismos y por ende tener una imagen competitiva y de excelencia.
- Los factores que generan un deficiente ambiente de trabajo dentro de la organización es la falta de comunicación, motivación, el trabajo en equipo que es un factor importante ya que permite dar a los funcionarios oportunidades de crecimiento de manera que en el desempeño de las actividades se realicen de forma eficiente y generando una buena interrelación entre los funcionarios administrativos de la municipalidad.
- El clima laboral es el ambiente trabajo donde el personal demuestra todas sus destrezas , motivaciones como ente capacitado para realizar las diferentes funciones el mismo que les permite interrelacionarse con los

diferentes departamentos y fomentar un ambiente laboral y una comunicación eficiente los mismos que generaran el crecimiento organizacional y personal.

Flores (2012) en su tesis denomina “*El clima organizacional y su incidencia en la productividad la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo*” Universidad Técnica de Ambato, De La Facultad de Ciencias Administrativas. Llega a las siguientes conclusiones:

- La gran mayoría de encuestados califican el Clima Laboral de la Empresa como malo. La empresa debe realizar un gestión de calidad para mejorar las relaciones entre empleados y de empleados a jefes y de esta manera que haya más integración para que pueda a ver buen Ambiente Laboral y así mayor Rendimiento en la Producción.
- Se evidencia que los resultados empresariales casi siempre afectan su Rendimiento Laboral. Porque de los resultados que la empresa demuestre y de cómo se comporte con los empleados de esta forma se verá el rendimiento laboral y afectara así también el rendimiento de la empresa por ello la empresa debe generar un manejo general de cada uno de sus áreas. Porque el rendimiento laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.
- Los empleados consideran que el sistema de control aplicado en la empresa se desarrolla entre el nivel excelente y bueno.
- Existe un incremento de la rotación del personal debido a que no se establece un manejo de personal integral.

Tutasig (2014) en su tesis denomina “*El clima organizacional y la conducta de los trabajadores del GAD Municipal del Cantón Salcedo*” Universidad Técnica De Ambato. Facultad De Ciencias Administrativas. Quien concluye:

- Observamos que más de la mitad del personal encuestado manifiesta que a veces reciben motivaciones, esto se debe a que no es reconocido al 100% un trabajo bien hecho o el logro eficaz de los objetivos alcanzados por ende la mayoría del personal no recibe la satisfacción deseada de una motivación. Las pocas personas que reciben alguna clase de motivación son aquellas que poseen una trayectoria antigua dentro del GAD Municipal.
- La mayoría del personal que labora dentro del GAD Municipal manifiesta que a veces están conformes con los beneficios que brinda la institución, ya que mayormente poseen los beneficios que brinda el Instituto de Seguridad Social (IESS) por ser una entidad pública, sin embargo una parte del personal también poseen beneficios sobre compras en supermercados, calzado y farmacias.
- En el GAD Municipal del Cantón Salcedo a veces reciben la información a tiempo sobre el trabajo que se va a realizar al igual que no poseen una buena comunicación externa con los ciudadanos del cantón al momento de informar las obras a ejecutarse y siempre es fácil interactuar con los compañeros de trabajo.

Rivera (2012) en su tesis denomina “*El clima laboral y el desarrollo organizacional del gobierno autónomo descentralizado del cantón Pillaro*” realizado en la Universidad Técnica De Ambato Facultad De Ciencias Administrativas. Llega a las siguientes conclusiones:

- La mayor parte de funcionarios manifiestan que el valor más importante es el respeto teniendo un porcentaje de 56,06% y la diferencia que los valores primordiales son la igualdad, confianza y participación.
- La práctica de valores hoy en día se está perdiendo, esto se debe recuperar más aun en una institución pública como lo es el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro donde los valores comienzan primero entre compañeros y luego se reflejan en la atención a la comunidad, todo comienza con el respeto hacia uno y hacia los demás.
- En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro no existe un sistema de recompensas eficiente y eficaz que mida la satisfacción y adaptación del personal, es por esto que los incentivos que se otorgan al personal no son equitativos y existe una inconformidad entre los trabajadores.

Toala (2014) en su tesis denomina “*Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio De Jipijapa-2013*” Universidad privada Antenor Orrego. Llega a las siguientes conclusiones:

- El 100% considera que no existe buena comunicación con las autoridades de la institución. Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas, la comunicación es un elemento clave, todas las funciones administrativas como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.
- El 47% que no es agradable en ambiente en la institución, el 46% señalo que para ellos si es agradable y solo el 7% indico que el ambiente es apacible. La

consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la institución depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

- El 58% ha cursado o está en algún semestre de tercer nivel, el 33% de los funcionarios tienen título profesional de tercer nivel y el 9% es bachiller. Una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que le permitan progresar, que las oportunidades estén a su alcance y que solo necesitan esfuerzo y dedicación. Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.
- La verificación de las características culturales y administrativas y la motivación de los servidores públicos permitirán la consolidación de un mejor clima organizacional en el desarrollo de las actividades administrativas del Municipio de Jipijapa. El análisis confirma que los servidores públicos del Municipio desean recibir apoyo institucional y orientación administrativa que fortalezca el estatus personal y su entorno laboral.
- El presente trabajo sirve como información de investigación para futuras investigaciones que tengan temas relacionados a mejorar el desempeño de los servidores públicos municipales.



Casas, Lopez (2014) en su tesis denomina “*Programa de participación Y reconocimiento para mejorar el clima organizacional de la Municipalidad Distrital De Santiago De Cao*” Universidad privada antenor Orrego facultad de ciencias económicas escuela profesional de administración. Llega a las siguientes conclusiones:

- Se nota que la mayor parte del personal contestó que dicha institución es poco organizada, esto se debe a que las actividades realizadas dentro de la misma son pocas veces planificadas, el ambiente no es aseado, ocurren pérdidas de materiales de escritorio, pocos de los colaboradores no se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo debido a que no les gusta ejercer la labor entusiasmadamente que viene desempeñando; en cuanto al control interno la mayoría considera que se realizan una vez al año, y algunos manifiestan desconocimiento de esto.
- Las motivaciones que sienten los colaboradores dentro de la “Municipalidad Distrital de Santiago de Cao” ,Provincia de Ascope, Departamento de La Libertad” ; de las cuales no se sienten a gusto notablemente se observa que las de mayor preponderancia en preocupación son las de trabajo en equipo, seguido de poder de decisión que define hasta qué punto el jefe debe compartir con los demás la toma de decisiones, teniendo en cuenta el principio básico de motivación: "mientras más participe la gente en las decisiones que la afectan más motivados estarán para ponerlas en práctica".
- Su jefe algunas veces los tratan bien, con amabilidad.
- Manifiestan también que los reconocimientos y promesa de remuneración no son realizadas.
- Opinan que no existe motivaciones en la institución que labora actualmente lo cual rescata que trabajar para esta institución no los hace sentir orgulloso.

- Los resultados del pre test señalan que existe un clima pésimo y un nivel de satisfacción laboral bajo en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao – Provincia de Ascope – Departamento de La Libertad.

Sánchez, Torres (2014) en su tesis denomina “*Relación entre la comunicación interna y la imagen percibida por los usuarios de la municipalidad distrital de Chocope – 2014*”. Universidad Privada Antenor Orrego. Llega a las siguientes conclusiones:

- De los trabajadores encuestados, el 42% está totalmente de acuerdo y el 38% está de acuerdo en que la comunicación interna incide en la imagen de la Municipalidad. Mientras que el 8% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo con ello.
- De los trabajadores encuestados, el 21% está totalmente de acuerdo y el 29% está de acuerdo en que brindan un buen servicio para mejorar la imagen. Mientras que el 13% está en desacuerdo y el 38% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con ello.
- De los trabajadores encuestados, el 4% está totalmente de acuerdo y el 38% está de acuerdo en que se motivan entre trabajadores para mejorar su desempeño laboral. Mientras que el 13% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo con ello. El resto de encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- La Comunicación interna existente en la Municipalidad Distrital de Chocope está relacionada de manera directa con la imagen que perciben los usuarios de la misma; por cuanto al existir una comunicación interna regular, ésta incide en una imagen también regular, lo cual queda demostrado a través de la prueba estadística del chi cuadrado.

- La Imagen percibida por los usuarios de la Municipalidad es desfavorable, debido a que los trabajadores de la Municipalidad no brindan un buen servicio de atención a los usuarios.

Hospinal (2013) en su tesis denomina “*Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa f y d inversiones S.A.C.*” Universidad Nacional Mayor de san marcos. Llega a las siguientes conclusiones:

- La mejora de la satisfacción laboral está relacionada con los factores críticos de satisfacción por el trabajo en general y satisfacción con el ambiente físico del trabajo.
- La mejora del clima organizacional está relacionada con los factores críticos de cohesión, equidad y reconocimiento.
- Cohesión, Equidad y Reconocimiento, estos tres factores son críticos y su importancia en conjunto es de 99.1% de la variable clima organizacional, porque el pvalue <0.05 y el R2 es 99.1%.
- Los factores críticos del clima organizacional son: cohesión, equidad y reconocimiento; su importancia en conjunto es de 99.1%.
- Los factores críticos de la satisfacción laboral son: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo y satisfacción en relación subordinado-jefe, la importancia en conjunto de éstos cuatro factores alcanza el 99.8%.

Tello (2012) en su tesis denomina “*Diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada*” Universidad Nacional de Cajamarca. Llega a las siguientes conclusiones:

- De los 86 trabajadores respecto al factor de autorrealización, podemos resaltar que el 39% respondió que el clima organizacional es regular y que el 29% representa que está de acuerdo con el clima que posee la institución. De estas opiniones podemos deducir que el clima organizacional es regular con tendencia a bueno lo cual es importante ya que seguramente va a reanudar en un mejor atención y un mejor desempeño si es que la gerencia municipal establece las estrategias adecuadas para incentivar y repotenciar estas percepciones.
- De los 86 trabajadores encuestados respecto al factor comunicación, podemos resaltar que el 44% respondió que el clima organizacional es regular y el 22% de los trabajadores encuestados están de acuerdo que la comunicación es fluida, es decir existe una buena comunicación jefe-empleado. De estas opiniones podemos deducir que el clima organizacional es regular con tendencia a bueno lo cual es importante ya que seguramente va a reanudar en una mejor relaciones humanas y un mejor desempeño, si es que la gerencia municipal establece las estrategias adecuadas para incentivar y repotenciar estas percepciones.
- De los 86 trabajadores encuestados respecto al factor de condiciones laborales, podemos resaltar que el 40% respondió que el clima organizacional es regular y el 24% que su percepción de los trabajadores están en desacuerdo con las condiciones físicas para realizar sus tareas, es decir, que no existe una tecnología, remuneración y no hay una capacitación en programas adecuada para realizar sus trabajos.
- De los 86 trabajadores encuestados respecto al factor desarrollo personal que ofrece la Municipalidad Distrital de La Encañada, podemos resaltar que el 47% respondió que está de acuerdo con acciones que contribuyen a su desarrollo personal, asimismo el 27% también opinó favorablemente a en este factor y seguramente ello redundará en su satisfacción laboral.

