



**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**Escuela Académico Profesional de Ciencias de**  
**la Comunicación**

**TESIS**  
**“INFLUENCIA DEL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD**  
**DISTRITAL DE LA VICTORIA EN EL**  
**DESEMPEÑO LABORAL DE SUS**  
**OBREROS”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADO EN Ciencias de la Comunicación**

**Autores:**

**Bach. Bravo Cueva, Xiomara Elena**  
**Bach. Estela Saavedra, Lourdes Pamela**

**Pimentel, diciembre de 2015**

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE SUS OBREROS”**

Aprobación del proyecto

---

Mg. Alarcón Llontop Luis  
**Asesor metodólogo**

---

Mg. Herrera Timaná Betty  
**Asesor especialista**

---

Mg. Arízaga Olaya Yéssica  
**Presidente del jurado de tesis**

---

Mg. Díaz Chávez Karinn  
**Secretario del jurado de tesis**

---

Mg. Herrera Timaná Betty  
**Vocal del jurado de tesis**

## DEDICATORIA

***A mi madre en el cielo con todo mi amor, por quien me mantuve firme en mi promesa de culminar satisfactoriamente mi etapa universitaria. A mi padre por confiar en mí y en mis sueños.***

***Bravo Cueva, Xiomara Elena***

***A Dios, por brindarme la oportunidad de vivir y haberme dado salud para lograr alcanzar mis metas. Por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.***

***Estela Saavedra, Lourdes***

## AGRADECIMIENTO

*A todas aquellas personas que no creyeron en mí y me arrojaron una piedra con la cual construí mi escalera al éxito.*

***Bravo Cueva, Xiomara Elena***

***A mis padres Félix y Edita, por ser el pilar fundamental de lo que soy, en mi formación, tanto académica como personal, por darme una carrera para mi futuro.***

***A mi novio Renzo Olaya, por estar conmigo en todo momento, impulsándome a seguir en la lucha de alcanzar esta meta.***

***Estela Saavedra, Lourdes***

## RESUMEN

La presente tesis de tipo descriptivo – correlacional, analizó el clima organizacional y desempeño laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de La Victoria. En esta investigación cuantitativa se usaron encuestas, que fueron vaciadas en una base de datos de análisis, para finalmente traducir los datos en figuras acompañadas de valores porcentuales. Se comprobó que existe influencia bilateral del clima organizacional y desempeño laboral. La recomendación para la Municipalidad Distrital de La Victoria es implementar programas de motivación de jefes a obreros que refuerce la identidad con la institución y potencie la ejecución de las actividades.

**Palabras claves:** Clima organizacional, desempeño laboral, comunicación interna.

## ABSTRACT

The present thesis is descriptive-correlational type, analyzed the organizational climate and the working performance of the District Municipality of La Victoria' workers. In this quantitative investigation we use quiz, that they were emptied to an analysis's database, to finally translate the information in figures with percentage values. We checked that existed bilateral influence of the organizational climate and the worker performance. The recommendation for the District Municipality of La Victoria is to implement motivation's programs from bosses to workers that reinforce the identity with the institution and enhance the execution of the activities.

**Keywords:** Organizational climate, working performance, intern communication

## INTRODUCCIÓN

La aceleración de la economía mundial, producto de la globalización y avances tecnológicos, llevan a las empresas y organizaciones a mirar de forma diferente a los factores que influyen su productividad. Es por ello que en pleno siglo XXI las empresas han planteado un cambio en sus políticas de gestión del talento humano para alcanzar su máximo potencial.

La presente tesis descriptiva - correlacional cuantitativa, tiene como objetivo principal conocer la influencia del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de La Victoria en el desempeño laboral de sus obreros.

Los resultados servirán como referentes de estudio en la línea de comunicación y empresa, tanto para los estudiantes de la EAP de Ciencias de la Comunicación y para la municipalidad, pues será un punto de partida para tomar la iniciativa de mejorar su situación actual. Esta investigación cuenta con cinco capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo I plantea la realidad problemática, las justificaciones enfocadas a cumplir con la misión de la EAP de Ciencias de la comunicación y de la Universidad Señor de Sipán en referencia a la formación de futuros profesionales investigadores, se diseña la importancia de estudio para la USS, EAP de Ciencias de la Comunicación, La Municipalidad Distrital de La Victoria y la comunidad, se formulan además los objetivos y las limitaciones de la investigación.

El capítulo II presenta los antecedentes internacionales, nacionales y locales relacionados a la investigación realizada, además de los aspectos teóricos conceptuales relacionados con el clima laboral, comunicación interna, desempeño laboral, motivación entre otros, además se define de forma conceptual la terminología empleada.

El capítulo III expone el tipo y diseño de investigación. Este estudio es de tipo

descriptivo – correlacional, porque las variables en mención (clima organizacional y desempeño laboral) se midieron en un grupo de personas y proporcionaron su descripción, así mismo se describieron las relaciones entre las variables. Se describe la población total, siendo esta de 33 individuos, se plantean las hipótesis, se desglosan las variables y su operacionalización, al igual que el método, técnica e instrumento para la recolección de datos, además de los principios éticos y criterios de rigor científico.

En el capítulo IV se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos en tablas y figuras. Se presentaron tablas correlacionales entre 9 indicadores, además se interpretaron y discutieron los resultados cotejándolos con las bases teóricas científicas y los antecedentes de la investigación.

En el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en las que se confirma que existe una influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral y se recomienda implementar programas de motivación de jefes a obreros que refuercen la identidad con la institución y potencie la ejecución de las actividades.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>vi</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1. Situación Problemática .....	¡Error! Marcador no definido.2
1.2. Formulación del Problema.....	¡Error! Marcador no definido.4
1.3. Delimitación de la Investigación .....	¡Error! Marcador no definido.4
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	¡Error! Marcador no definido.5
1.5. Limitaciones de la Investigación.....	¡Error! Marcador no definido.6
1.6. Objetivos de la Investigación.....	¡Error! Marcador no definido.6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes de Estudios .....	19
Internacional .....	¡Error! Marcador no definido.9
Nacional.....	20
Local .....	2¡Error! Marcador no definido.
2.2. Bases teórico científicas .....	¡Error! Marcador no definido.2
2.3. Definición de la terminología .....	59
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>61</b>
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	62
3.2. Población y muestra .....	63
3.3. Hipótesis .....	64
3.4. Variables.....	65
3.5. Operacionalización .....	66
3.6. Método, técnicas e instrumentos de recolección de datos..	¡Error! Marcador no definido.7
3.7. Procedimiento para la recolección de datos.....	78
3.8. Análisis estadísticos de datos .....	82
3.9. Principios éticos.....	82
3.10. Criterios de rigor científicos .....	83
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.5</b>
4.1. Resultados de tablas y gráficos.....	¡Error! Marcador no definido.6
4.2. Discusión de resultados.....	120
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>126</b>
5.1. Conclusiones .....	127
5.2. Recomendaciones .....	129



**Referencias ..... 11631**  
**ANEXOS..... 137**

## INDICE DE TABLAS

Tabla 01: Población Total ..... 63  
Tabla 02: Operacionalización ..... 66  
Tabla 03: Procedimiento de corrección de datos ..... 79  
Tabla 04: Información de sujetos evaluados ..... 86  
Tabla 05: Información de sujetos evaluados ..... 86

## INDICE DE FIGURAS

Figura 01: Manual de organización y funciones (MOF) .....	87
Figura 02: Reglamento de organización y funciones (ROF) .....	88
Figura 03: Normas y políticas de convivencia del municipio .....	89
Figura 04: Programas internos de motivación .....	90
Figura 05: Programas de realización personal .....	91
Figura 06: Reconocimiento de la aportación .....	92
Figura 07: Grado de motivación del jefe a los trabajadores .....	93
Figura 08: Nivel de estado de la infraestructura .....	94
Figura 09: Mejoras de la infraestructura .....	95
Figura 10: División de ambientes de trabajo .....	96
Figura 11: Grado de toma de decisiones dentro del puesto de trabajo .....	97
Figura 12: Grado de responsabilidades en el puesto de trabajo .....	98
Figura 13: Grado de apoyo de la alta dirección .....	99
Figura 14: Relación interorganizacional entre trabajadores y obreros .....	100
Figura 15: Relaciones laborales entre obreros .....	101
Figura 16: Relaciones laborales con el jefe inmediato .....	102
Figura 17: Disposición para el trabajo en equipo .....	103
Figura 18: Identificación con el centro laboral .....	104
Figura 19: Eficiencia en el desempeño de labores .....	105
Figura 20: Nivel de satisfacción del trabajo .....	106
Figura 21: Ejerción de presión del jefe directo .....	107
Figura 22: Grado de estrés y tensión del trabajo .....	108
Figura 23: Productividad en el puesto de trabajo .....	109
Figura 24: Eficacia en el desarrollo de funciones .....	110
Figura 25: Rendimiento .....	111
Figura 26: Habilidades personales y preparación profesional aplicadas al puesto de trabajo .....	112
Figura 27: Nivel de asistencia y puntualidad al puesto de trabajo .....	113
Figura 28: Frecuencia de capacitaciones .....	114
Figura 29: Relación entre programas internos de motivación y frecuencia de capacitaciones .....	115
Figura 30: Relación entre grado de motivación del jefe al equipo y postura frente al rendimiento en el puesto de trabajo .....	116
Figura 31: Relación entre grado de responsabilidades en su centro de trabajo y nivel de asistencia y puntualidad en el puesto de trabajo .....	117
Figura 32: Relación entre relación laboral con el jefe inmediato y desempeño de actividades en el centro de labores .....	118

Figura 33: Relación entre postura frente al rendimiento en el puesto de trabajo y grado de identidad hacia el centro de labores ..... 119

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### 1.1. Situación Problemática

“El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (Palma Carrillo, 2009).

Según este concepto podemos definir lo importante que es mantener un correcto clima organizacional, entendiéndolo como el pilar fundamental para que la empresa o entidad gubernamental se desarrolle de manera óptima.

Sin embargo, no siempre fue considerado de esta manera. “En la década de los sesenta se realizan las primeras definiciones de clima organizacional y el desarrollo de instrumentos de medición comienza a intensificarse en el decenio 1970-79” (Uribe Prado, 2015), mientras que “el concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960” (Solarte, 2009).

Actualmente, “el clima organizacional se considera una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben, por tanto, el clima de la organización es resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto con una estructura organizacional común (Margarita Chiang Vega, 2010)

Para medir el nivel de clima organizacional en que se encuentra una empresa o entidad gubernamental es necesario realizar un diagnóstico interno.

“El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones” (Soto, 2007).

“El estudio del clima organizacional permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se

detecten y que afectan el compromiso y la productividad potencial humano”. (MINSA, 2009)

En el caso de la Municipalidad Distrital de La Victoria, elevada a esta categoría en el año 1984 por la ley 23926, estando como Presidente de la República Fernando Belaunde Terry, se asume que la gestión de su alcalde es de buen nivel, pues lleva siendo reelegido por cuatro periodos consecutivos. Sin embargo, también existen indicadores sociales y económicos que delatarían la existencia de un clima organizacional deficiente.

Con la ley N° 28716 – “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado

- que regula el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno en todas las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer sus sistemas administrativos y operativos con actividades de control previo, simultáneo y posterior, para el debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales, ley que respalda las actividades y otras medidas para mejorar el clima organizacional”. (OEFA, 2011). Esta ley supervisa el correcto funcionamiento del clima organizacional en las entidades gubernamentales, sin embargo, no existe un registro que compruebe el cumplimiento de la misma.

Los obreros que trabajan para la municipalidad laboran en horarios fijos no rotativos lo cual genera un cuadro de estrés laboral, sumado a las irregularidades en sus pagos por la alta dirección.

En tal sentido la investigación pretende diagnosticar el nivel de clima organizacional en el que se encuentra la Municipalidad Distrital de La Victoria - Chiclayo y cuánto influye este nivel en el desempeño laboral de sus obreros.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo influye el clima organizacional interno de la Municipalidad Distrital de La Victoria en el desempeño laboral de sus obreros?

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

Esta investigación se realizó en el Distrito de La Victoria, Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque. En las instalaciones de dicha municipalidad se aplicaron los instrumentos de medición a los obreros que participaron en la investigación, a lo largo de 8 meses.

### **1.4. Justificación e Importancia de la Investigación**

La presente investigación se justifica en que:

Es importante para la Universidad Señor de Sipán porque permite generar nuevos conocimientos, poniendo en evidencia la investigación y el crecimiento profesional.

Contribuye al cumplimiento de la misión y visión de la Universidad Señor de Sipán y la E.A.P de CC.CC al demostrar que somos profesionales investigadores, emprendedores, humanistas, críticos y creativos, haciendo que nos acerquemos cada vez más a la acreditación internacional.

Aporta a los estudiantes de Ciencias de la Comunicación de la Universidad señor de Sipán para implementar y reforzar los trabajos en la línea de investigación de Comunicación y Empresas.

Es relevante socialmente en la medida que al exponer la problemática de la comunicación interna de los obreros de Municipalidad de La Victoria podría mejorar el plan de trabajo, reflejado en la efectividad y eficacia de los trabajadores, trayendo beneficios a la comunidad victoriana.

Es importante para la Municipalidad Distrital de La Victoria, porque permitirá conocer tanto su nivel de clima organizacional como la influencia de este en el desempeño laboral de sus obreros.

### **1.5. Limitaciones de la Investigación**

La presente investigación tuvo como limitaciones el componente administrativo de la Municipalidad Distrital de La Victoria, donde las investigadoras pudieron ejecutar a tiempo según lo previsto, debido a las diligencias realizadas en la Facultad de

Humanidades de la Universidad Señor de Sipán.

Así mismo, la disposición de tiempo del personal obrero constituyó una limitación debido a la variación de los horarios en los que se pudieron aplicar el instrumento, además del temor a represaría laborales por parte de los jefes.

## **1.6. Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar la influencia del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de La Victoria en el desempeño laboral de sus obreros.

### **Objetivos Específicos**

Estudiar los antecedentes teóricos y experiencias relacionadas al clima organizacional y desempeño laboral.

Identificar el nivel de clima organizacional en el que se encuentra la Municipalidad Distrital de La Victoria.

Determinar el nivel de desempeño laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

Medir la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de La Victoria.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de Estudios

### Internacional

**Castañeda** (2012), en su investigación descriptiva pretendió como objetivo principal establecer las condiciones en las que se encuentra y aplica la comunicación organizacional en las funciones de trabajo dentro de las oficinas centrales de Instituto Nacional de Cooperativas, Guatemala, con una población de 60 individuos de diferente nivel jerárquico. El instrumento que utilizó en dicha investigación fue un cuestionario de investigación para determinar la comunicación organizacional. Se recurrió a la observación del personal tanto en sus condiciones normales de trabajo como las condiciones físicas de las instalaciones. Las observaciones las realizó en horario laboral. Con ello se pudo determinar que la cultura organizacional puede existir mediante la socialización, encontrando también que los trabajadores manifiestan desconfianza, hostilidad y miedo entre compañeros.

**Luengo** (2013), en su investigación de tipo descriptivo – correlacional, enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo, determinó como objetivo principal analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia- Venezuela, su población estuvo constituida por 49 sujetos: 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad, el instrumento empleado para la investigación fue el cuestionario, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, y arrojaron como resultado que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día.

**Juárez** (2012), en su investigación mixta, establece como objetivo principal relacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de salud del Hospital General Regional 72 de Tlalnequiltla de Bas, México. Con una muestra de 230 personas, donde el 58,3% fue de mujeres y 41,7% de hombres, la evaluación de esta investigación se efectuó con una escala mixta de Likert - Thurstone. El análisis estadístico con *t* de Studente, Anova y coeficiente de correlación de Persón. Gracias a los instrumentos mencionados concluyó que los resultados en cuanto a satisfacción positiva en el desenvolvimiento laboral y el mejor clima organizacional, arrojaron como conclusión que un clima laboral favorable va de la mano con una mejor calidad de vida de los trabajadores de la institución; con ello se mejoraría sustancialmente la prestación de servicios.

## Nacional

**Salazar, Girón, Solano, & Torres** (2012), en su estudio descriptivo y correlacional con enfoque cuantitativo, consistió en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: condición laboral, género y tiempo de servicio en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. Los principales objetivos fueron: la percepción de diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral en cada municipio, además de las diferencias en la condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversas áreas de trabajo. Contaron con una muestra poblacional de 82, 126 y 161 trabajadores en cada municipalidad respectivamente.

**Pérez** (2012), en su investigación de tipo descriptivo - correlacional, consideró una muestra de 19 trabajadores y 206 estudiantes y empleó la técnica de muestreo probabilístico, con el objetivo principal de “determinar el efecto que ocasiona el clima laboral y la calidad de atención al cliente en el SENATI - Chimbote”. Los resultados obtenidos en la investigación en SENATI Chimbote fueron que no existe un buen clima laboral, dando como aprobada la hipótesis de la investigación: “No existe relación alguna entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente”.

**Pacheco** (2011), en su investigación descriptiva comparativa, realizada con una muestra de 420 docentes del nivel inicial, primario y secundario del área urbana del distrito de Colcabamba, el objetivo principal era determinar cuál era la percepción de los docentes sobre el clima organizacional en las instituciones educativas donde laboraban, además de verificar si existía diferencia o no, según el nivel educativo, tiempo de servicio y la condición laboral en la que se encuentran. Los resultados arrojaron índices diferenciados de mayor evidencia sobre la percepción del clima organizacional entre los docentes y su nivel educativo y el tiempo de servicio.

## Local

**Arizaga Olaya** (2013), en su investigación de tipo descriptivo correlacional con una población de 158 trabajadores tomó una muestra de 87 trabajadores, el Director de Escuela, Docentes tiempo completo y tiempo parcial y personal administrativo de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán.

Como objetivo principal pretendió determinar el clima laboral y la relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, para lo cual aplicó un cuestionario para medir la satisfacción de los mismos, obtuvo como resultado que existe relación directa de grado débil (0.397) entre las variables estudiadas de clima laboral y satisfacción laboral, cumpliéndose así el objetivo general.

**Chanduvi** (2012), en su investigación cuantitativa, con énfasis descriptivo y transversal, contó con la participación de 46 enfermeras que laboran dentro del centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almazor Aguinaga Asenjo” desde noviembre de 2010 hasta julio de 2011. El objetivo principal era analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras, arrojando como resultado que el 42% de las enfermeras considera un clima laboral medianamente laborable y una satisfacción del 35%, lo cual comprobó al contrastar su hipótesis determinando que el clima laboral influye en la satisfacción.

**Mino Pérez** (2014), en su investigación utilizó como instrumento de encuesta a “la Escala de Likert”, puesto que su investigación es de tipo y nivel descriptivo. Se realizaron a la población interna de la empresa, comprendida en 21 encuestas a los trabajadores y a la externa de clientes y comensales comprendida de 1133 en salón y 287 en delivery, fueron encuestados de la siguiente manera: 32 azafatas y 287 motorizados con el objetivo de “determinar si existe correlación entre clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490”. Los resultados obtenidos determinaron un bajo grado de correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores, además de la falta de compromiso. Esto indicó un desencadenamiento de un desfavorable clima laboral lo que reduce la productividad de la empresa.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

Para Carrillo (2009) el Clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Entre tanto, el clima organizacional para Rivas Quinto (2009) está constituido por las condiciones, situaciones y dinámicas que se genera al interior de una organización, que para bien o para mal influyen en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o institución.

El análisis de la comunicación organizacional no solo se refiere a cómo conversan las personas o lo que dicen en las reuniones. Aunque, sin duda, forma parte importante de ella, dista de abarcar todo lo que ésta implica. Su investigación tiene como propósito adicional obtener explicaciones acerca de las formas de cooperación que permiten a las organizaciones alcanzar sus metas. (Rodrigues & Opazo, 2008, págs. 332-333).

Esto da a entender que el clima de una organización contribuye al crecimiento del empleado como ser único e independiente, original autónomo y con derechos y responsabilidades. El clima organizacional equilibra el bienestar personal del empleado y la realización de la empresa como uno solo en armonía. Entonces podríamos afirmar que un buen clima organizacional no solo son las correctas condiciones físicas de una organización, sino también condiciones emocionales, morales y espirituales.

### **2.2.2. La importancia del clima organizacional**

La importancia deviene a que el clima en las organizaciones se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, todas estas maneras en que se plasma el clima influyen, sin duda, en el comportamiento de las personas. Por ello, la importancia del clima existente en las organizaciones radica en la influencia que ejerce sobre las actitudes, sentimientos y conductas de las personas que trabajan en ella.

Una de las razones por las que las encuestas de clima organizacional son tan ampliamente utilizadas es por considerar que son un buen predictor de la productividad y de la eficiencia, de la motivación, del grado de satisfacción, del compromiso con la organización y del grado

de estrés que se da en esta (Rodríguez Fernández, 2011). En este sentido, son muchos los autores que aportan evidencia empírica al respecto.

Desde una óptica diferente, Chiavenato (2009) afirma que el clima organizacional tiene importancia porque refleja la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros.

La importancia del clima organizacional radica en la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí. (Chiavenato I. , 2009, pág. 260)

Martínez Guillen (2012) argumenta que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Y posee las siguientes características:

Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

Es una configuración particular de variables situacionales.

Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.

Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

Es un fenómeno exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

Es un fenómeno distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

Está basado en las características de la realidad externa tal como de las que percibe el observador o el actor.

Tiene consecuencia sobre el comportamiento.

Esto significa, según Maturana (2009), que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una auto-reflexión de la organización como sistema auto-proyecto de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. Entonces, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la auto-reflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional tiene las siguientes características según el mismo autor:

Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores y funciones.

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal

clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección - clima organizacional parecería requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

Otro trabajo similar es el de Ahmed (1998), citado por Palaci (2010), quien señala que la investigación sobre el clima organizacional parece apuntar al mismo conjunto de normas culturales críticas implicadas en promover e implementar la innovación y la creatividad, entre las cuales podemos enumerar las siguientes características:

Desafío y creencia en la acción: el grado en que los empleados están implicados en las operaciones diarias y el grado de elasticidad requerida.



Algunas de las características clave son el no estar obsesionado con la precisión, el énfasis en resultados, cumplir los compromisos, preocupación por las oportunidades, se valora el terminar las cosas, el trabajo duro es esperado y valorado, etc.

Libertad y asunción de riesgos: el grado en el cual a los individuos se les da libertad para definir y realizar su propio trabajo. Como atributos clave señala la libertad para experimentar, el desafiar lo establecido, la expectativa de que la innovación es parte del trabajo, libertad para intentar cosas y fallar, aceptación de los errores y el no castigarlos, así como permitir la discusión de ideas tontas.