- El factor políticas administrativas no es tan adecuado la percepción de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de La Encañada, estas políticas se relacionan con: horarios de trabajo inadecuado, el no reconocimiento a horas extras y el sueldo que se paga a los empleados es muy bajo.

Espino (2014) en su tesis denomina “*los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital regional de Cajamarca una propuesta de programa de motivación – 2014*” Universidad Nacional de Cajamarca. Llega a las siguientes conclusiones:

- Del total de encuestados del personal administrativo el 3,23% indico que la remuneración que percibe nunca influye en su desempeño, esto debido a que las labores que realizan obtienen un resultado de satisfacción personal y logro de objetivos, el 11,83% manifestó que pocas veces, ya que considera que su trabajo y se tiene que cumplir el 32,26% opinó que a veces, ya que en ocasiones la remuneración no satisface a totalidad sus necesidades , el 37,63% indicó que casi siempre, debido a que la remuneración publica está congelada hace mucho tiempo y no responde al esfuerzo que se realiza y el 15,05% manifestó que siempre, ya que no corresponde al trabajo realizado.
- Del total del número de encuestados del personal administrativo, el 1,08% indicó que pocas veces considera que los ascensos deben ser en función al desempeño, ya que se debe considerar también otros factores como los años que se viene laborando en la institución, el 13,98% manifestó que a veces, debido a que también se debe considerar la experiencia laboral, el 45,16% opinó que casi siempre, ya que sería una recompensa al buen desempeño y el 39,78% indicó siempre, debido a que considera una forma de fomentar el buen desempeño y así día a día en la realización de tareas.
- Del total de respuestas (161) de los 93 encuestados del personal administrativo el 18,63% indicó que se debería otorgar bonos económicos, ya que la remuneración que perciben no satisface a totalidad sus necesidades

básicas, el 31,68% manifestó resoluciones, debido a que sirve como referencia en su experiencia laboral, el 17,39% indicó cartas de felicitación, ya que considera un estímulo para seguir laborando con eficiencia, 29,81% indicó becas de capacitación, con el fin de adquirir nuevos conocimientos y permita su desarrollo profesional y el 2,48% manifestó otros, el cual lo constituye viajes y días libres.

- Se determinó que los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca, son de tipo extrínseco entre los cuales tenemos a interpersonales, la comodidad física, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ascensos, remuneraciones, capacitaciones, iniciativa y participación en toma de decisiones, los cuales permitieron el diseño de un programa de motivación.

Rivero (2005) en su tesis denomina “*clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la zona educativa del Estado Carabobo*” Universidad Nacional de Carabobo. Llega a las siguientes conclusiones:

- Se comprobó que son el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros, lo que impide la comunicación efectiva, la falta de motivación o interés, el ausentismo, la falta de reconocimiento y la poca participación en la toma de decisiones. Todas estas variables estrechamente relacionadas con el clima organizacional afectan el desempeño laboral por que originan insatisfacción en el trabajador. Por consiguiente, la profundización en el proceso del clima organizacional, permite lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización.

- Ausencia de comunicación y motivación por parte de los Jefes para sus subordinados.
- No poseen autonomía para tomar decisiones en el departamento.
- Los conflictos son regulados por reglas o normas, aunque menos de la mitad de los empleados las conocen.
- El clima organizacional también está orientado hacia el trabajo y su gente, pues está dirigido a trabajar en función de los objetivos específicos de la Institución y en base a las necesidades (personales, de aprendizaje y desarrollo) de los individuos que la integran, lo que resulta muy positivo pues permite mantener en cierto modo un equilibrio entre ellos para poder lograr una alta motivación y productividad en la organización.

## 2.2. Marco Teórico

### Teoría de la organización

Según Rodríguez (1996) el análisis de las organizaciones se encuentra ligado en su origen al estudio de la sociedad y de sus procesos. En autores tales como Herbert Spencer o Emile Durkheim puede observarse cómo relacionan el desarrollo evolutivo de la sociedad con las formas particulares que asume la división del trabajo en sus diversas etapas.

Sin embargo, en estas investigaciones el interés está puesto en la comprensión del fenómeno evolutivo global y se descuida, por lo mismo, el tema de la división minuciosa en el trabajo, aquella en el que tiene lugar en el seno de la empresa industrial que está posibilitando y documentando el cambio que los autores citados y muchos otros describen a nivel de la sociedad.

Encuentra en el origen de la teoría propiamente organizacional dos vertientes distintas:

- Una de la sociología, con orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, en que lo organizacional constituye un importante pero parcial aspecto a ser considerado en su relación con el todo social: Max Weber.
- Otra relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones logaran sus objetivos: La escuela clásica de administración o de administración científica.

Por otro lado Chiavenato (2006) la teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (la organización militar y la eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerárquicas. En este aspecto, la teoría clásica no se desligó del pasado. Aunque contribuyó a que la organización industrial saliera del caos inicial, consecuencia de la revolución



industrial, la teoría poco en cuanto a teoría organizacional. Chiavenato cita a Fayol, la organización abarca solamente la estructura y la forma; por tanto, es estática y limitada. Mooney añade que “la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo en común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades funciones específicas en un todo coordinado”. De allí la importancia de la coordinación. Para Mooney, Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Por consiguiente, la preocupación por la estructura y la forma de la organización constituyen la esencia de la teoría clásica, que concibe la organización en cuanto estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además de la interrelación entre ellas.

La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinando a quién. La jerarquía (también denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de la unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportarse a un solo superior.

Para la teoría clásica, la estructura organizacional se analiza de arriba hacia abajo (en dirección a la ejecución) y del todo a las partes (de la síntesis al análisis), al contrario del enfoque de la Administración científica.

Chiavenato cita a Ramió (1993) el primer paso para entender los campos de interés que abarca la teoría organizativa es definir el concepto organización. Aunque la Teoría de la Organización considera a las organizaciones como un dato de hecho, no problemático, propias de la realidad social, como si su existencia estuviera asegurada y fuese constante en el tiempo. March y Simon (1981), por ejemplo, dicen que "el concepto de organización no es fácil y que es mucho más sencillo citar ejemplos de organizaciones que dar una exacta definición del término". Pero los estudiosos de las organizaciones se han esforzado, también, en su definición mediante la especificación de sus elementos fundamentales.

Una forma de definir a las organizaciones es partir de la consideración que éstas son unas unidades sociales con unos objetivos particulares.

Por otro lado, las dimensiones que definen el papel de la Teoría de la Organización según Ramió son:

- El principal objeto de la Teoría de la Organización es la comprensión de las organizaciones.
- La Teoría de la Organización mira el presente y el futuro.
- La Teoría de la Organización aspira a simplificar los fenómenos organizativos.
- La Teoría de la Organización aspira a ser una ciencia.

### **Teoría de la motivación**

Según Porret (2010) la motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, ésta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo de lo que podemos llamar su patrón de comportamiento.

Por otro lado, Espada (2003) define a la motivación como un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional, aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es una liberación. El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo.

De acuerdo con Espada cuando una persona no consigue alcanzar un objetivo que anhela, el resultado es un estado de frustración más o menos duradero, produciéndole una ansiedad y tensión. Si no encuentra la solución para alcanzar el referido objetivo, la frustración permanece o se agudiza (generalmente, es una

reacción negativa hacia todo aquello o aquellos que considera culpables). Pero puede ser que se inhiba si encuentra otra alternativa y en consecuencia, dedicara poco esfuerzo y atención en las actividades laborales porque lo estará haciendo en otras actividades. En este último supuesto lo llamaremos compensación.

Para el psicólogo Herzberg (1993) la teoría de la motivación e higiene es definida como la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente bien y mal en su puesto.

Desarrollar una actividad que te llene y satisfaga es primordial para conseguir el éxito profesional y al mismo tiempo ser feliz en tu trabajo.

Según el autor existen varios factores de influencia en nuestro grado de motivación profesional: uno de ellos es percibir que estamos trabajando en una empresa eficaz, ver a nuestro jefe con capacidad de liderazgo nos motiva, conocer la opinión positiva de nuestros clientes y proveedores respecto de nuestra empresa es también motivador.

En esta investigación utilizaremos dos teorías la de organización y la de motivación, la de organización nos ayudará a ver las jerarquías es decir la influencia de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien esta subordinando a quien. Y la teoría de la motivación ayuda a ver el comportamiento, actitud de los colaboradores frente a su ambiente de trabajo.

**Tabla N° 01**  
**Teoria de la motivacion**

<b>TEORIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Jerarquía de necesidades de Maslow.</b>	<p>La esencia de ésta teoría es que las necesidades forman parte de una jerarquía. Las necesidades del nivel inferior son fisiológicas y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización. Se define e la siguiente manera:</p> <p>a). Fisiológicas: Necesidad de alimento, bebida, refugio, alivio del dolor.</p> <p>b). Salud y Seguridad: Necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos o entornos amenazadores.</p> <p>c). Pertenencia social y amor: necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.</p> <p>d). Estima: necesidad de autoestima y estima de los demás.</p>
<b>Teoría de ERC de Alderfer.</b>	<p>Coincide con Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone sólo comprende tres conjuntos de necesidades:</p> <p>a). Existencia: Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.</p> <p>b). Relaciones: Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.</p> <p>c). Crecimiento. Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.</p> <p>Ofrece un indicador interesante a los administradores acerca del comportamiento. La teoría ERC supone que los individuos están motivados para entregarse a comportamientos que satisfagan una de las tres series de necesidades.</p>
<b>Teoría de dos factores de Herzberg.</b>	<p>Los dos factores se denominan: insatisfactores – satisfactores o higiénicos – motivacionales, o factores extrínsecos e intrínsecos, según el nivel de la teoría. La investigación original que condujo a la teoría dio lugar a dos conclusiones.</p> <p>En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones. Si estas condiciones están presentes, esto no por fuerza motiva a los empleados. Estas condiciones son los factores de insatisfacción o factores de higiene, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de “no satisfacción”. Por ejemplo: Salario, calidad en la supervisión técnica.</p> <p>En segundo lugar, un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del trabajo, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios. A este conjunto de condiciones se denominan factores de satisfacción o factores motivacionales, e incluyen: logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, el trabajo mismo y la posibilidad de crecimiento.</p>

<b>Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland</b>	<p>McClelland propuso una teoría sobre la motivación que se asocia estrechamente con conceptos de aprendizaje. Considera que muchas necesidades se adquieren de la cultura. Tres de estas necesidades aprendidas son las necesidades de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Afl) y las necesidades de poder (n Poder).</p> <p>McClelland sostiene que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a reunir a un comportamiento que le genere satisfacción.</p>
---	--

**Fuente:** López Del Cid, Greysi Desire y Salmerón Grande, Carlos Enrique “Diseño De Un Modelo de Clima Organizacional Que Coadyuve A La Disminucion Del Estrés Laboral De Los Docentes De La Facultad Multidisciplinaria Oriental, De La Universidad De El Salvador, Año 2011”.