Dinamismo y orientación al futuro: definida como el grado en el cual la organización es activa y con miras al futuro, sus características clave son la disposición a no centrarse en el corto plazo, impulsar la mejora, actitudes positivas hacia el cambio y hacia el ambiente externo, dar poder de decisión a la gente y el énfasis en la calidad.

Orientación externa: el grado en que la organización es sensible a los clientes y al ambiente externo, adoptando la perspectiva de los clientes y construyendo relaciones con todos los interlocutores externos (proveedores, distribuidores).

Confianza y franqueza: el grado de seguridad emocional que los empleados experimentan en sus relaciones laborales; cuando hay mucha confianza, las nuevas ideas salen a la superficie rápidamente.

Debates: el grado en que los empleados se sienten libres para debatir asuntos activamente, y el grado en que los puntos de vista de la minoría son expresados fácilmente y escuchados con una mente abierta.

Interacción transfuncional y libertad: el grado en que se facilita y fomenta la interacción entre funciones. Las características clave son la movilidad de las personas, el trabajo en equipo y la flexibilidad en puestos de trabajo, presupuestos y áreas funcionales.

Premios y reconocimientos: la forma en que los éxitos (y fracasos) son celebrados y reconocidos. Se señalan como atributos clave, entre otros, la valoración de las ideas, la atención y el apoyo de la alta dirección, el respeto por las ideas nuevas, la celebración de logros y la puesta en marcha de las sugerencias.

Tiempo para la innovación y la formación: la cantidad de tiempo y formación que se les

a los empleados para desarrollar nuevas ideas y nuevas posibilidades y la forma en que las nuevas ideas son recibidas y tratadas.

Identificación corporativa y unidad: el grado en que los empleados se identifican con la compañía, su filosofía, sus productos y clientes.

Estructura organizacional: autonomía y flexibilidad, entendida como el grado en que la estructura facilita las actividades de innovación. Algunas de las características más importantes señaladas son la responsabilidad en la toma de decisiones en los niveles bajos, procedimientos descentralizados, libertad para actuar.” (págs. 315-316)

### **2.2.3. Tipos de clima organizacional**

Se pueden distinguir los siguientes tipos de climas existentes en las organizaciones, Barroso (2010) los clasifica en: clima explotador, paternalista, participativo y grupal; misma clasificación que afianza Chiang, Martín & Nuñez (2010), pero dichos autores mencionan que una descripción tipológica podría no se apta para un clima general como para uno particular, dependiendo de las dimensiones o atributos que le caracterizan. Respecto a ellos, Alcaide (2010) sugiere que el estilo de dirección que aplica la empresa depende mucho el nivel de productividad de sus sistemas de gestión.

Lo cuatros tipos de clima organizacional mencionado por los autores son:

#### **2.2.3.1. Clima tipo Autoritario – Explotador**

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

#### **2.2.3.2. Clima tipo Autoritario – Paternalista**

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero

algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

#### **2.2.3.3. Clima tipo Participativo – Consultivo**

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general, la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

#### **2.2.3.4. Clima tipo Participativo – Grupal**

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

#### **2.2.4. Comunicación organizacional**

Respecto a la comunicación organizacional, Saraís Díaz comenta que es expresión directa de la cultura organizacional que haya desarrollado un sistema, al ir enfrentando sus problemas de adaptación externa e integración interna. (Saraís Díaz Péres, 2014)

Y de manera más precisa, Chiveriato, enfocándose en el sujeto, argumenta que la comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.

Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones". (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, 2009, pág. 321)

"La comunicación organizacional se considera un proceso esencial de la organización hasta el punto de que las organizaciones no pueden existir sin comunicación, a lo que Palaci declara que sin comunicación los miembros de la organización no sabrían *qué* producir o

hacer, ni *por qué* deberían hacerlo. Por lo que, cuando la comunicación se suspende, la actividad organizada deja de existir y se vuelve a una etapa de actividad individual descoordinada.” (Palaci Descals, 2010)

### **2.2.5. Comunicación interna**

Molina (2005), desde una visión de marketing, sustenta que la comunicación interna es una herramienta de management para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia -en sus distintos niveles- por medio de la mejora del grado de comprensión y del compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales y/o grupales, colaborando a configurar y consolidar en la organización valores culturales favorecedores del logro de los objetivos.

La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. (Editorial Vértice, 2008)

Para Martínez, Nicolini & Parodi (2015) la comunicación interna es la palanca fundamental para el éxito de una organización, a través de ella los empleados comprenden la visión y misión de la organización, así como también la importancia que tiene su labor para poder alcanzar con éxito los objetivos y metas que tiene la organización.

#### **2.2.5.1. Objetivos de la comunicación interna**

Fantoni, en su libro “Comunicación Total” nos hace referencia sobre los objetivos de la comunicación, que en principio son:

Delimitar niveles de responsabilidades.

Potenciar y ordenar el flujo de la información.

Potenciar el trabajo en equipo.

Difundir y consolidar los valores de la cultura de la organización.

Proporcionar cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.

Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.

Potenciar la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.

Para la Editorial Vértice (2008) el objetivo principal es establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permita conseguir los objetivos de la empresa y de las personas para:

Desarrollar y mantener las relaciones interpersonales.

Facilitar las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.

Elaborar información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.

Orientar y desarrollar información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores.

Mientras que Jiménez (1998) declara que la gestión de la comunicación interna requieren definición y logro de los objetivos de diversa naturaleza: identidad corporativa (gestión cualitativa), organizacionales (orientados hacia la comunicación externa), funcionales (aseguran la transparencia), estratégicos ((mejora de la productividad) y comportamentales (motivar, satisfacer al activo humano).

#### **2.2.5.2. Tipos de comunicación interna**

Fantoni menciona tres tipos de comunicación interna que en siglo XXI siguen siendo usada, teniendo claro que la ampliación de cada una de ella depende no solo de la naturaleza jurídica de la empresa u organización, sino también en el espacio geográfico en la que se encuentre, pues en América Latina el modelo Descendente es el que rige mientras que en países europeos ya se estandariza el modelo horizontal. Así mismo menciona el rumor en la organización. (Fantoni, 2006)

##### **2.2.5.2.1. Comunicación ascendente**

Su mismo nombre lo indica: asciende, toda la comunicación circula desde la base de la organización hacia arriba. El objetivo de este tipo de comunicación es llegar a conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en la unidad más mínima.

Los canales más comunes que suelen usarse son: programas de diálogos, buzón de sugerencias, encuestas de satisfacción laboral, acción sindical, rotación del personal, círculos de calidad y grupos de mejora, entrevistas (queja y admisión)

Complementando a Fantoni, Chiveriatio nos dice *“Las comunicaciones ascendentes son los*

mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:

*Problemas y excepciones.* Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.

*Sugerencias para mejorar.* Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.

*Informes de desempeño.* Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.

*Información contable y financiera.* Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración.” (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, 2009, pág. 322)

A manera de conclusión, Palaci indica que “La comunicación vertical ascendente es aquella que fluye hacia arriba a través de la estructura jerárquica de la organización.

En general, esta comunicación proporciona retroalimentación a los niveles jerárquicos más altos, permite conocer las necesidades de los miembros de la organización y facilita información para tomar decisiones adecuadas” (Palaci Descals, 2010)

#### **2.2.5.2.2. Comunicación descendente**

Es la comunicación que procede de la dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como sentirse partícipe de la misma. Los canales que son mayormente usados son: reglamento del régimen interior, eventos internos, reuniones de ciclo, reuniones con el comité de la empresa, tableros de anuncio videoconferencias, balance social, publicaciones internas, cartas y memorándums, correo electrónico y/o portal web, manuales de bienvenida, etc.

Para Chiveriato las comunicaciones descendentes son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos

inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

Definición de objetivos y estrategias. La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.

Instrucciones para el trabajo y racionalidad. Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.

Prácticas y procedimientos. Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.

Realimentación sobre el desempeño. Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una **persona**.

Adoctrinamiento. Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales." (Chiavenato I. , 2009, págs. 321-322)

#### **2.2.5.2.3. Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal es efectuada entre personas y/o departamentos que se encuentra en niveles jerárquicos similares. El objetivo es lograr la coordinación y armonía en el trabajo para disminuir las actividades dobles, pérdida de materia y tiempo, además de compartir la información en el mismo nivel.

De igual manera, Chiveriato se pronuncia declarando que "*Las comunicaciones horizontales* son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización.

Su propósito no es sólo informar sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

*Solución de problemas intradepartamentales:* Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.

*Coordinación inter departamental.* Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.

*Asesoría del staff para los departamentos de línea.* Son mensajes de especialistas del *staff* a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades.” (Chiavenato I. , pág. 323)

“Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo o que están en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización, se describe como comunicación horizontal, lateral o cruzada.

Según (Kreps, 1990; Peiró, 1991), citados por Palaci, las principales funciones que cumple la comunicación horizontal pueden resumirse en las siguientes:

*Coordinación de tareas:* permite a los miembros de la organización unificar sus esfuerzos para realizar eficazmente su trabajo.

*Solución de conflictos:* la comunicación abierta entre compañeros permite resolver problemas y aclarar malentendidos.

*Apoyo social:* permite a los miembros de la organización dars **apoyo mutuo y soporte emocional**.

*Desarrollo del espíritu de equipo:* fomenta el compañerismo entre miembros de la organización al mismo nivel jerárquico.

Este tipo de comunicación se caracteriza principalmente por una gran riqueza, dado que los miembros de la organización se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Asimismo, la rapidez es su otra característica esencial, ya que se evita la pérdida de tiempo que supone transmitir la información al mando superior para que luego baje al destinatario original.” (Palaci Descals, 2010)

#### **2.2.6. El rumor**

Sin importar el tipo de organización o empresa, del lugar que proceda o al rubro que se dedique, siempre existirá algo denominado: rumor. Esto puede ser un arma de doble filo, puesto que no todo rumor tiene que ser una comunicación falsa. Los rumores crean incertidumbre, genera temor que a su vez no permite trabajar eficientemente, pero bien administrado podría ser ventajoso.

Se reconoce un rumor por ser un proceso comunicativo espontáneo y cotidiano, con un



mensaje interesante, seductor, destinado a ser creído y ser secreto. Su transmisión es encadenada y exponencial, que crece con rapidez y suele ser en primer momento de fuente desconocida, pero fiable. Estadísticamente el 80% de los rumores no surgen intencionadamente, sino de especulaciones ante una situación real.

Una de las características principales de las redes de comunicación informal es su capacidad para transmitir rumores, afirma Palaci. Esta transmisión no se produce linealmente, sino en forma de parra o racimo, donde diferentes individuos, que hacen de enlaces, comunican rápidamente a través del «boca a boca» y de manera clandestina informaciones más o menos fieles al mensaje original.

Contrariamente a lo que se suele pensar, los rumores no son necesariamente contraproducentes. Según Kreitner y Kinicki (1996), citados por el autor, una utilización adecuada de la rumorología (transmisión de rumores) puede ayudar a todos los miembros de la organización a lograr los objetivos deseados. Estos autores señalan las siguientes ventajas de la rumorología:

Resulta más veloz que la utilización de canales formales. Su exactitud se acerca al 75 por ciento.

Los miembros de la organización confían en ella cuando se sienten inseguros, amenazados o cuando se avecinan cambios.

Los empleados la utilizan para adquirir mayor información sobre su trabajo.

Por tanto Palaci recomienda erróneo intentar suprimir los rumores dentro de la organización, así como ignorarlos. Se recomiendan a los directivos que hagan un seguimiento de los rumores e influyan en ellos en vez de intentar eliminarlos.” (Palaci Descals, 2010)

Stephern reconoce que aunque los rumores y los chismes son informales, no dejan de ser una fuente importante de información. Una encuesta reveló que así es como 75 por ciento de los empleados se enteraba de algo por primera vez. Un informe reciente indica que los rumores, o la información de boca en boca, que transmiten los colegas acerca de una compañía tiene efectos significativos sobre la probabilidad de que los candidatos se incorporen a esa organización (Stephen P., 2013).

### **2.2.7. Cultura organizacional**

Hellriegel & Slocum Nos dicen que la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, aptitudes y conductas compartidas por los

integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo (Hellriegel & Slocum, 2004). Mientras que Martínez afirma que el concepto nace para denominar todo aquello que ocurre en la empresa y que no se puede explicar con otros elementos formales de la planificación. Asimismo incluye aspectos que antes eran exclusivos de la planificación explícita. Fenómenos tales como la coordinación espontánea entre departamentos, delegación de facultades puntuales, vienen a formar parte ahora de lo que se denomina cultura organizacional. (Martínez Guillen, 2012)

Coincidiendo con los dos autores antes mencionados, Rivas Quinto **concluye** que la cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas compartidas o aprendidas por los miembros de la organización que se transiten a generaciones futuras. (2009)

#### **2.2.7.1. Niveles de cultura organizacional**

Hellriegel & Slocum argumentan que la cultura organizacional tiene diversos niveles, que difieren en términos de visibilidad y resistencia al cambio.

Supuestos y la filosofía compartidos: representa las creencias básicas sobre la realidad, la naturaleza humana y la forma en que las cosas se deben hacer.

Valores culturales: representan las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre qué son cosas buenas, normales, racionales y valiosas.

Conducta compartida: incluye normas visibles que son más fáciles de cambiar que los valores.

Símbolos culturales: son palabras, jergas, imágenes u otros objetos con un significado particular dentro de una cultura. (2004)

Schemethor, James & Osborn (2004) afirman que los tres niveles importantes de análisis cultural en las organizaciones son: cultura observable, valores compartidos y supuestos comunes. Estos niveles pueden ser vistos como si fueran capas. Mientras más profundo se llegue, será más difícil describir la cultura.

El primer nivel tiene que ver con la *cultura observable* o “la forma en la que hacemos las cosas”. Éstos son los métodos que el grupo ha desarrollado y que le enseña a los miembros nuevos. La cultura observable incluye relatos, ceremonias y rituales corporativos exclusivos que conforman la historia de un grupo de trabajo exitoso.

El segundo nivel de análisis reconoce que los “*valores compartidos*”

pueden jugar un rol fundamental al vincular a las personas y proporcionar un poderoso mecanismo motivacional para los miembros de la cultura. Muchos consultores proponen que las organizaciones deben desarrollar “un conjunto dominante y coherente de valores”. El término *compartido* en análisis implica que el grupo es un todo. Cada miembro podría no estar de acuerdo con los valores compartidos, pero todos ellos estarán expuestos a los mismos y con frecuencia se les recordará que son importantes. Por ejemplo, en Hewlett-Packard, la palabra “calidad” es parte del vocabulario de todos.

La firma se fundó sobre la creencia de que cada persona podría hacer una contribución creativa para desarrollar productos de calidad.

En el nivel más profundo del análisis cultural se encuentran los supuestos comunes, o verdades incuestionables que grupos de miembros de la corporación comparten como resultado de su experiencia común. A veces es extremadamente difícil aislar estos patrones, pero hacerlo ayuda a explicar por qué la cultura invade cada aspecto de la vida organizacional.

(Baztán, 2005), “tres niveles: nivel observable, referido a los productos de la cultura, nivel apreciativo y valorativo y el nivel fundante”

(Hodge, Anthony, & Galés, 2003), “Charles Fombrum ha descrito el desarrollo de la cultura a través de las fuerzas en tres niveles principales: social, sectorial y organizativo”

#### **2.2.7.2. Elementos de la cultura organizacional**

Baztán (2005) Define a cinco elementos de la cultura en tres niveles: nivel observable, referido a los productos de la cultura, nivel apreciativo y valorativo y el nivel fundante, integrado por supuestos y creencias básicas.

El primer elemento: La etnohistoria de la empresa, perteneciente al nivel observable, tiene dos momentos: la “fundación” y la “larga marcha”, traducidos en la visión y misión, y el ciclo vital de la empresa. Las funciones de la etnohistoria es proporcionar identidad biográfica, sedimenta la cultura y proporciona líderes que personifican la identidad organizacional.

Las creencias de la empresa son el segundo elemento, también pertenecientes al nivel observable, proporcionan una realidad de la organización que le da sentido a la propia existencia del trabajador. Estas se constituyen a partir de ideas míticas, religiosas, filosóficas, ideológicas, etc.

El tercer elemento: los valores de la empresa influye en el comportamiento, son las

creencias estables que generan un tipo de conducta, se representan como:

Un enunciado categórico- moral.

Un principio operativo sobre la “buena opción” para la empresa.

Valores implícitos y explícitos en la cultura de la empresa.

Como cuarto elemento está: La comunicación en la empresa que dentro del contexto de la empresa, es el conductor. Dentro del lenguaje de la empresa podemos identificar dos tipos: lenguajes internos (jergas, vestimenta, lenguaje jerárquico y lenguaje subcultural, etc.) y lenguaje externo (recepción de clientes, publicidad y ventas, logotipos y demás símbolos de identidad).

El oficio y los productos de la empresa son el quinto elemento perteneciente al nivel fundante, el oficio contribuye un patrimonio que la empresa ha adquirido para responder a las exigencias mismas de su existencia para la realización de sus objetivos.

Para Hernández (2007) los elementos no siempre pueden aislarse del fenómeno cultural de la empresa ni de los fenómenos sociales. Son dos los tipos: elementos visibles y los invisibles y desarticulados

Elementos visibles: expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc. que son observables, pero que son en realidad la representación de valores, creencias, suposiciones, etc. De un nivel más profundo de la organización que explican el cómo y por qué de que se hacen las cosas.

Elementos invisibles y desarticulados: están localizados en un nivel muy profundo dentro de la mente de los miembros que conforman la organización, donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc. Que son difíciles de explicar pero que influye en el comportamiento de los individuos. Estos elementos constituyen el inconsciente organizacional.

Por otro lado, Ostrowaik (2005) cuando una organización ha podido crear y consolidar su propia cultura, es el momento de diseñar estrategias para desarrollarlas. Para ello requiere de un esquema al que denomina “etapa cultural”. Dicha etapa está compuesta por los siguientes elementos:

Núcleo cultural.

Uno o más valores centrales.

Población o segmento focal dentro de la organización.

Un tipo de liderazgo funcional a cada etapa cultural.

Un criterio de cambio cultural.

Procesos de soporte de la estrategia de cambio cultural.

### **2.2.7.3. Clasificación de la cultura organizacional**

La clasificación de la cultura organizacional se pueden dividir en dos ejes que refleja el enfoque relativo de atención de una organización, que va del funcionamiento interno al externo y otro refleja la orientación del control relativo una organización que varía de estable a flexible. (Hellriegel & Slocum, 2004)

Reforzando la clasificación de Hellriegel & Slocum, Rodríguez & Paredes (2005) acota que es fundamental determinar con exactitud qué tipo de cultura es la que predomina en la organización y cuáles son las características que identifican la cultura de la organización en cuestión, para que en caso sea necesario introducir cambios en la misma.

Cultura burocrática

Cultura de clan

Cultura emprendedora

Cultura de mercado

Una clasificación diferente de clasificación es la de Arriagada (2002), para quien la estructura de valores en competencia con la cultura, hacen la asunción de que las organizaciones pueden estar caracterizadas según los atributos o dimensiones comunes. Ello se construye sobre dos grandes dimensiones (interna v/s externa y flexibilidad v/s orden), lo cual desarrolla 4 tipos de cultura:

Cultura grupal

Cultura orientada al desarrollo o evolucionista

Cultura jerárquica

Cultura racional

### **2.2.8. Desempeño laboral**

“La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (T. Milkovich, 2014, pág. 165).

Según Wayne el desempeño laboral es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo. (2010)

Chiavenato (2009) afirma: El desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeñan, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

### **2.2.9. Determinantes de desempeño laboral**

Stephen (2013) considera que la satisfacción laboral cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Nos menciona que uno de los determinantes es el involucramiento en el trabajo es un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el involucramiento en el trabajo, el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan.

Otro determinante es el compromiso organizacional de un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella.

Como último determinante, considerado por el autor, es el apoyo organizacional (AOP). Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. (pág. 375)

Domínguez(2004) identifica 5 factores que actúan como condicionantes: los conocimientos, las habilidades, la salud, la disponibilidad y las actitudes. De los factores que señala, considera las actitudes como el más importante puesto que conducen al resto hacia un mayor rendimiento, lo que conlleva a proponer una medida monetaria las actitudes para reflejar el rendimiento o retorno de las inversiones en recurso humano de la organización.

### **2.2.10. Elementos del desempeño laboral**

“Los criterios que elija para evaluar el desempeño de los empleados tendrán una influencia trascendente en lo que ellos hacen. En un organismo público de bolsa de trabajo se evaluaba a los entrevistadores por el número de entrevistas que realizaban” (Robins, 2010, págs. 366- 367). Los tres conjuntos de criterios más aceptados son los resultados de tareas individuales, los comportamientos y los atributos.

Para Franklin Fincowsky (2012), la cultura de cada sociedad determina que los hombres y mujeres ocupen posiciones diferentes y que se espere de ellos comportamientos, caracteres y personalidades distintos. Por lo tanto, para comprender el desempeño humano, tanto de hombres como mujeres, en el trabajo, debe realizarse un análisis desde distintos puntos de vista: en relación con la estructura y la dinámica de la personalidad de cada individuo, en relación con las características específicas de la organización en la cual se encuentre trabajando y en relación con la cultura vigente en la sociedad, compartida por los integrantes.” (pág. 34)

### **2.2.11. Factores de influencia en el desempeño laboral**

“Las motivaciones de los individuos varían con el paso del tiempo, y lo mismo ocurre con su rendimiento y productividad. Estos aspectos son dinámicos y se encuentran íntimamente asociados con la personalidad, estados anímicos e intereses de cada persona” (Franklin Fincowsky, 2012, pág. 34).

Franklin considera que otro punto en relación con el tema de productividad es el de la asignación de tareas y la determinación del ritmo de trabajo. Los individuos trabajando de manera más eficiente si su planeación de actividades distribuye diferentes tareas a lo largo de su jornada laboral, en vez de concentrarse en una sola tarea rutinaria que puede tomarse tediosa.

En síntesis, el ser humano trabaja de manera más eficiente y rinde mejor si puede variar la velocidad y el ritmo según sus posibilidades y características individuales.

Como señala Drucker, citado por Fincowsky: "Si quiere ser productivo, el individuo debe ejercer un control esencial de la velocidad, el ritmo y los alcances de la atención con los cuales trabaja- del mismo modo que un infante que aprende hablar o a caminar necesita ejercer un control esencial sobre la velocidad de aprendizaje, el ritmo de aprendizaje y el alcance de la atención durante el proceso de aprendizaje.

Para (Lince, Santos, Galvan, & Rivero, 2006) existen 5 factores que influyen en el desempeño laboral: ambiente laboral, comunicación, cultura organizacional, incentivos y satisfacción.

**Ambiente Laboral:** Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

**Comunicación:** Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan con otras personas, con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación organizacional es el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación, es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

**Cultura Organizacional:** La Cultura Organizacional representa, un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

Es así que se considera un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, es un conjunto de características básicas que valora la organización como son:

Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.