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1. Clima organización**

#### **Antecedentes**

Según Robbins (1996) dice que el concepto del clima organizacional se puede asimilar al de cultura organizacional. El autor explica que si bien el concepto más usado para describir la personalidad de una empresa es el clima, él prefiere utilizar el de cultura; no solo para enfatizar que las organizaciones tienen diferentes grados de calor humano, sino también para reafirmar que la organización tiene tradiciones, valores, costumbres, prácticas y procesos de socialización que prevalecen durante varios periodos de tiempo influenciando las actitudes y comportamientos de los empleados degenerando una percepción relativamente uniforme de la organización y configurando la identidad que la diferencia de otras.

Por otro lado Litwin & Stringer (1968) y Halpin & Crofst (1963), estudiosos del tema, identifican como propiedades del clima organizacional las percepciones subjetivas relacionadas con el grado de confianza percibido en las relaciones, la intimidad racional, la solidaridad en los equipos, el sentimiento de reciprocidad empresarial frente al esfuerzo individual, el calor humano, el apoyo gerencial, la tolerancia frente a los conflictos y la lealtad demostrada con el proyecto institucional.

En resumen, el análisis del clima organizacional en sus diversas versiones debe contener aspectos psicosociales tales como:

- Conocimientos de los objetivos.
- Compromiso hacia las metas.
- Conformidad frente al liderazgo institucional.
- Motivación y satisfacción en el trabajo.
- Calidad en las relaciones interpersonales.
- Participación en la toma de las decisiones.
- Flujo efectivo de la comunicación.

- Amor al trabajo con significado.
- Organización del trabajo.
- Recompensa del trabajo.
- Apoyo a la supervisión funcional.
- Ayuda a los compañeros.
- Trabajo en equipo
- Sinergia organizacional.

### **Definiciones de clima organizacional:**

Las siguientes definiciones están citadas por Faria (1995) y Goleman (1999).

Para Schneider y Reichers (1983) el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual toman parte los trabajadores. El clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

Según Forehand y Gilmer (1964) definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirlas de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas de la organización.

Por otro lado Tgiuri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros. Influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Hellriegel (1974) define al clima organizacional como un conjunto de atributos percibidos de una organización y, o sus subsistemas, o ambos, que

pueden ser incluidos de forma de que la organización y, o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno. De acuerdo con este autor, éste presenta características importantes de considerar como su definición y medición:

- Se refiere a respuestas perceptuales como descripciones primarias más que evaluaciones del ambiente organizacional.
- El grado de inclusividad de los reactivos, escalas y constructores son a nivel macro, más que a un micro.
- Las unidades de análisis tienden a ser atributos de la organización o de subsistemas específicos más que a nivel individual.
- Las percepciones tienen consecuencias potenciales en el comportamiento.

Para Forehand & Gilmer (1964) definieron el Clima Organizacional como el set de características que describen a una organización y que:

- Distinguen a la organización de otras;
- son relativamente perdurables en el tiempo;
- influyen el comportamiento de las personas en la organización.



**Tabla N° 02**  
**Definiciones de Clima Organización**

Campbell et al. (1970)	Definieron que clima Organizacional como el set de atributos específicos que pueden ser incluidos para la manera en que la organización se relaciona con sus miembros y su ambiente. Para el individuo dentro de la organización, el clima toma la forma de un set de actitudes y expectativas que describen a la organización en sus características estáticas y resultados de comportamientos
Pritchard y Karasick (1973)	Refirieron al Clima Organizacional redefinieron el clima organizacional integrando un variado número de definiciones previas (Gellerman, 1959; Georgopoulos, 1965; Litwin y Stringer, 1968): el Clima organizacional es una cualidad relativamente permanente de una organización
Dunnette, Lawler y Welch (1970),	Basados en las propiedades del clima organizacional, lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias.
Chiang, Martín y Núñez (2010)	La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima, su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral.
Chiang, Martín y Núñez (2010)	El concepto organizacional se suele atribuir a la teoría de la motivación que desarrolló Lewin en 1951 (Bonoma y Zaltman, 1981), pero el concepto mismo, se hizo especialmente popular en la biografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz del libro de Litwin y Stringer (1968), y de los trabajadores fundamentales de Forehand y Von Gilmer (1964) y de James y Jones (1974).

Fuente: Elaboración Propia

## **Dimensiones y tipología del clima organizacional**

Según Méndez (2006) estudiar el clima organizacional implica identificar y analizar aquellos factores que consideran determinantes en su formación. Los autores han planteado opciones que permiten este propósito – Silva Vásquez las agrupa y las ha denominado dimensiones y tipologías de clima organizacional- sobre las cuales se han construido metodologías para su medición.

- La identificación del clima organizacional, desde la perspectiva de las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan contrayendo percepciones que influyen en su comportamiento, es considerada como un estudio que se contextualiza en el marco de sus dimensiones. En este se identifican y abordan de manera individual las variables o factores que pueden considerarse determinantes de clima organizacional. En su análisis se conoce y explica el carácter de sus interacciones y relaciones, así como la influencia que tiene sobre los individuos y la organización. El nivel de presencia de una dimensión se conoce mediante la medición de las percepciones de los individuos, utilizando técnicas de investigación, como los cuestionarios.
- El clima organizacional como un concepto general; esto es, como un todo, sin hacer uso del método de análisis, tomando en cuenta los diferentes atributos que lo caracterizan, se referencia como un estudio en el macro de su tipología.

### **Dimensiones:**

Los autores que plantean el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones identifican elementos comunes agrupados así (Silva, 1992):

- 1. Autonomía individual:** se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad

individual, la independencia, libertad en iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

- 2. Comunicación y equidad organizacional:** es la forma como la comunicación interna y externa se presenta a nivel institucional, en función a lograr un sistema justo y equitativo que permita la integración de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Asimismo emplear la comunicación para generar la evolución histórica de la institución a fin de preservar la sostenibilidad del servicio educativo trascendiendo en el tiempo.
- 3. Recompensa:** incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.
- 4. Consideración, entusiasmo y apoyo:** las personas desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.
- 5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo:** esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia, el manejo de conflicto y el universalismo, entre otros.

### **2.3.2. Desempeño laboral**

Según Robbins (2004) en el desempeño laboral es interesante observar que si dejamos el plano de los individuos y pasamos al de la organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño. Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellos con menos empleados satisfechos. Cabe entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidad de faltar al trabajo.

Asimismo Flores (2007) el desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados.

El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado.

Por su parte Mondy y Noe (2005) los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. La mayoría de los gerentes creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Consideran que los comportamientos que la empresa recompense serán los que ella obtendrá. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es en el corazón del plan estratégico de una empresa. Para

motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos.

De acuerdo a Whetten y Cameron (2004) este texto ha sido escrito para desarrollar una habilidad directiva real, ya que ofrece las herramientas necesarias para lograr un desempeño efectivo en la función directiva. Sintetiza una amplia investigación relacionada con las habilidades y usa una metodología comprobada de aprendizaje auto dirigido. El libro hace énfasis en las habilidades fundamentales que se encuentran en el centro vital de una el conocimiento académico con la aplicación en el mundo real.

Al respecto Uria (2011) desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones. Según el autor Steven (2011), El desempeño laboral se sustenta en las siguientes dimensiones:

- 1. Productividad:** La productividad equivale hacer el trabajo de manera constante, con una alta calidad de eficiencia, responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores, con el fin de terminar los proyectos de manera exitosa para la organización.
- 2. Participación:** La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

A tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles. (Marín, 2002).

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:

- Compromiso con la productividad.
  - Intercambio de información.
  - Implicación en el cambio.
- 3. Compromiso:** El compromiso con el trabajo, el equipo y la organización es algo que se demuestra al perseverar en las dificultades, al ayudar a los colegas a triunfar y al hacer lo necesario para terminar el trabajo.
- 4. Competencia:** la competencia comprende la combinación de conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes y compromiso con la organización y también la forma de comportamiento en el trabajo.

## 2.4. Definición de Terminos Básicos

- **Equipo:** Los miembros colaboran juntos y utilizan su talento y experiencia para contribuir al éxito de los objetivos del equipo.
- **Trabajo:** Se conoce como trabajo, al esfuerzo humano y a la actividad productiva por la cual se recibe una remuneración.
- **Competencia:** Uno de ellos es el concepto de competitividad empresarial, por el que entendemos la búsqueda de eficacia y efectividad que las diferentes empresas, entidades empresariales y corporaciones realizan en pos de posicionarse como las mejores en sus rubros o áreas, superando a posibles competidoras.
- **Eficacia:** logro de los objetivos mediante los recursos disponibles.
- **Eficiencia:** Utilización adecuada de los recursos disponibles.
- **Organización:** Es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines".
- **Compromiso:** El grado en que un empleado se identifica con una organización en particular.
- **Recompensa:** Es aquel incentivo que se le da a los colaboradores por realizar bien sus actividades.
- **Productividad:** Se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

- **Creatividad:** Es el proceso mediante el cual el ser humano desarrolla nuevas ideas, nuevas formas, nuevas maneras de interpretar y transformar las realidades, partiendo de conceptos y categorías conocidas o no conocidas.
- **Clima organizacional:** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.
- **Motivación:** Consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.
- **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.
- **Desempeño Laboral:** Es el comportamiento del trabajador hacia la búsqueda objetivos fijados por la entidad, que a su vez se Constituyen en estrategias individuales para alcanzar estos objetivos.

## 2.5. Hipótesis

H<sub>1</sub>: El clima organizacional de los colaboradores de la Oficina General de Administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, influye directamente en el desempeño laboral en el año 2015.

H<sub>0</sub>: El clima organizacional de los colaboradores de la Oficina General de Administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, no influye directamente en el desempeño laboral en el año 2015.

### 2.5.1. Variable Independiente

Clima organizacional

### 2.5.2. Variable Dependiente

Desempeño laboral



### 2.5.3. Operalización de Variables

Tabla N° 03

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION
<p align="center"><b>Clima Organizacional</b></p>	<p>Es un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirlas de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autonomía individual.</li> <li>➤ Comunicación y equidad organizacional</li> <li>➤ Recompensa Y Consideración</li> <li>➤ Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación</li> <li>- Cumplimiento de reglas y normas.</li> <li>- Comunicación e integración de personal</li> <li>- Consecución de logros</li> <li>- Metas</li> <li>- Beneficios</li> <li>- Entusiasmo</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- ambiente de colaboración</li> <li>- tolerancia</li> <li>- manejo de conflicto.</li> </ul>	<p>Encuesta y cuestionario aplicados a los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca.</p>

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION
<p><b>Desempeño Laboral.</b></p>	<p>Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Productividad.</li> <li>➤ Participación.</li> <li>➤ Compromiso</li> <li>➤ Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Compromiso de los trabajadores.</li> <li>- Intercambio de información</li> <li>- Puesto de trabajo</li> <li>- Programación de actividades</li> <li>- Equipo</li> <li>- Apoyo</li> <li>- Perdurar</li> <li>- Conocimientos</li> <li>- Habilidades</li> <li>- Actitudes</li> <li>- Capacidades</li> </ul>	<p>Encuesta y cuestionario aplicados a los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca</p>

## CAPÍTULO III:

### **METODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación es **descriptiva**, ya que busca especificar las características, los perfiles de las personas, grupos, procesos que se sometan a un análisis; siendo únicamente su propósito medir o recoger información de manera independiente y conjunta de las variables tales como clima organizacional y desempeño laboral. Conjuntamente se trata de establecer la **correlación** de las variables clima organizacional y desempeño laboral, en otras palabras el tipo de estudio tiene como propósito medir la relación a través de la influencia que exista entre las variables antes mencionadas. (Hernández, et al. 1997). Determinando que la variable independiente es el clima organizacional y la dependiente es desempeño laboral.

#### **3.2. Diseño de Investigación**

La presente investigación se tomó el diseño no experimental – trasaccional o transversal y correlación, siendo su finalidad, recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único; teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. (Hernández, et al. 1997).

#### **Esquema 01:**

##### **Dónde:**

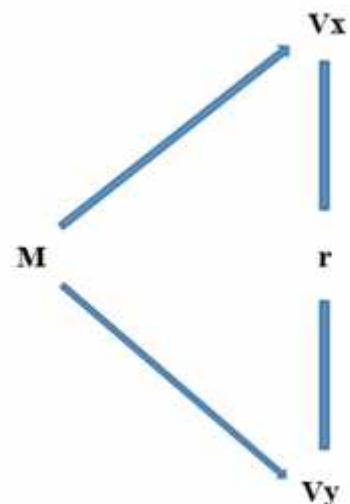
M = Muestra de Investigación.

O = Observación.

R = Relación

Vx = Cultura organizacional.

Vy = Desempeño laboral



### **3.3. Área de Investigación**

El grado de confiabilidad de cada colaborador de la oficina general de administración, corresponden a datos reales y veraces que no son copias, teniendo el consentimiento informado de los participantes como la confidencialidad a la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación, como también la incursión del investigador en el campo exigente, con responsabilidad ética por los efectos y consecuencias que puedan derivarse de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio, estando de acuerdo a la normativa ética de la universidad privada Antonio Guillermo Urrelo.

### **3.4. Unidad de análisis**

“Para Hernández et al (1997) para seleccionar una muestra, lo primero entonces es definir nuestra unidad de análisis - personas, organizaciones, periódicos, etc. – “quiénes van a ser medidos”, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio.”

De acuerdo a lo antes mencionado, nuestra unidad de análisis está constituida por los colaboradores administrativos de la oficina general de administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, departamento de Cajamarca en el año 2015.

### **3.5. Población**

“Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados”. (Selltiz et al., 1980).

Para el presente estudio la población comprende a todos aquellos colaboradores pertenecientes a la oficina general de administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, departamento de Cajamarca en el año 2015.

**Tabla N° 04**

**Determinación de la población**

Detalle – sexo	Cantidad
<b>Femenino</b>	48
<b>Masculino</b>	40
<b>TOTAL</b>	88

**Fuente: Elaboración Propia**

**3.6. Muestra**

Para elegir la muestra se debe determinar las características de la población que será estudiada. La muestra es la que representa automáticamente a la población.

Para Hernández et al (1997), Todas las muestras deben ser representativas; por tanto, utilizamos la muestra probabilística donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

También se dice que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es reducir al mínimo este error, al que se le llama error estándar (Kish, 1995; Kalton y Heeringa, 2003).

Para el caso de obtener la muestra se usa la fórmula de muestra probabilísticas estratificadas.

**Esquema 02:**

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{( )}$$

**Dónde:**

N = Población  
Z = Nivel de Confianza  
e = Margen de Error  
p = probabilidad de éxito  
q = probabilidad de fracaso  
n = Muestra

<b>N</b>	<b>88</b>
<b>N- 1</b>	<b>87</b>
<b>P</b>	<b>0.5</b>
<b>Q</b>	<b>0.5</b>
<b>Z</b>	<b>1.96</b>
<b>e</b>	<b>0.08</b>
<b>n</b>	<b>56</b>

La muestra estadística para esta investigación es de 56 trabajadores, la técnica de muestreo será a través de un muestreo estratificado simple por el cual se obtiene lo siguiente:

**Tabla N° 05**  
**Muestreo estratificado simple**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>(%)</b>	<b>N° Encuestas</b>
<b>Femenino</b>	48	54.55	31
<b>Masculino</b>	40	45.45	25
<b>TOTAL</b>	88	100.0	56

**Fuente: Elaboración propia**

Posteriormente a esto, se trabajará a través de la técnica aleatoria o al azar para escoger cada uno de los integrantes obtenidos en la muestra estratificada.

### 3.7. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la investigación se utilizó como técnica de investigación a la encuesta, siendo de gran ayuda para la medición de las dimensiones y sus indicadores, a través de la cual se obtuvo información sobre la opinión, comportamiento y percepción que tienen los colaboradores de la oficina general de administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Dicha encuesta estuvo diseñada según la Escala de Likert, con valores del 1 al 4 para facilitar la recolección y codificación de los datos, así como también su procesamiento. Para su validación, se realizó una prueba piloto a 10 personas con el fin de comprobar su fiabilidad, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0,769 de fiabilidad para clima organizacional y un 0,933 de fiabilidad para el desempeño laboral, de la escala de medición de dicha encuesta, lo que significó que las dimensiones estaban correlacionadas entre sí.

Se utilizó como modelo base el cuestionario de clima organizacional de la procuraduría general de la república en su plan estratégico PGR 2010-2015, el mismo que fue modificado en las dimensiones del clima organizacional así como también en las del desempeño laboral.

**Tabla N° 06**

Prueba piloto para Clima Organizacional		Prueba piloto para Desempeño Laboral	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,769	22	,933	18

Itms	MUESTRA PILOTO
1	68
2	75
3	8
4	71
5	74
6	41
7	40
8	47
9	<b>76</b>
10	39

Fuente: IBM SPSS 21

### 3.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Los datos recopilados fueron procesados a través de Microsoft Office Excel, obteniendo una base de datos a partir de la cual se inició el análisis de los mismos. Para esto se utilizó el programa de IBM SPSS Statistics que permitió contrastar los resultados con las hipótesis planteadas, utilizando distribución porcentual, percentiles, moda y coeficiente de Correlación de Pearson.



**CAPÍTULO IV:**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

**4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

**Resultados:**

El análisis estadístico y la interpretación de las tablas y gráficos se realizaron por dimensiones para las variables independiente y dependiente según la opinión de los encuestados. En el tratamiento de los datos se empleó la estadística descriptiva y para el contraste de la hipótesis, la estadística cuantitativa.

Para el análisis de los resultados se empleó el programa IBM SPSS 21, y el Microsoft Office Excel, en el que se ingresaron los datos de las variables: Clima Organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la oficina general de administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, y con los datos obtenidos se procedió a realizar los cálculos y pruebas estadísticas denominadas Coeficiente de correlación con la finalidad de determinar la correlación entre las dos variables.

**a) Para el objetivo general – (CHI CUADRADO)**

TABLA N° 07: Calificación sobre la Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral.

**Tabla N° 07**

		<b>Desempeño Laboral.</b>				<b>Total</b>
		<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>	
<b>Clima Organizacional</b>	<b>NUNCA</b>	38	1	3	0	42
	<b>A VECES</b>	2	1	2	0	5
	<b>CASI SIEMPRE</b>	0	1	1	2	4
	<b>SIEMPRE</b>	2	0	1	2	5
<b>Total</b>		42	3	7	4	56

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

**Tabla N° 08**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,733 <sup>a</sup>	9	,000
Likelihood Ratio	31,618	9	,000
Linear-by-Linear Association	21,492	1	,000
N of Valid Cases	56		

Fuente: IBM SPSS 21

### **Análisis e Interpretación**

De las 56 personas encuestadas 38 de ellas calificaron en la escala de nunca la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral.

En el cual se obtuvo un resultado menor a 0.005, demostrando de esta manera que si hay influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

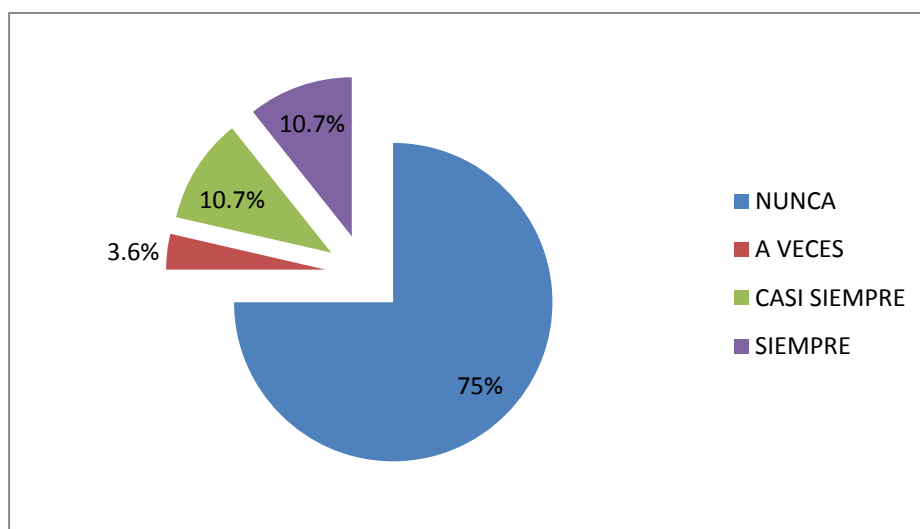
#### **a) OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**b.1. PARA EL PRIMER OBJETIVO** - Demostrar las dimensiones más relevantes del clima organizacional de la oficina general de administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015.

TABLA N° 09: Calificación de los colaboradores de la autonomía individual del clima organizacional, en el año 2015.