Minuciosidad. Grado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

Orientación a los resultados. Grado en el que los directivos se centran en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de los directivos toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

#### Incentivos:

La interacción entre las personas y la organización pueden explicarse mediante el intercambio de incentivos, debido a que, la organización es un sistema cooperativo racional y, los individuos cooperan siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos.

Así los incentivos (alicientes), recompensas o estímulos, son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.).

A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro.

Los incentivos son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más, es importante señalar que la aplicación adecuada de un programa de incentivos se refleja en el equilibrio de la organización, debido a que las personas y las organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca; así, las personas

encuentran las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentran a las personas más adecuadas a sus expectativas. Se busca también, el acomodamiento y ajuste recíproco entre los individuos y la organización; así como también al desarrollo de sus carreras dentro de la organización, utilizándose de forma recíproca para alcanzar sus objetivos personales y organizacionales.

La Satisfacción en el Trabajo: Se puede decir que, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, una actitud no una conducta, ya que, así también, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto, que la eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales.

En la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores:

Trabajo mentalmente estimulante.

Remuneraciones equitativas.

Condiciones laborales de apoyo.

Compañeros que los respalden.

Para (Herrera, 2009) son muchos los aspectos que ejercen influencia sobre el comportamiento para que el trabajador alcance un rendimiento adecuado, algunos son adquiridos por el hombre en su etapa de formación y desarrollo, otros forman parte de la personalidad del individuo y otros son elementos externos al hombre, pero que actúan sobre éste. Entre estos elementos cita:

Conocimientos y habilidades.

Talento.

Experiencia laboral y en la actividad a realizar.

Valores que posea. Serán estudiados en tema aparte.

Esfuerzo desplegado.

Estrés sobre la persona.

Incentivos o recompensas.

### **2.2.12. Niveles de evaluación del desempeño laboral**

Según Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.

Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia. (pág. 245)

Según Sales (2002) la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal

dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Sin embargo, Prieto (2007) afirma que la evaluación del rendimiento de los trabajadores puede realizarse con diferentes métodos e instrumentos, como aquellos que comparan a los trabajadores entre sí según el logro de objetivos alcanzados, o los cuestionarios de evaluación por parte de los supervisores, pero desde un enfoque de competencias se considera que los instrumentos más adecuados para evaluar el rendimiento son las entrevistas estructuradas de base conductual y los sistemas de evaluación 360° grados también conocidos como feedback 360°, que se adapta perfectamente al enfoque de competencias y ofrecen una elevada conexión con la filosofía de gestión de la calidad total y un mayor nivel de satisfacción entre los evaluados.

### **2.3. Definición de la terminología**

#### **Clima organizacional**

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

#### **Desempeño laboral**

Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación

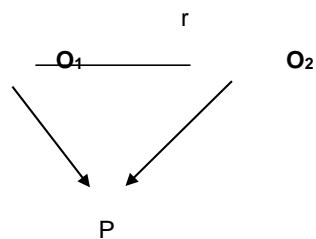
#### Tipo de investigación

La presente investigación científica es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo - correlacional, orientado a determinar la influencia del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de La Victoria y la influencia en el desempeño laboral de sus obreros - 2015.

Descriptivo- Correlacional, por que las variables en mención se medirán en un grupo de personas y se proporcionará su descripción, así como se describirán las relaciones entre las variables en el periodo de la investigación.

#### Diseño de investigación

El diseño que emplearemos en la presente investigación será: no experimental, transeccional descriptivo - correlacional.



Dónde:

P: población de obreros de la Municipalidad de La Victoria O<sub>1</sub>: Clima organizacional

O<sub>2</sub>: desempeño laboral

r: es la correlación existente entre O<sub>1</sub> y O<sub>2</sub>

### 3.2. Población y muestra

La unidad de análisis es la Municipalidad Distrital de La Victoria, siendo su población estudio 35 obreros, hombres y mujeres de 23 a 65 años, residentes del distrito de la victoria, quienes se encuentran dentro de la planilla de remuneración de dicho municipio.

Tabla 01:

Población total de la  
investigación

edad	sexo	
	masculino	femenino
<26 - 32<	5	1
<33- 40<	0	0
<41 - 48<	4	1
<49 - 56<	13	3
<57 - 65<	6	2
Total	28	7
total general	35	

Tabla poblacional de obreros de la Municipalidad de La Victoria.  
Fuente: Hoja de planilla de la Municipalidad de La Victoria.

No se obtuvo una muestra puesto que se realizará un censo para determinar los objetivos planteados.

### **Criterios de inclusión**

Obreros que se encuentren en planilla de remuneración cumpliendo con sus funciones laborales en la Municipalidad Distrital de La Victoria.

Altos funcionarios del municipio y jefes de áreas que aprueben y brinden normativas a los obreros de la Municipalidad de La Victoria.

### **Criterios de exclusión**

Obreros estables que no se encontraron trabajando por vacaciones, suspensión o enfermedad en la Municipalidad Distrital de La Victoria.

## **3.3. Hipótesis**

### **Generales**

$H_i$  = Existió una relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral de los obreros de la Municipalidad de La Victoria.

$H_o$  = No existió relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral de los obreros de la Municipalidad de La Victoria.

### **Específicas**

$H_i$  = Existió un buen clima organizacional en la Municipalidad de La Victoria.

$H_o$  = No existió un buen clima organizacional en la Municipalidad de La Victoria.

$H_i$  = Existió un buen nivel de desempeño laboral en los obreros de la



Municipalidad de La Victoria.

$H_0$  = No existió un buen nivel de desempeño laboral en los obreros de la Municipalidad de La Victoria.

$H_i$  = Existió una buena relación de un 50% entre el clima organizacional y desempeño laboral de los obreros de la Municipalidad de La Victoria.

$H_0$  = No existió una buena relación de un 50% entre el clima organizacional y desempeño laboral de los obreros de la Municipalidad de La Victoria.

### **3.4. Variables**

#### **Variable Independiente: Clima Organizacional**

Palma (2009) el clima organizacional es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

#### **Variable dependiente: Desempeño Laboral**

La evaluación de desempeño laboral es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñan su trabajo y a elaboran planes de mejora, es importante que cuando se evalúa al personal no solo se haga saber su nivel de cumplimiento, sino que debe influir en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. (Mora, 2007)

### 3.5. Operacionalización

Tabla 02

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE SUS TRABAJADORES**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	INDICE	CATEGORIA	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
Clima Organizacional	Estructura Organizacional	Manual de Organización y Funciones (MOF)	Escala de Likert	Total Acuerdo (5)	Encuesta/Cuestionario
				De acuerdo (4)	
				Indiferente (3)	
				Desacuerdo (2)	
				Total Desacuerdo (1)	
		Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	Escala de Likert	Muy Importante (5)	Encuesta/Cuestionario
				Importante (4)	
				Regularmente Importante (3)	

			Poco Importante(2) Nada Importante (1)	
			Total Acuerdo (5) De acuerdo (4) Indiferente (3) Desacuerdo (2) Total Desacuerdo (1)	Encuesta/Cuestionario
	Normas y Políticas de Convivencia del Municipio	Escala de Likert		
			Muy Buena (5) Buena (4) Regular (3) Mala (2) Muy Mala (1)	Encuesta/Cuestionario
Motivación	Programas Internos de Motivación	Escala de Likert		

		Muy Importante (5)	
		Importante (4)	
Programas de		Regularmente	
Realización	Escala	Importante (3)	Encuesta/Cuestionario
Personal	de Likert	Poco Importante(2)	
		Nada Importante	
		(1)	
		Total Acuerdo (5)	
		De acuerdo (4)	
Reconocimiento	Escala	Indiferente (3)	Encuesta/Cuestionario
de la Aportación	de Likert	Desacuerdo (2)	
		Total Desacuerdo	
		(1)	
		Muy Buena (5)	
Grado de		Buena (4)	
Motivación del	Escala	Regular (3)	Encuesta/Cuestionario
Jefe a los	de Likert	Mala (2)	
Trabajadores		Muy Mala (1)	

---

Infraestructura	Nivel de estado de la infraestructura	Escala de Likert	Excelente (5) Bueno (4) Regular (3) Malo (2) Muy malo (1)	Encuesta/Cuestionario
	Actualización en la Infraestructura	Escala de Likert	Muy Buena (5) Buena (4) Regular (3) Mala (2) Muy Mala (1)	Encuesta/Cuestionario
	División de Ambientes de Trabajo	Escala de Likert	Excelente (5) Bueno (4) Regular (3) Malo (2) Muy malo (1)	Encuesta/Cuestionario

---

			Muy Importante (5)	
			Importante (4)	
			Regularmente	
			Importante (3)	Encuesta/Cuestionario
			Poco Importante(2)	
			Nada Importante	
			(1)	
			Siempre (5)	
			Casi siempre(4)	
			Algunas veces (3)	Encuesta/Cuestionario
			Casi nunca (2)	
			Nunca (1)	
			Muy alto (5)	
			Alto (4)	
			Medio (3)	Encuesta/Cuestionario
			Bajo (2)	
			Muy bajo (1)	

---

	Relación Interorganizacional entre trabajadores y obreros	Escala de Likert	Muy Buena (5) Buena (4) Regular (3) Mala (2) Muy Mala (1)	Encuesta/Cuestionario
Ambiente Social	Relaciones Laborales entre obreros	Escala de Likert	Muy Buena (5) Buena (4) Regular (3) Mala (2) Muy Mala (1)	Encuesta/Cuestionario
	Relaciones Laborales con el Jefe Inmediato	Escala de Likert	Muy Buena (5) Buena (4) Regular (3) Mala (2) Muy Mala (1)	Encuesta/Cuestionario

---

Desarrollo Personal	Disposición para el Trabajo en Equipo	Escala de Likert	Muy Buena (5) Buena (4) Regular (3) Mala (2) Muy Mala (1)	Encuesta/Cuestionario
	Identificación con el centro laboral	Escala de Likert	Muy alto (5) Alto (4) Medio (3) Bajo (2) Muy bajo (1)	
	Eficiencia en el Desempeño de Labores	Escala de Likert	Muy eficiente (5) Eficiente (4) Regular (3) I Deficiente (2) Muy deficiente (1)	

---



	Nivel del Satisfacción del trabajo	Escala de Likert	Muy alto (5)	Encuesta/Cuestionario
			Alto (4)	
			Medio (3)	
	Ejerción de presión del jefe directo	Escala de Likert	Bajo (2)	Encuesta/Cuestionario
			Muy bajo (1)	
			Muy alto (5)	
Comportamiento Organizacional	Grado de Estrés y Tensión del Trabajo	Escala de Likert	Alto (4)	Encuesta/Cuestionario
			Medio (3)	
			Bajo (2)	
			Muy bajo (1)	
			Total Acuerdo (5)	
			De acuerdo (4)	
			Indiferente (3)	
			Desacuerdo (2)	
			Total Desacuerdo	
			(1)	

---

Desempeño Laboral	Productividad	Productividad en el Puesto de Trabajo	Escala de Likert	Muy Satisfecho (5) Satisfecho (4) Regularmente Satisfecho (3) Insatisfecho (2) Muy Insatisfecho (1)	Encuesta/Cuestionario
		Eficacia en el Desarrollo de Funciones	Escala de Likert	Muy Satisfecho (5) Satisfecho (4) Regularmente Satisfecho (3) Insatisfecho (2) Muy Insatisfecho (1)	Encuesta/Cuestionario

---

	Rendimiento	Escala de Likert	Muy Eficiente (5) Eficiente (4) Regularmente Eficiente (3) Deficiente (2) Muy Deficiente (1)	Encuesta/Cuestionario
Características Personales	Habilidades Personales Aplicadas al Puesto de Trabajo	Escala de Likert	Total Acuerdo (5) De acuerdo (4) Indiferente (3) Desacuerdo (2) Total Desacuerdo (1)	Encuesta/Cuestionario
	Nivel de Asistencia y Puntualidad al Puesto de Trabajo	Escala de Likert	Muy alto (5) Alto (4) Medio (3) Bajo (2) Muy bajo (1)	Encuesta/Cuestionario

Frecuencia de Capacitaciones	Escala de Likert	Siempre (5) Casi siempre(4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Encuesta/Cuestionario
---------------------------------	---------------------	--	-----------------------

---

Operacionalización de variables.  
Fuente: Elaboración Propia

### **3.6. Método, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Métodos de investigación**

Se analizó bajo el método cuantitativo. Según el autor Hernández (2010), porque se pretende explicar y predecir los fenómenos a investigar, buscando regularidades y relaciones causales entre el clima organizacional en su relación con el desempeño laboral de los obreros de la Municipalidad de La Victoria, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

#### **Técnicas de recolección de datos**

Debido a que los datos fueron producto de mediciones y se representaron mediante cantidades, se analizaron a través del método de escalamiento Likert, que consistió en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pidió al sujeto que externase su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. De esta manera se nos permitió descubrir distintos niveles de opinión, lo que resultará útil para temas o asuntos delicados a desafiantes.