**Tabla N° 09**

Autonomía Individual	Colaboradores	%
<b>NUNCA</b>	42	75,0
<b>A VECES</b>	2	3,6
<b>CASI SIEMPRE</b>	6	10,7
<b>SIEMPRE</b>	6	10,7
<b>Total</b>	56	100,0



**GRÁFICO N° 01: AUTONOMÍA INDIVIDUAL**

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

### **Análisis e Interpretación**

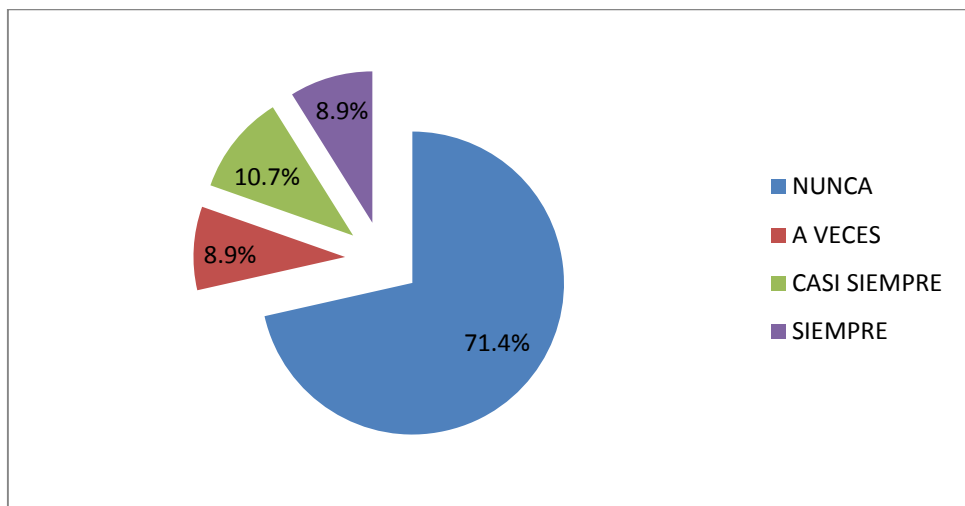
La tabla N° 9 muestra que de las 65 personas encuestadas de la oficina general de administración de la MPC, el 75% ubico en la escala de nunca a la autonomía individual, mientras que el 3.6% en la escala de a veces, el 10.7% en casi siempre y el otro 10.7% en siempre.

Teniendo en cuenta la autonomía individual, es una dimensión clave para el desempeño de los colaboradores y el crecimiento de la Municipalidad, la mayoría de los encuestados señalaron no contar con independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo, así como la participación en la toma de decisiones dentro de la oficina general de administración de la M.P.C.

TABLA N° 10: Calificación de los colaboradores de la comunicación y equidad organizacional del clima organizacional, en el año 2015.

**Tabla N° 10**

<b>Comunicación y equidad organizacional</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>%</b>
NUNCA	40	71,4
A VECES	5	8,9
CASI SIEMPRE	6	10,7
SIEMPRE	5	8,9
Total	56	100,0



**GRÁFICO N° 02: COMUNICACIÓN Y EQUIDAD ORGANIZACIONAL**

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

## **Análisis e Interpretación**

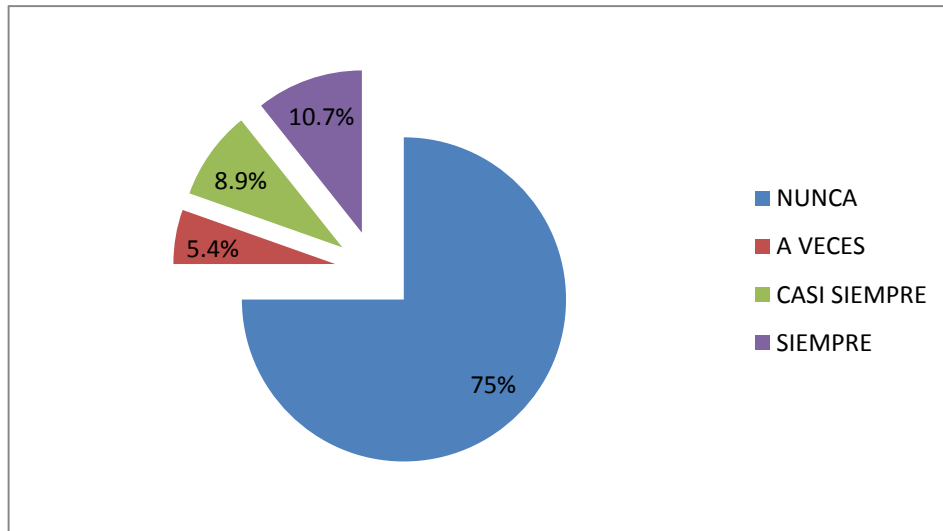
La tabla N° 10 muestra que el 71.4% ubico a la comunicación y equidad organizacional en la escala de nunca, mientras que el 8.9% en la escala de a veces, el 10.7% en casi siempre y el otro 8.9% en siempre.

La comunicación y equidad organizacional es una dimensión de gran importancia en las relaciones humanas, para poder satisfacer sus necesidad de socialización en integración dentro de la oficina general de administración en la M.P.C, donde la mayoría de los encuestados señala que aún existe una marcada jerarquización, por ende no perciben una comunicación abierta y directa con los jefes, esto implica que las órdenes se dirigen a los subordinados pasando por los diferentes niveles y por lo general las opiniones de los colaboradores no tienen la importancia que deberían.

TABLA N°11: Calificación de los colaboradores de recompensa y consideración del clima organizacional, en el año 2015.

**Tabla N° 11**

<b>Recompensa y consideración</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>%</b>
NUNCA	42	75,0
A VECES	3	5,4
CASI SIEMPRE	5	8,9
SIEMPRE	6	10,7
Total	56	100,0



### GRÁFICO N° 03: RECOMPENSA Y CONSIDERACIÓN

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

### Análisis e Interpretación

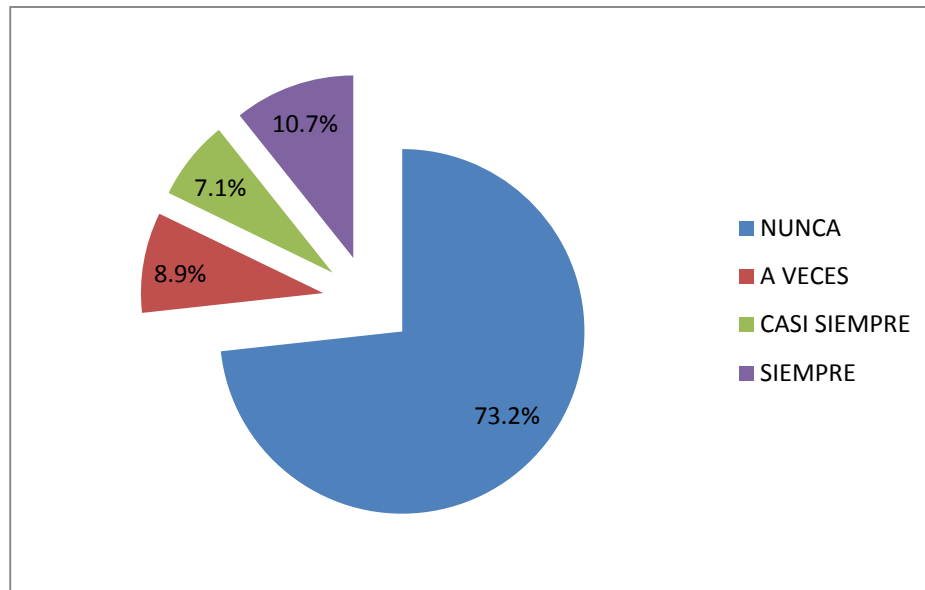
La tabla N° 11 muestra que el 75% ubico a recompensa y consideración en la escala de nunca, mientras que el 5.4% en la escala de a veces, el 8.9% en casi siempre y un 10.7% en siempre.

Los colaboradores evidencian en su mayoría que la oficina general de administración de la M.P.C no recompensa sus actividades bien ejecutadas, esto impide que pongan todo su esfuerzo para realizar un trabajo eficiente y eficaz, conllevando a la falta de motivación de cada colaborador.

TABLA N° 12: Calificación de los colaboradores sobre la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo del clima organizacional, en el año 2015.

**Tabla N° 12**

Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo	Colaboradores	%
<b>NUNCA</b>	41	73,2
<b>A VECES</b>	5	8,9
<b>CASI SIEMPRE</b>	4	7,1
<b>SIEMPRE</b>	6	10,7
<b>Total</b>	56	100,0



**GRÁFICO N° 04: ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO Y LA PROMOCIÓN EN EL TRABAJO**

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

## Análisis e Interpretación

La tabla N° 12 muestra que el 73.2% ubico a orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo en la escala de nunca, mientras que el 8.9% en la escala de a veces, el 7.1% en casi siempre y un 10.7% en siempre.

La orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo es una dimensión que hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, para alcanzar los objetivos de la oficina general de administración, una cierta cantidad de los encuestados señalan que su jefe inmediato no toma como primera opción a sus colaboradores cuando hay algún puesto vacante, esto ocasiona que el personal se sienta desmotivado y no desarrolle bien sus actividades.

TABLA N° 13: Dimensiones más relevantes del clima organizacional de acuerdo a la calificación otorgada por los colaboradores de la oficina general de administración en la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2015.

**Tabla N° 13**

	Autonomía Individual	Recompensa y consideración
	%	%
<b>NUNCA</b>	75.0	75.0
<b>A VECES</b>	3.6	5.4
<b>CASI SIEMPRE</b>	10.7	8.9
<b>SIEMPRE</b>	10.7	10.7
<b>Total</b>	100.0	100.0

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia



## **Análisis e Interpretación**

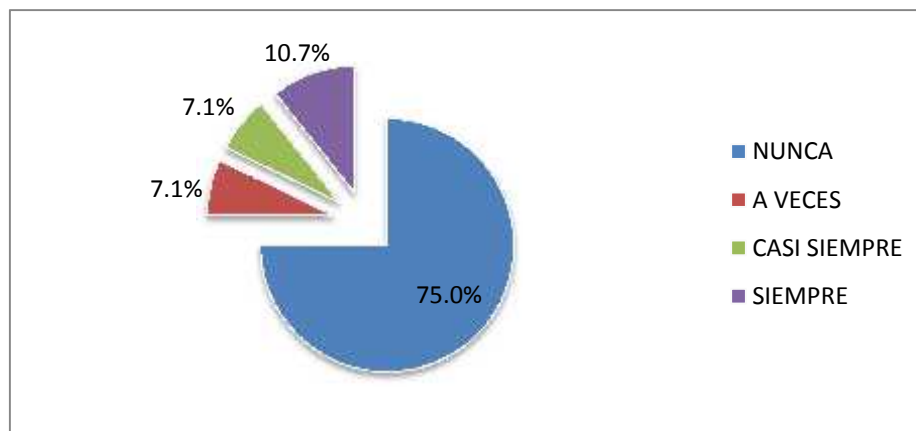
De acuerdo a los gráficos observados, se explica lo siguiente: Que entre las dimensiones más relevantes se encuentra la autonomía individual, recompensa y consideración, calificando ambas con un 75% (nunca) resaltando su importancia por el calificativo que estas presentan y por la necesidad de ser optimizadas, lo cual conlleva a obtener un buen clima organizacional dentro de la oficina general de administración de la M.P.C.

- b.2. PARA EL SEGUNDO OBJETIVO** - demostrar las dimensiones más relevantes del desempeño laboral en la oficina general de administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015.

TABLA N° 14: Calificación de los colaboradores de la productividad del desempeño laboral, en el año 2015.

**Tabla N° 14**

Productividad	Colaboradores	%
<b>NUNCA</b>	42	75,0
<b>A VECES</b>	4	7,1
<b>CASI SIEMPRE</b>	4	7,1
<b>SIEMPRE</b>	6	10,7
<b>Total</b>	56	100,0



**GRÁFICO N° 05: PRODUCTIVIDAD**

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

**Análisis e Interpretación**

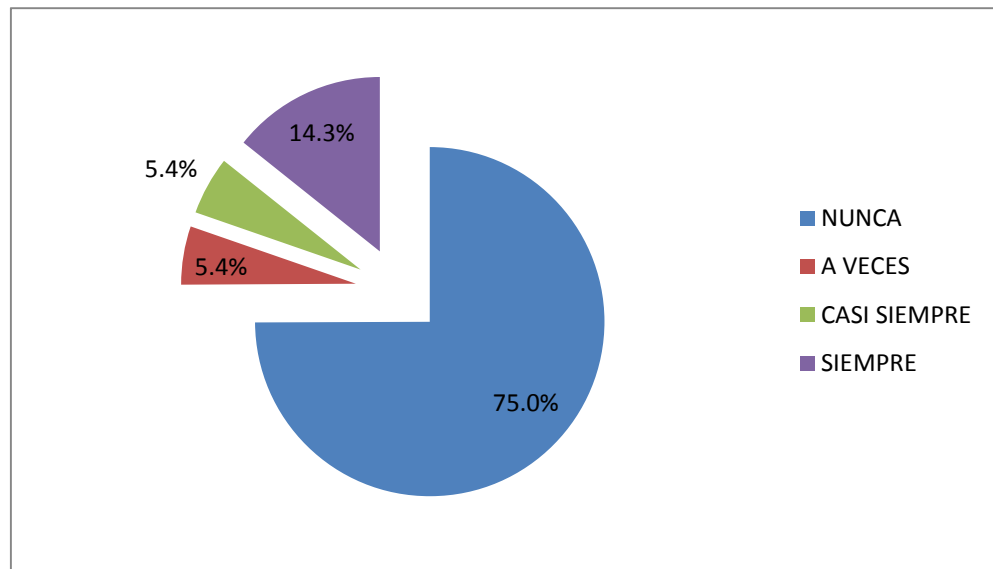
La tabla N° 14 muestra que el 75% ubico a la productividad en la escala de nunca, mientras que el 7.1% en la escala de a veces, el 7.1% en casi siempre y un 10.7% en siempre.

La dimensión productividad es un punto clave dentro de la oficina general de administración porque ayuda a concluir sus proyectos de manera exitosa; la mayoría de los colaboradores señalan que no cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades y por ende no concluyen con sus objetivos a cabalidad, afectando de esta manera el desempeño laboral.

TABLA N° 15: Calificación de los colaboradores sobre la participación en el desempeño laboral, en el año 2015.

**Tabla N° 15**

Participación	Colaboradores	%
<b>NUNCA</b>	42	75,0
<b>A VECES</b>	3	5,4
<b>CASI SIEMPRE</b>	3	5,4
<b>SIEMPRE</b>	8	14,3
<b>Total</b>	56	100,0



**GRÁFICO N° 06: PARTICIPACIÓN**

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

### **Análisis e Interpretación**

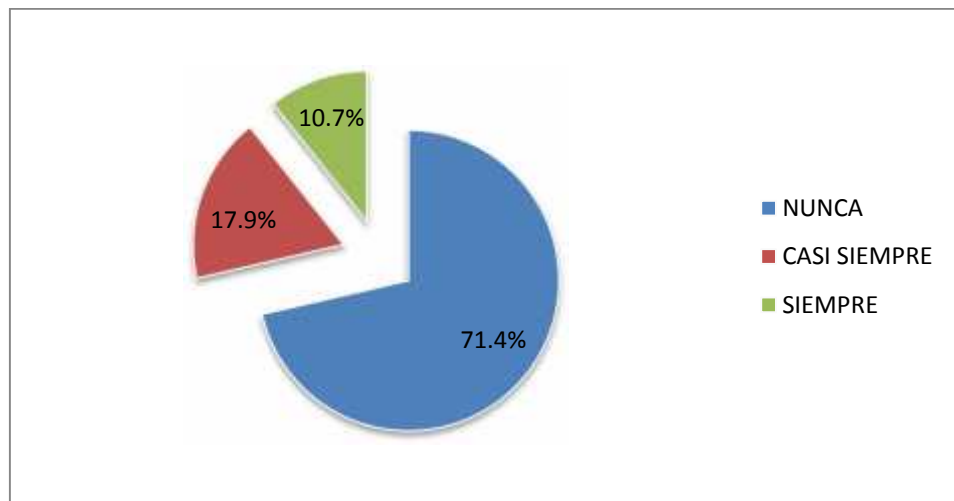
La tabla N° 15 muestra que el 75% ubicó a la participación en la escala de nunca, mientras que el 5.4% en la escala de a veces, el 5.4% en casi siempre y un 14.3% en siempre.

La participación es una dimensión de gran importancia, ya que integra a los colaboradores en actividades, así de esta manera cumplan con los objetivos de la oficina general de administración; la gran mayoría de los colaboradores indican que no participan en las actividades que realiza la Municipalidad, señalando por ello un trabajo individualista lo cual retrasa la producción y esto puede ocasionar retraso en los objetivos trazados por la Municipalidad

TABLA N° 16: Calificación de los colaboradores sobre el compromiso en el desempeño laboral, en el año 2015.

**Tabla N° 16**

Compromiso	Colaboradores	%
<b>NUNCA</b>	40	71,4
<b>CASI SIEMPRE</b>	10	17,9
<b>SIEMPRE</b>	6	10,7
<b>Total</b>	56	100,0



**GRÁFICO N° 07: COMPROMISO**

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

## **Análisis e Interpretación**

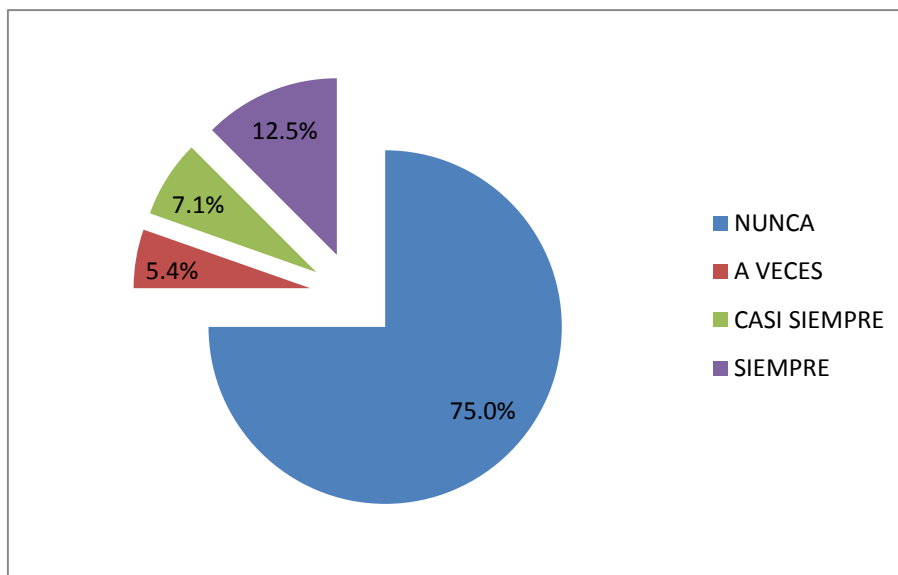
La tabla N° 16 muestra que el 71.4% ubico al compromiso en la escala de nunca, mientras que el 17.9% en la escala de a veces, el 10.7% en casi siempre.

La gran mayoría de los colaboradores no observan un trabajo en equipo y perseverancia en las dificultades al igual que compañerismo por parte de sus colegas al triunfar y hacer lo necesario para realizar su trabajo, esto se ve reflejado por la calificación que señalaron los encuestados (NUNCA).

TABLA N° 17: Calificación de los colaboradores sobre la competencia en el desempeño laboral, en el año 2015.

**Tabla N° 17**

Competencia	Colaboradores	%
<b>NUNCA</b>	42	75,0
<b>A VECES</b>	3	5,4
<b>CASI SIEMPRE</b>	4	7,1
<b>SIEMPRE</b>	7	12,5
<b>Total</b>	56	100,0



**GRÁFICO N° 08: COMPETENCIA**

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.  
Elaboración : Propia

**Análisis e Interpretación**

La tabla N° 17 muestra que el 75% ubico a la competencia en la escala de nunca, mientras que el 5.4% en la escala de a veces, el 7.1% en casi siempre y un 12.5% en siempre.

La competencia es una dimensión de gran importancia; donde la gran mayoría de los colaboradores hacen énfasis a la combinación de conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes y compromiso que deberían desarrollarlos de una manera efectiva ya que no se practican todos dentro de la oficina general de administración de la M.P.C.

TABLA N° 18: Dimensiones más relevantes del desempeño laboral de acuerdo a la calificación otorgada por los colaboradores de la oficina general de administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015.

**Tabla N° 18**

	Productividad	Participación	Competencia
	%	%	%
<b>NUNCA</b>	75.0	75.0	75.0
<b>A VECES</b>	7.1	5.4	5.4
<b>CASI SIEMPRE</b>	7.1	5.4	7.1
<b>SIEMPRE</b>	10.7	14.3	12.5
<b>Total</b>	56	100.0	100.0

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.  
Elaboración : Propia

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los gráficos presentados anteriormente se puede observar que las dimensiones más relevantes en cuanto al segundo objetivo específico son: Productividad, participación y competencia, las cuales fueron calificadas con un 75% en la escala de nunca, esto indica que las dimensiones no presentan un nivel de importancia apropiado dentro de su área de trabajo y deberían asumirse con mayor responsabilidad ya que es necesario para un desempeño laboral eficiente.

**b.3. Para el tercer objetivo** – Determinar las dimensiones del clima organizacional en el desempeño laboral de la oficina general de administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015.

TABLA N° 19: Calificación de los colaboradores de la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre la relación de la dimensión autonomía individual con el desempeño laboral.

**Tabla N° 19**

		Desempeño Laboral				Total
		NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Autonomía individual	NUNCA	39	1	2	0	42
	A VECES	0	1	1	0	2
	CASI SIEMPRE	2	1	2	1	6
	SIEMPRE	1	0	2	3	6
Total		42	3	7	4	56

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

### **Análisis e Interpretación**

En el cuadro anterior se puede observar la descripción entre la dimensión autonomía individual y el desempeño laboral donde se observa que de 56 personas encuestadas, 39 de ellas calificaron en la escala de nunca siendo uno de los más resaltantes, uno calificó como a veces, al igual que a casi siempre, y tres de estas personas encuestadas lo calificaron como siempre.

Indicando que si hay relación entre la autonomía individual con el desempeño laboral, donde los colaboradores dan a conocer que cada directivo debe impulsar su confianza en su recurso humano para que ellos puedan demostrar su capacidad y responsabilidad en sus puestos de trabajo, elevando de esa manera su autonomía individual y por ende su desempeño laboral.



TABLA N° 20: Calificación de los colaboradores de la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre la relación Comunicación y equidad organizacional con desempeño laboral.