#### **Instrumentos de recolección de datos**

Como instrumentos se aplicaron (Anexo 1) Un cuestionario tipo Escala de Likert con 28 frases. Los temas se dividieron de acuerdo a los 22 indicadores establecidos en la variable 1 de clima laboral y a los 06 indicadores en la variable 2 de Desempeño Laboral. Se respondieron en relación a las siguientes categorías 1) Ninguna o nunca, 2) Poco, 3) Regular o algo, 4) Mucho, 5) Todo o siempre.

### **3.7. Procedimiento para la recolección de datos**

El diseño y ejecución de las herramientas e instrumentos de recolección de datos para los factores comunicacionales que influyen en el clima organizacional de la Municipalidad de La Victoria en el desempeño laboral de sus obreros, que determinaron la influencia de ambas variables. Lo cual se indagó de manera científica (cuantitativa). Se realizó un censo para analizar la percepción en los obreros.

Se elaboró un documento integrado a manera de informe sobre los resultados obtenidos sobre el clima organizacional de la Municipalidad de La Victoria en cruce con el desempeño laboral de sus obreros.

Los productos se sintetizaron en el informe preliminar y final. Siempre de acuerdo con la ruta trazada. Dichos productos respondieron a una serie de pasos que fueron acompañados de acciones para su ejecución.

Tabla 03

Procedimiento de corrección de datos

s

Objetivos específicos	Instrumentos/ fuentes	
	Aspectos por indagar	Productos esperados
<b>Estudiar los antecedentes teóricos y experiencias relacionadas al clima organizacional y desempeño laboral</b>	Antecedentes internacionales, nacionales y locales de clima organizacional y desempeño laboral	Revisión de informes internacionales, nacionales y locales, básicamente trabajos de investigación.
	conceptualización de clima organizacional y desempeño laboral	Revisión de bibliografía alusiva al tema
<b>Identificar el nivel de clima organizacional en el que se</b>	Demandas y necesidades del clima organizacional del municipio	Encuestas a la población de estudio
		Capítulo uno de proyecto de tesis
		Capítulo cuatro de la investigación

**encuentra la Municipalidad  
Distrital de La Victoria.**

Expectativas del nivel  
de clima  
organizacional del  
objeto de estudio

**Determinar el nivel de  
desempeño laboral de los  
obreros de la Municipalidad  
Distrital de La Victoria**

Teorías relacionadas  
al desempeño laboral

Análisis de las teorías de  
desempeño laboral  
encontradas

Dimensiones del  
desempeño laboral

revisión de dimensiones  
seleccionadas

Capítulo cuatro del  
proyecto de tesis

Índicadores de  
desempeño laboral

Diseño de matriz de análisis  
de indicadores

Valorización del nivel  
de desempeño laboral  
del municipio  
estudiado

Diseño de herramientas



**Medir la relación entre la  
comunicación organizacional y  
desempeño laboral de sus  
obreros de la Municipalidad  
Distrital de La Victoria a partir de  
estudios cuantitativos.**

Relación de clima  
organizacional y  
desempeño laboral

Síntesis de datos

Capítulo cinco de la  
investigación

---

Fuente: Elaboración Propia

### **3.8. Análisis estadísticos de datos**

Recolectados los datos de las encuestas aplicadas a la investigación de tipo descriptivo-correlacional, se analizó los datos del test de clima organizacional de la Municipalidad Distrital de La Victoria en el desempeño laboral de sus obreros, con la finalidad de interpretar (según el cuadro de variables) la percepción de la población de análisis.

El análisis de datos fue elaborado mediante cuadros, gráficos y tablas esquematizadas y organizadas con cantidades y porcentajes para su mayor comprensión. Para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 19, (Statistical Package for the Social Sciences) en el que se tabularon los datos de las 28 frases y afirmaciones de la herramienta, y de donde se obtuvieron los resultados de fiabilidad de los cuestionarios utilizados.

### **3.9. Principios éticos**

#### **Respeto a la dignidad de participantes**

En el proceso de ejecución de los instrumentos de investigación y el contenido del mismo no afectaron ni mancillaron la dignidad de los obreros ni la de sus familias, acorde con el artículo 01 del capítulo I. Derechos fundamentales de la persona de la Constitución Política del Perú, que plantea la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad.

#### **Consentimiento informado**

En la presente investigación se consideró importante y fundamental que los participantes de estudio estuvieran de acuerdo con ser los que proporcionan de información y conozcan sus derechos y responsabilidades dentro de esta investigación. Con la finalidad de brindar confianza a todos los obreros, el cuestionario tuvo un lenguaje simple y comprensible. La información básica que proporcionó fue única y exclusiva para los objetivos de la investigación.

#### **Confidencialidad**

Esta investigación brindó seguridad y protección de las identidades de la población de estudios. El instrumento de recolección de datos fue llenado por los obreros de la Municipalidad de La Victoria de manera anónima, lo cual brindó protección ante alguna posible represaría personal o laboral suscitada por la información brindada para conocer el

estado del clima organizacional de dicho municipio. Lo cual contribuyó que en el proceso los obreros expongan su realidad con total libertad, enriqueciendo así la investigación.

### **3.10. Criterios de rigor científicos Confiabilidad y validez**

Dentro de esta investigación, la confiabilidad y la validez conciernen a la interpretación correcta de los resultados obtenidos de la recolección de información de los obreros, fue logrado con observaciones en el test aplicado, recolectando los datos y generando resultados que fueron reconocidos por los mismos sujetos como verdades aproximadas a lo que piensan y sienten. Esto aseguró la veracidad de los resultados y que las respuestas que brindaron los obreros participantes de la investigación fueron independientes de sus circunstancias.

Se consideró requisito importante porque evidenció los fenómenos y evidencias, tal cual son percibidos por los obreros de la Municipalidad de La Victoria.

#### **Credibilidad**

La credibilidad en la investigación se logró cuando los resultados del estudio fueron reconocidos como “verdaderos” por los investigadores y los obreros participantes. Se produjeron a través de las observaciones ampliadas con los sujetos de investigación en el estudio, recolectando los datos necesarios que produjeron hallazgos que fueron reconocidos como verdades aproximadas sobre la relación entre clima organizacional y desempeño laboral.

#### **Objetividad**

Bajo este criterio los resultados de la investigación garantizaron las descripciones de los obreros de la Municipalidad de La Victoria fueron imparciales. Como investigadores reconocimos nuestros alcances y limitaciones para controlar los posibles juicios o críticas que sesusciten de los sujetos participantes.

Para ello se evaluaron individualmente, para evitar cualquier tipo de persuasión entre los integrantes de la población o jefe inmediato.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

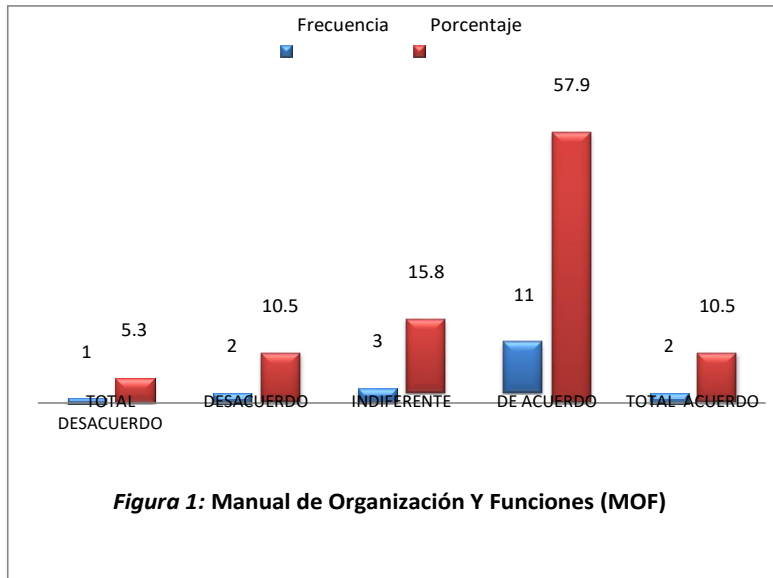
#### 4.1. Resultados de tablas y gráficos

Tabla 4:  
*Tablas de información de sujetos evaluados*

Edad	Sexo	
	Masculino	Femenino
<18 - 28<	0	0
<29- 39<	6	0
<40 - 50<	5	2
<51 - + <	6	0
Total		
General	19	

Tabla 5:  
*Tablas de información de sujetos evaluados*

Edad	Años de trabajo			
	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20	De 21 a más
<18 - 28<	0	0	0	0
<29- 39<	5	1	0	0
<40 - 50<	2	1	0	4
<51 - + <	0	1	0	5
Total	7	3	0	9
Total				
General	19			

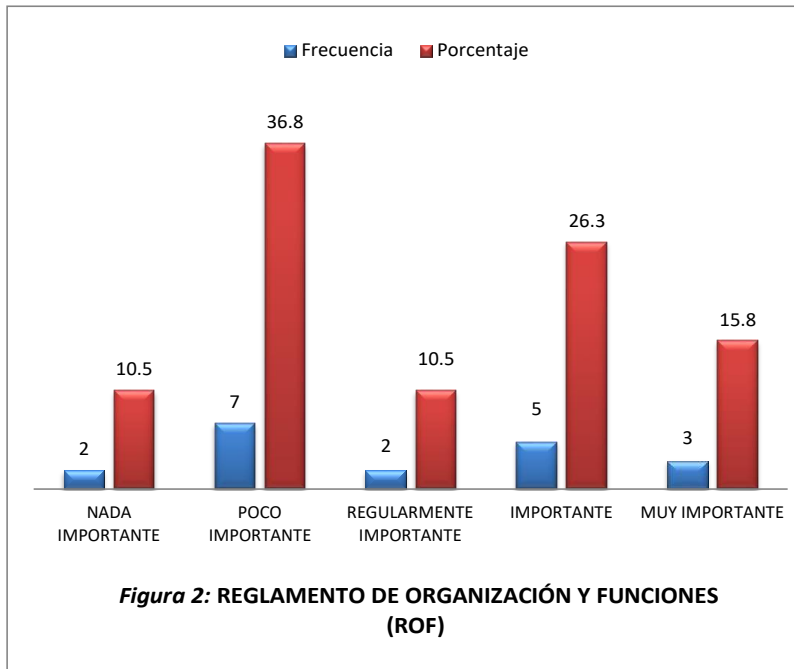


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

La percepción del Manual de Organización y Funciones es que el 37,9% está de acuerdo con que es importante para la organización, el 15,8% se mostró indiferente, y el 10,5% está en desacuerdo con la existencia del MOF, otro 10,5% está en total acuerdo y un 5,3% está en total desacuerdo.

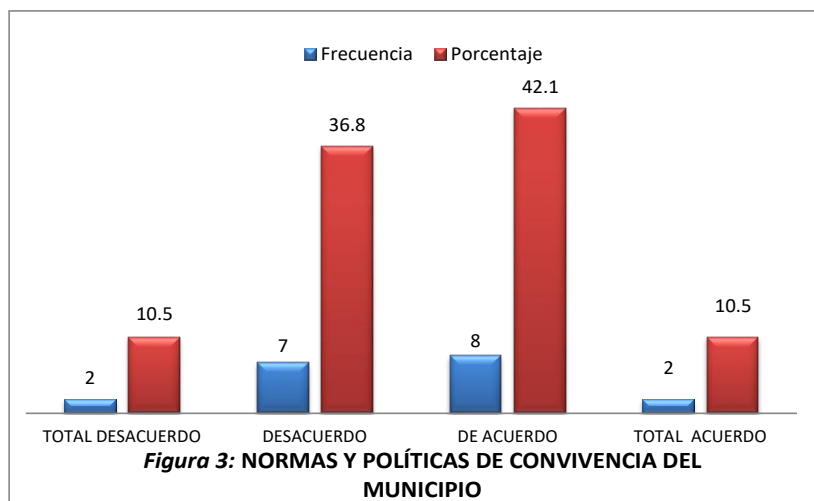
Las cifras indican que en cuanto a conocimiento de la estructura organizacional reconocen su rol dentro de la institución en base al MOF.



**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Sobre la importancia del Reglamento de organización y funciones los obreros con un 36,8% lo consideran poco importante, con 26,3% lo considera importante, el 15,8% lo considera muy importante, el 10,5% lo considera nada importante y otro 10,5% lo considera regularmente importante. Las cifras indican una alerta sobre la percepción de justicia del ROF, por la poca aceptación y rechazo del mismo.



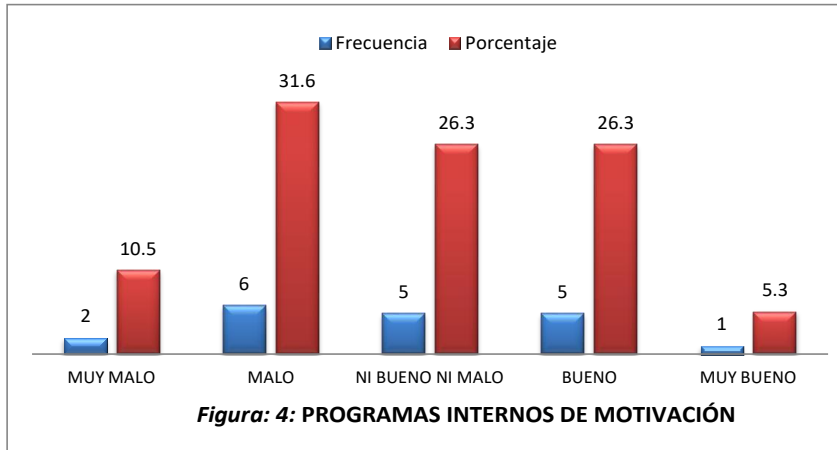
**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

La población considera en un 42,1% estar de acuerdo con la justicia de las normas y políticas de convivencia del municipio, mientras que el 36,8% está en desacuerdo, el 10,5% está en un total desacuerdo y otro 10,5% está de acuerdo.

Según las cifras, los obreros se encuentran en su mayoría a favor que las normas y políticas del municipio son justas, pero otro alto porcentaje lo desaprueba, dejando en evidencia un vacío en las mismas, donde los encuestados se sienten vulnerables.



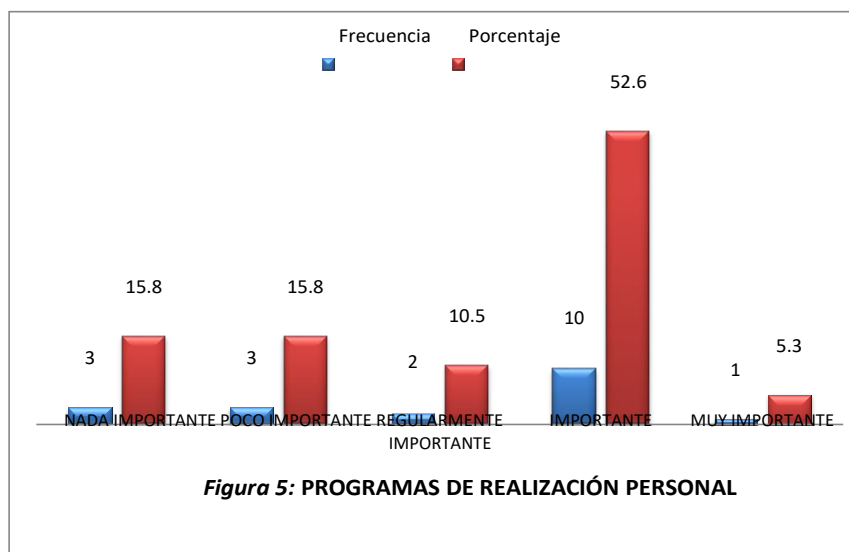


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Para los programas internos de motivación la población encuestada los considera en un 31,6% como malos, el 26,3% ni buenos ni malos, otro 26,3% los considera buenos, el 10,5% lo considera muy malos y sólo un 5,35% las considera muy buenos.

La desaprobación de las mismas sugiere la inconformidad de los programas internos de motivación que se les brinda.

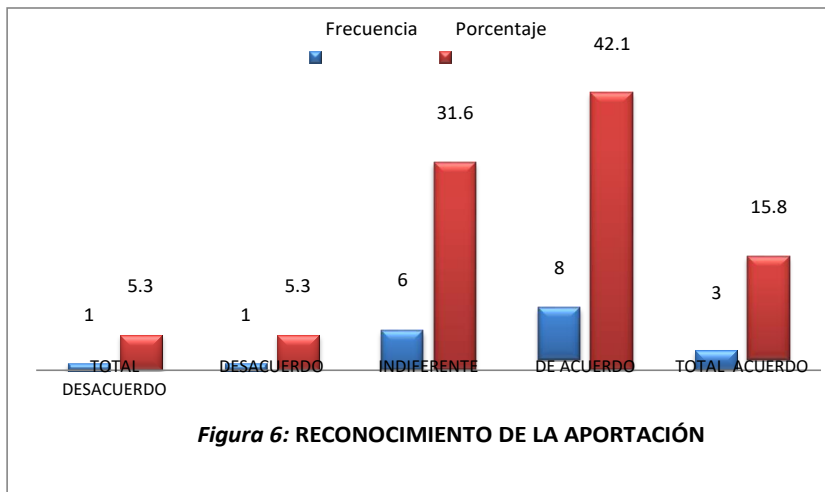


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Los encuestados consideran que sería importante recibir con mayor frecuencia mejores programas de realización personal con un 52,6%, el 15,8% lo considera poco importante el recibirlos, otro 15,8% lo considera nada importante, el 10,5% regularmente importante y el 5,3% siente que recibir mejores programas con frecuencia no es muy importante.

Las cifras dejan una clara respuesta a la relevancia que se le otorga a la realización personal por parte de los obreros, aunque en un grupo menor es indiferente al mismo.

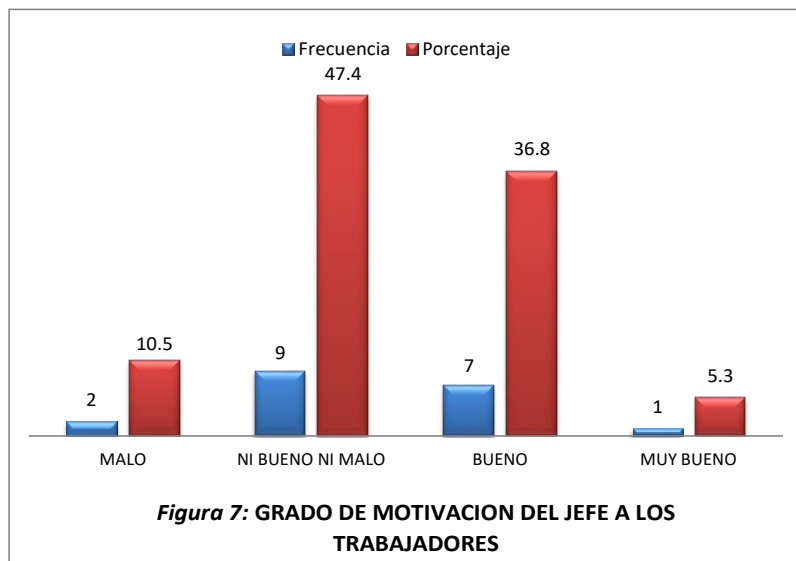


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Sobre el reconocimiento a la aportación el 42,1% considera que sus jefes reconocen su aportación a la institución, un 31,6% sienten que los jefes tienen una actitud indiferente frente hacia ellos, entre tanto el 15,8% está totalmente de acuerdo en el reconocimiento, mientras que un 5,3% está en desacuerdo y otro 5,3% está en total desacuerdo.

Las cifras son positivas en cuanto al reconocimiento al personal y la percepción del mismo por parte de los involucrados.

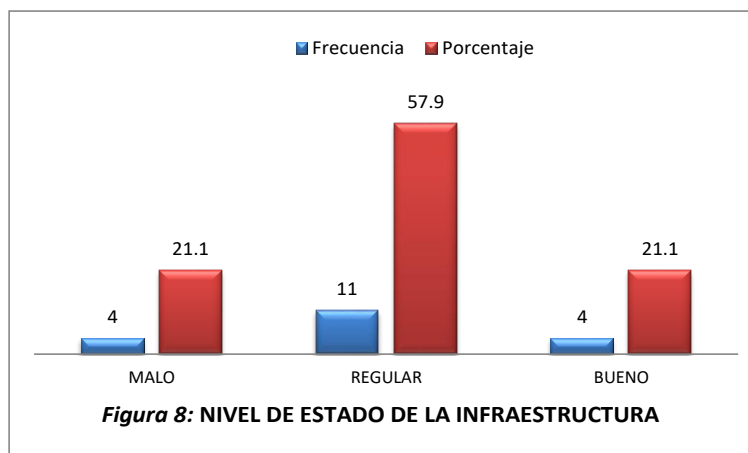


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Sobre la motivación brindada por los jefes a los trabajadores el 47,4% consideran que no es ni bueno ni malo, el 36,8% opina que es bueno, el 10,5% considera que es malo y un 5,3% lo considera muy bueno.