**Tabla N° 20**

		Desempeño Laboral				Total
		NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Comunicación y equidad organizacional	NUNCA	38	0	2	0	40
	A VECES	1	2	2	0	5
	CASI SIEMPRE	1	1	2	2	6
	SIEMPRE	2	0	1	2	5
Total		42	3	7	4	56

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

### **Análisis e Interpretación**

En el cuadro anterior se puede observar la descripción entre la dimensión comunicación y equidad organizacional y el desempeño laboral, donde se muestra que de los 56 colaboradores encuestados, solo dos de ellos señalan en la escala de siempre a la comunicación y equidad organizacional, dos de ellas califican como casi siempre, al igual a veces y 38 de los colaboradores la ubican en la escala de nunca.

De acuerdo a la encuesta aplicada, los colaboradores indicaron que existe escasa relación con sus compañeros de trabajo, esto se debe a que hay insuficientes reuniones que les permitan involucrarse interpersonal y mejoren las relaciones entre ellos, para que pueda haber mayor confianza al momento de pedir opiniones, sugerencias para un mejor desempeño dentro de su puesto de trabajo.

TABLA N° 21: Calificación de los colaboradores de la oficina general de administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre la relación Recompensa y consideración con desempeño laboral.

**Tabla N° 21**

		Desempeño Laboral				Total
		NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Recompensa y consideración	NUNCA	39	0	2	1	42
	A VECES	0	1	1	1	3
	CASI SIEMPRE	2	0	2	1	5
	SIEMPRE	1	2	2	1	6
Total		42	3	7	4	56

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

### **Análisis e Interpretación**

En el cuadro anterior se puede observar la relación entre la dimensión recompensa y consideración y el desempeño laboral, donde se muestra que de los 56 colaboradores encuestados, solo uno de ellos calificó en la escala de siempre, dos de ellos casi siempre, uno como a veces y 39 de ellos en la escala de nunca.

De acuerdo al resultado anterior se observó que hay una gran relación de la dimensión recompensa y consideración con la variable desempeño laboral, donde cada colaborador indico que existen insuficientes motivaciones, que les permitan obtener un crecimiento personal como laboral, por ende realicen sus funciones de manera eficaz y eficiente con un mejor desempeño laboral.

TABLA N° 22: Calificación de los colaboradores de la oficina general de administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre la relación entre la Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo con desempeño laboral.

**Tabla N° 22**

		Desempeño Laboral				Total
		NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo	NUNCA	38	0	3	0	41
	A VECES	2	1	2	0	5
	CASI SIEMPRE	1	2	1	0	4
	SIEMPRE	1	0	1	4	6
Total		42	3	7	4	56

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada en noviembre del 2015 a los colaboradores de la oficina general de administración de la MPC.

Elaboración : Propia

## **Análisis e Interpretación**

En el cuadro anterior se puede observar la relación entre la dimensión orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo con la variable desempeño laboral, donde se observó que de los 56 colaboradores encuestados, solo cuatro de ellos señalan en la escala de siempre en la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo, uno de ellos calificó con casi siempre, al igual que otro de los encuestados calificó como a veces, sin embargo 38 de ellos calificaron como nunca.

Se observa que si existe relación entre la dimensión orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo con la variable desempeño laboral, donde cada colaborador encuestado indicó que hay escaso involucramiento con respecto a sus labores, así como también débil retroalimentación por parte de los jefes inmediatos con respecto al cumplimiento de sus metas trazadas por sus jefes.

## 4.2. Discusión de los resultados

En este punto se discutirá los datos obtenidos de los resultados, antecedentes y teorías a fin de contrastar los resultados obtenidos en la investigación. Se argumentará los datos que explican la correlación de las variables clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

1. Con respecto al objetivo general y la hipótesis general, en la tabla N°7 del capítulo anterior, los resultados obtenidos en cuanto a la influencia del clima organizacional y desempeño laboral, de las personas encuestadas 38 de ellas calificaron como nunca la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, lo cual muestra una necesidad por alternativas de mejoramiento ya que resultaría factible proponer una herramienta útil para mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño laboral de sus colaboradores.

De acuerdo al chi-cuadrado se observó que existe un 0,000 de influencia entre el clima organizacional con el desempeño laboral demostrando su relevancia dentro de la investigación.

Como manifiesta Rivero (2005) en su tesis *clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la zona educativa del estado Carabobo con relación a identificar las variables que inciden en el clima organizacional del área administrativa de la zona educativa*, se comprobó que son el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros, lo que impide la comunicación efectiva, la falta de motivación o interés, el ausentismo, la falta de reconocimiento y la poca participación en la toma de decisiones. Todas estas variables estrechamente relacionadas con el clima organizacional afectan el desempeño laboral por que originan insatisfacción en el trabajador. Por consiguiente, la profundización en el proceso del clima organizacional, permite lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos

niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización.

Comprobando así la teoría de la organización ya que los jefes juegan un papel importante dentro de la entidad, es por eso que esta teoría se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinando a quién. (Chiavenato, 2006).

2. Con relación al primer objetivo específico, los resultados obtenidos en cuanto a las dimensiones más relevantes del clima organizacional en la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015.

De acuerdo a la tabla N° 13 del capítulo IV, se observó que entre las dimensiones más relevantes se encuentra la autonomía individual, recompensa y consideración, calificando ambas con un 75% (nunca), lo cual indica que el clima organizacional de acuerdo a las personas encuestadas queda de manera desfavorable, siendo necesario analizar alternativas de mejora que lo coloquen en un calificativo de siempre, incidiendo de manera positiva para la entidad.

Como manifiesta Tutasig (2014) en su tesis denomina *el clima organizacional y la conducta de los trabajadores del GAD*, donde observó que más de la mitad del personal encuestado manifiesta que casi nunca reciben motivaciones, esto se debe a que no es reconocido al 100% un trabajo o el logro eficaz de los objetivos alcanzados por ende la mayoría del personal no recibe la satisfacción que ellos desean.

Comprobando así la teoría de la motivación donde para desarrollar una actividad que compense sus habilidades y conocimientos es primordial conseguir el éxito profesional y al mismo tiempo la efectividad de tu trabajo dentro de la empresa. Según el autor existen varios factores de influencia en el grado de motivación profesional: uno de ellos es percibir que se está trabajando en una empresa eficaz,

ver al jefe que cuente con capacidad de liderazgo y motivación, conozca la opinión positiva de los clientes y proveedores respecto a la empresa. (Herzberg, 1993).

3. Con relación al segundo objetivo específico, los resultados obtenidos en cuanto a las dimensiones más relevantes del desempeño laboral en la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015.

De acuerdo a la tabla N° 18 del capítulo IV, se observó que entre las dimensiones más relevantes se encuentra la productividad, participación y competencia, calificando ambas con un 75% (nunca), lo cual quiere decir que el desempeño laboral quedaría de manera desfavorable, siendo necesario analizar alternativas de mejora que lo coloquen en un calificativo de siempre, incidiendo de manera positiva para la entidad.

Como manifiesta Aldas (2013) en su tesis denominada *el ambiente de trabajo y su efecto en el desempeño laboral, que dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo* consideran necesario realizar una evaluación de desempeño ya que de esta manera miden el grado de conocimientos, habilidades, y destrezas que posee cada uno de los miembros de la institución.

Así como también muestra Flores (2012) en su tesis *denomina El clima organizacional y su incidencia en la productividad*, donde observó que los resultados empresariales casi siempre afectan el rendimiento laboral, por lo tanto la empresa debe generar un manejo general de cada una de sus áreas. Ya que el rendimiento laboral *“es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”*.

Comprobando así la teoría de la motivación, *“cuando una persona no consigue alcanzar un objetivo que anhela, el resultado es un estado de frustración, produciéndole una angustia, tensión y malestar* PAG (N°22). De esta manera si no

se encuentra la solución para alcanzar el referido objetivo, la frustración permanece o se agudiza, pero puede ser que se impida si encuentra otra alternativa y en consecuencia, dedicará poco esfuerzo y atención en las actividades laborales porque lo estará haciendo en otras actividades. En este último supuesto lo llamaremos compensación. (Espada, 2003)

#### **4. Tercer objetivo**

Con relación al tercer objetivo específico, los resultados obtenidos en cuanto a las dimensiones del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015.

Las dimensiones establecidas en el presente estudio (autonomía individual, comunicación y equidad, recompensa y consideración, orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo), afectan directamente en el buen desempeño laboral de los colaboradores de la oficina general de administración de la municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2015; recompensa y consideración y la autonomía individual son los puntos que se deben tratar con prioridad ya que de ellos depende el sentido de pertenencia y motivación.

De acuerdo con Rivera (2012) en su tesis denomina "*El clima laboral y el desarrollo organizacional*", observó que en el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Píllaro no existe un sistema de recompensas eficiente y eficaz que mida la satisfacción y adaptación del personal, es por esto que los incentivos que se otorgan al personal no son equitativos y existe una inconformidad entre los trabajadores.

De igual manera para Aldas (2013) en su tesis denomina "*El ambiente de trabajo y su efecto en el desempeño laboral*" observó los factores que generan un deficiente ambiente de trabajo dentro de la organización, es la falta de comunicación, motivación e integración, el trabajo en equipo que es un factor importante ya que



permite dar a los funcionarios oportunidades de crecimiento de manera que en el desempeño de las actividades se realicen de forma eficiente y generando una buena interrelación entre los funcionarios administrativos de la municipalidad.

Comprobando de esta manera la teoría de la motivación, un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional, aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es una liberación. El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo, todos los colaboradores tienen que lograr el mismo objetivo para la empresa. (Espada, 2003)

## CAPÍTULO V:

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. Existe una influencia notable entre el clima organizacional en el desempeño laboral, donde se observó inconformidad por parte de los colaboradores en cuanto al clima organizacional, esto se refiere a que los colaboradores no tienen en claro la importancia del clima organizacional en su desempeño laboral, esto sucede más en los colaboradores recién incorporados, a la oficina general de administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2015.
2. El desempeño laboral de los colaboradores se ve afectado en gran parte por la falta de comunicación entre jefes y colaboradores, ya que impide la aportación de nuevas ideas para la generación y un valor agregado a su trabajo, de igual manera los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerárquico lo que impide fortalecer la comunicación entre jefes y colaboradores.
3. Las dimensiones mas relevantes del clima organizacional en la oficina general de administración son: Recompensa, consideración y autonomía individual donde ambas fueron calificadas con 75% (tabla N°13), resaltando su importancia por la insatisfacción que los colaboradores señalaron en las encuestas aplicadas. De esta manera se requiere que sean mejorados para conllevar a adquirir un buen clima organizacional dentro de la oficina general de administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

4. Las dimensiones mas relevantes del desempeño laboral en la oficina general de administración son: Productividad, participación y competencia, las cuales fueron calificadas con un 75% (tabla N°18), en el cual se observó la inconformidad de los colaboradores al no contar con los recursos suficientes para realizar sus actividades de manera cotidiana y así poder obtener un desempeño laboral eficiente.
  
5. Existe una relación considerable en cuanto a las dimensiones del clima organizacional con la variable desempeño laboral de la oficina general de administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca donde se logró apreciar la inconformidad de los colaboradores con las dimensiones antes mencionadas, requiriendo un cambio de actitud por parte de sus jefes para cambiar las percepciones negativas y convertirlas en fortalezas para su área de trabajo, incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.

## 5.2. Recomendaciones

1. La oficina general de administración debe crear un clima organizacional favorable acercándose a sus colaboradores y lograr su confianza, darse tiempo para poder aplicar comunicación efectiva, para que los colaboradores se sientan motivados de pertenecer y laborar en la institución, tomando en cuenta la importancia de conocer las necesidades, y expectativas que presenta cada uno de los colaboradores y de esa manera puedan desenvolverse mas efectivamente en su puesto de trabajo.
2. Emplear una comunicación edectiva para fomentar la mayor participación de los colaboradores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores; así como emplear la comunicación multidireccional en la empresa con la finalidad de que los mensajes lleguen a su oyente de forma directa y clara, la comunicación entre jefes y colaboradores tiene que ser cara a cara con el fin de identificar los problemas, dudas y conflictos que influyen en los colaboradores, esto les dará la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en su puesto de trabajo.
3. Formar equipos de trabajo y delegar mini proyectos a cada uno de ellos con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional y por ende un mejor desempeño laboral.
4. Implementar un programa de crecimiento para clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: Motivación, reciprocidad, equidad y comunicación, que le permita a la oficina general de Administración lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus colaboradores.

## REFERENCIAS

Uria, D. (2011) *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica De Ambato Facultad De Ciencias Administrativas.

Mino, E. (2014) *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de la empresa maracos 490 departamento de Lambayeque*. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.

Toala, S. (2013) *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de jipijapa-2013*. Universidad Privada Antenor Orreg.

Rivera, F. (2012) *El clima laboral y el desarrollo organizacional del gobierno autónomo descentralizado del cantón pillaro*. Universidad Técnica De Ambato Facultad De Ciencias Administrativas.

Aldas, A. (2013) *El ambiente de trabajo y su efecto en el desempeño laboral en el gobierno municipal de san pedro de pelileo*. Universidad Técnica De Ambato Facultad De Ciencias Administrativas.

Flores, Z. (2012) *El Clima Organizacional y su incidencia en la Productividad la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo*. Universidad Técnica de Ambato.

Tutasig, M. (2014) *El Clima Organizacional y La Conducta de los Trabajadores del GAD Municipal del Cantón Salcedo*. Universidad Técnica De Ambato Facultad De Ciencias Administrativas.

Rivera, F. (2012) *El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro*. Universidad Técnica De Ambato Facultad De Ciencias Administrativas.

Toala, S. (2014) *Diseño De Clima Organizacional Como Mecanismo De Atención Y Su Incidencia En El Desempeño Profesional De Los Servidores Públicos Del Ilustre Municipio De Jipijapa-2013*. Universidad privada Antenor Orrego.

Casas Julian L, López Gomez, J. (2014) *Programa De Participación Y Reconocimiento Para Mejorar El Clima Organizacional De La Municipalidad Distrital De Santiago De Cao*. Universidad Privada Antenor Orrego.

Sánchez S, Torres Sagastegui V, (2014) *Relación entre la comunicación interna y la imagen percibida por los usuarios de la municipalidad distrital de chocope – 2014*. Universidad Privada Antenor Orrego.

Hospinal, S. (2013) *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa f y d inversiones S.A.C*. Universidad Nacional Mayor de san marcos.

Tello, E. (2012) *Diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de la encañada*. Universidad Nacional de Cajamarca.

Espino, A. (2014) *los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital regional de Cajamarca una propuesta de programa de motivación – 2014*. Universidad Nacional de Cajamarca.

Chiang, Martín, y Núñez, A. (2010) *Relaciones Entre El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid Universidad Pontifica Comillas c/ Universidad comillas, 328049. Pág., 14.

Prieto (2012) *Gestión estratégica organizacional*. Cuarta edición: Bogotá, D.C.; editorial Alexander Acosta Quintero.

Méndez (2006) *Clima Organizacional en Colombia; El imcoc: un método de análisis para su intervención*. Colección Lecciones, Facultad de Administración. Centro Editorial: Universidad del Rosario.

Robbins Stephen P, (2004) *Comportamiento organizacional*; San Diego State University. Edición, 10ª,ed. Impreso en México.

Flores J, (2007) *la evaluación de competencias laborales (Assesmet of profesional Competencias)* Universidad de Sevilla. Facultad de Educación. UNED. Educación XX1. 10, 2007, Pág. 83-106.

Mondy W, Noe R (2005) *Administración de recursos humanos*. Cap 8. (Evaluacion del desempeño). Pág. 255.

Whetten D, Cameron K (2004) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Sexta edición. Pearson Educación.

Uria, E, (2011) *El Clima Organizacional Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De Andelas Cía. Ltda. De La Ciudad De Ambato*. Universidad Técnica De Ambato. Facultad De Ciencias Administrativas.

Rivera Mendez Rosario, *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa* de la zona educativa del Estado Carabobo. Universidad de Carabobo.

Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral Mexico*. Noriega Editores. México.

Goleman, D., (1999) *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor, Buenos Aires.

Rodriguez Mansilla, D, (1996) *Gestion organizacional. Editores P y V*, Plaza Ivaldez.

Chiavenato I.(2006) “*Introducción a la teoría general de la administración*”.

Ramió, C (1993), “*Lecturas De Teoría De La Organización*”, 2 Vols. Madrid, Ministerio Para Las Administraciones Públicas.

Porret, Miquel (2010). *Gestión de Personal*. Esic Editorial. Cuarta edición. España. Pp. 86-104. 476-479.

Herzberg, Frederick. (1993) *la teoría de la motivación e higiene*.

ESPADA, Miguel (2003). *Nuestro Motor Emocional La Motivación* . [En Línea]. Consultado 20 de Marzo 2012.

Hernández Sarnpieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos & Bapista Lucio, Pilar (1997) *Metodología De La Investigación*. McGRAW - HILL interamericana de México.



## ENCUESTA

El propósito de esta encuesta es determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina general de administración en la municipalidad provincial de Cajamarca – 2015.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. **No debe quedar ninguna pregunta en blanco.**

**La escala utilizada es del 4 (siempre) el 3 (casi siempre) el 2 (a veces) y el 1 (nunca),** Tienes la opción de elegir en los casos que así lo consideres.

### CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS	4	3	2	1
<b>AUTONOMIA INDIVIDUAL</b>				
1. Mi jefe me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor				
2. Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.				
3. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento				
4. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.				
5. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.				
<b>COMUNICACIÓN Y EQUIDAD ORGANIZACIONAL.</b>				
6. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo				
7. Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.				
8. Existe comunicación entre los compañeros de trabajo.				
9. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.				
10. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo				

son razonables.				
<b>RECOMPENSA Y CONSIDERACIÓN</b>				
11. Usted está de acuerdo con los incentivos que recibe.				
12. Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato				
13. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
14. Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido				
15. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución				
16. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
17. Está de acuerdo con los beneficios que brinda la institución.				
<b>ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO Y LA PROMOCIÓN EN EL TRABAJO.</b>				
18. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo				
19. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.				
20. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo				
21. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.				
22. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. **No debe quedar ninguna pregunta en blanco.**

**La escala utilizada es del 1 (nunca) el 2 (a veces) el 3 (casi siempre) y el 4 (siempre),** Tienes la opción de elegir en los casos que así lo consideres.

**DESEMPEÑO LABORAL**

PREGUNTAS	1	2	3	4
<b>PRODUCTIVIDAD</b>				
1. Termina su trabajo oportunamente				
2. Cumple con las tareas que se le encomienda				
3. Hace uso racional de los recursos				
4. Se preocupa por alcanzar las metas				
<b>PARTICIPACION</b>				
5. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo				
6. Conozco las exigencias de mi trabajo				
7. Estoy en capacidad de tomar decisiones en mi puesto de trabajo				
8. Planifico mis actividades				
9. Participo en las actividades desarrolladas por la institución				
<b>COMPROMISO</b>				
10. Muestro actitud para integrarme al equipo				
11. Me identifico fácilmente con los objetivos del equipo				
12. Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada de acuerdo a sus objetivos				
13. Me muestro asequible al cambio				
<b>COMPETENCIA</b>				
14. Muestro profesionalismo en el trabajo				
15. Muestro nuevas ideas para mejorar los procesos				

16. Me anticipo a las dificultades con ideas oportunas				
17. Me siento con gran capacidad para resolver problemas				
18. Conozco algunos casos de mis compañeros que no conocen sus funciones				

**MATRIZ DE CONCISTENCIA**

TÍTULO	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	VARIABLE
Clima Organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca - 2015.	<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>V. INDEPENDIENTE</b>	<b>V. INDEPENDIENTE</b>
	¿Cómo influye el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Oficina General de Administración de la municipalidad provincial de Cajamarca - 2015?	Explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca – 2015.	El clima organizacional de los colaboradores de la oficina general de administración en la Municipalidad provincial de Cajamarca, influye directamente en el desempeño laboral - 2015.	Clima organizacional	Clima organizacional
	<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional más relevantes que demuestran los colaboradores en la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2015?	Identificar las dimensiones más relevantes del clima organizacional que demuestran los colaboradores en la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2015	El clima organizacional de los colaboradores de la oficina general de administración en la Municipalidad provincial de Cajamarca, no influye directamente en el desempeño laboral – 2015.	-Autonomía individual.	- Participación - Cumplimiento reglas y normas.	- Comunicación e integración del personal.
¿Cuáles son las dimensiones del desempeño laboral más relevantes que demuestran los colaboradores en la	Identificar las dimensiones más relevantes del desempeño laboral más que demuestran los colaboradores en la		-Comunicación y equidad organizacional.	- Comunicación e integración del personal.	- Consecución de logros - Metas - Beneficios - Entusiasmo - Reconocimiento
			-Recompensa y Consideración.		
			-Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo.		- Relaciones interpersonales de ambiente de colaboración - tolerancia

	<p>relevantes que demuestran los colaboradores en la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2015?</p> <p>¿Cuál es la influencia de cada una de las dimensiones del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2015?</p>	<p>Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2015</p> <p>Identificar las dimensiones del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2015?</p>		<p><b>V. DEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño laboral <b>DIMENSIONES</b></p> <p>-Productividad.</p> <p>-Participación.</p> <p>-Compromiso</p> <p>-competencia</p>	<p>- manejo de conflicto.</p> <p><b>V. DEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño laboral <b>INDICADORES</b></p> <p>- Eficiencia - Responsabilidad - Compromiso de los trabajadores.</p> <p>- Intercambio de información - Puesto de trabajo - Programación de actividades</p> <p>- -Equipo - -Apoyo - Perdurar</p> <p>- Conocimientos - Habilidades - Actitudes - Capacidades</p>
--	---	--	--	---	--