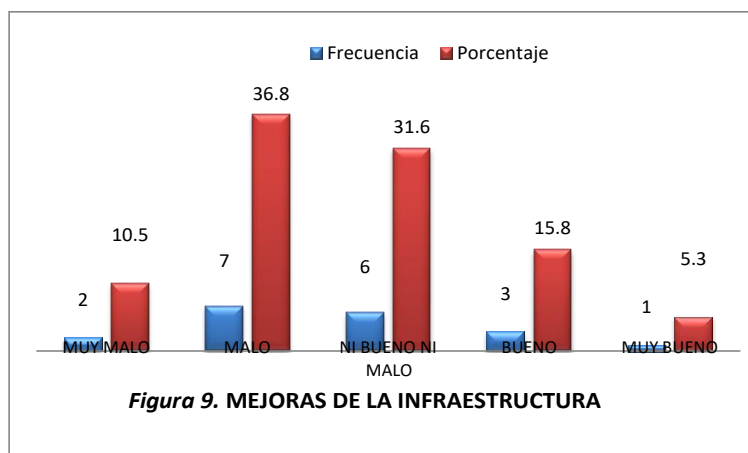
El gráfico se inclina de forma regular hacia la motivación que reciben los trabajadores por parte de los jefes.



**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Hablando de la infraestructura de la institución el 57,9% la califica como regular, un 21,1% la considera mala y otro 21,1% la califica de buena; lo cual indica que existen falencias en la infraestructura que generan insatisfacción y otro complacencia en horas de trabajo.

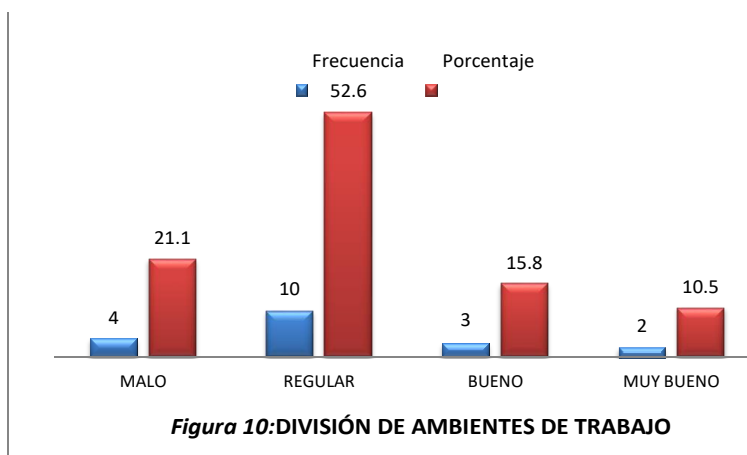


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Mientras que en el cuadro anterior encontramos que la población se encuentra regularmente satisfecha con la infraestructura, al preguntarle sobre las mejoras en la misma, los encuestados respondieron que en un 36,8% son malas, otro 31,6% no las considera ni buenas ni malas, el 15,8% las observa como buenas, el 10,5% las califica como muy malas y solo un 5,3% las considera como muy buenas.

Lo que indica que si existen mejoras en la infraestructura, estas no son las más adecuadas para mejorar la estadía de los trabajadores en sus jornadas laborales

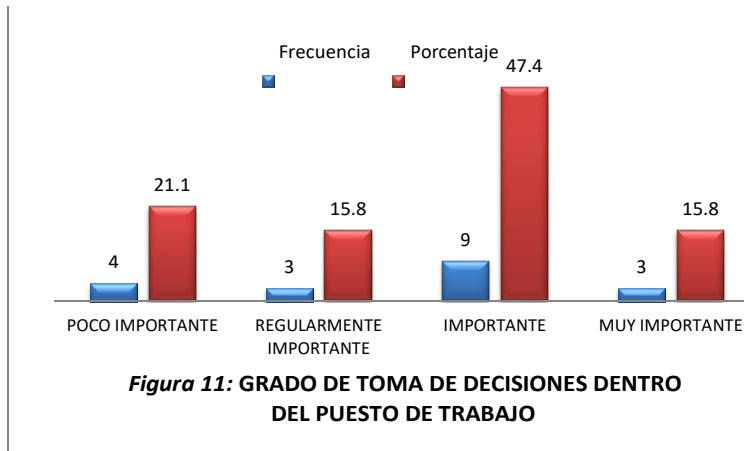


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Según los encuestados las condiciones en que se encuentran los ambientes de trabajo, son regulares con un 52,6%, el 21,1% las considera malas, un 15,8% las califica de buenas y 10,5% las considera como muy buenas.

Las cifras indican que se sienten conformes con las divisiones de los ambientes de trabajo.



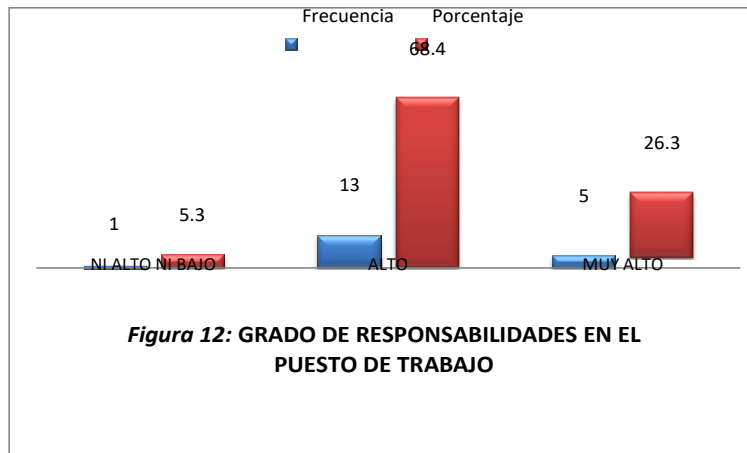
**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Sobre el grado de toma de decisiones el 47,4% considera que sus decisiones son importantes para su puesto de trabajo, el 21,1% considera que son poco importantes, el 15,8% regularmente importante y otro 95,8% considera que son muy importantes.

Las cifras indican que los obreros sienten autonomía en la toma de decisiones.



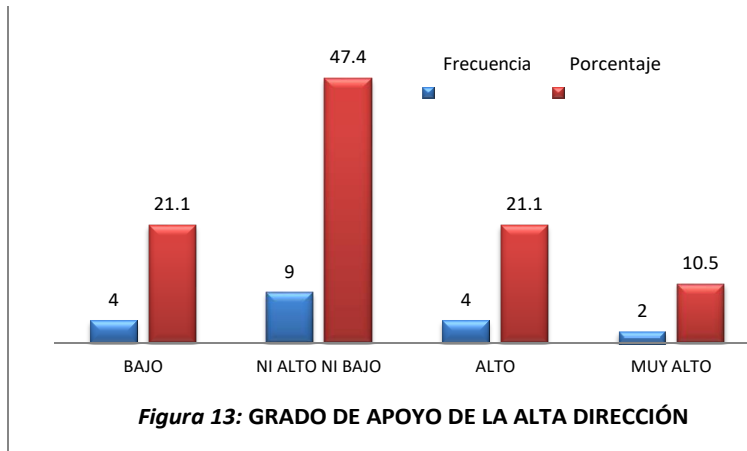


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

De las responsabilidades en el centro de trabajo el 68,4% considera que son de alto grado, el 26,3% las considera como muy altas y el 5,3% como ni muy altas ni bajas.

Los encuestados sienten que las responsabilidades otorgadas para su ejecución por la institución son altas.

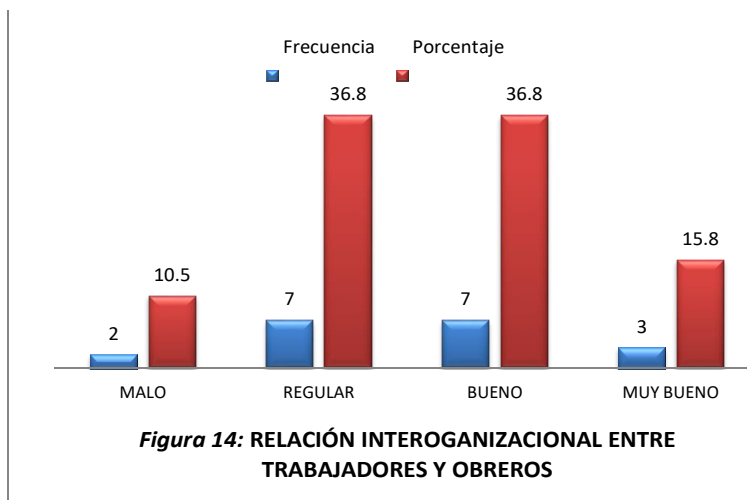


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Las consideraciones sobre el apoyo que brinda la alta dirección a los obreros se puede determinar que no es ni tan alto ni tan bajo con un 47,4%, otro grupo lo considera bajo con un 21,1%, por otro lado un 21,1% lo consideran alto y un 10,5% lo considera muy alto.

La tendencia sobre apoyo es creciente mostrando actualmente como regular el reconocimiento sobre el apoyo de los jefes.

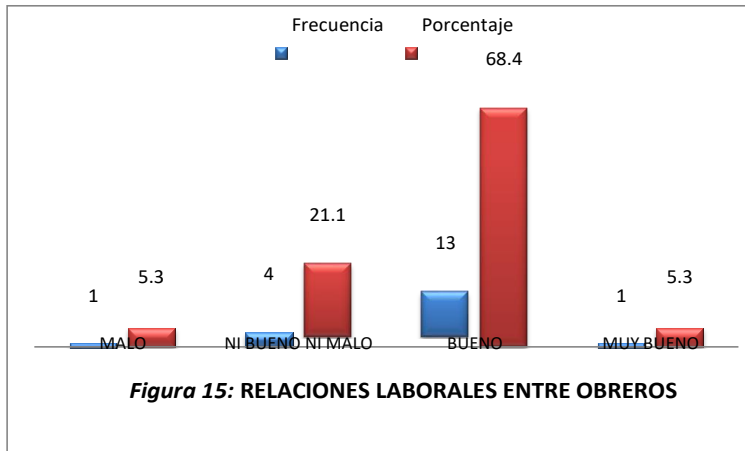


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

La relación existente entre trabajadores y obreros en torno a las actividades municipales es buena con un 36,8%, de igual forma, con la misma cifra la consideran regular, un grupo equivalente al 15,8% considera las relaciones como muy buenas y un 10,5% las considera malas.

La pendiente inclinada a lo positivo demuestra que el ambiente de trabajo es grato para todos.

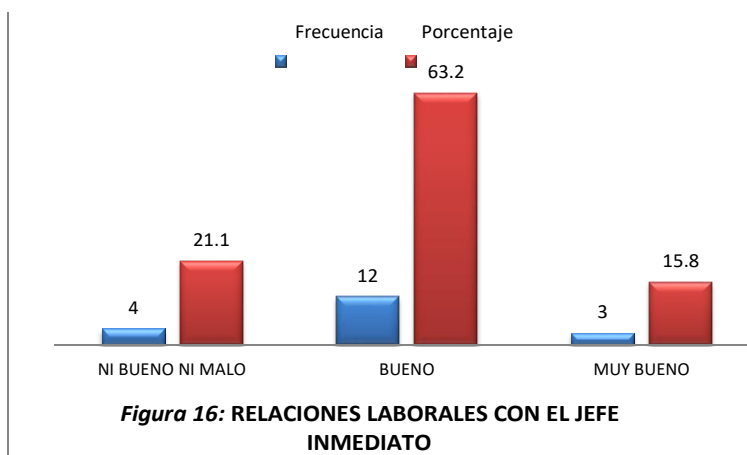


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

La calificación de la relación laboral entre obreros mostrados en la figura, expresa con un 68,4% que es buena, el 21,1% de los encuestados no la consideran ni buena ni mala y con un 5,3% la consideran mala, de igual forma, con el mismo porcentaje la suponen buena.

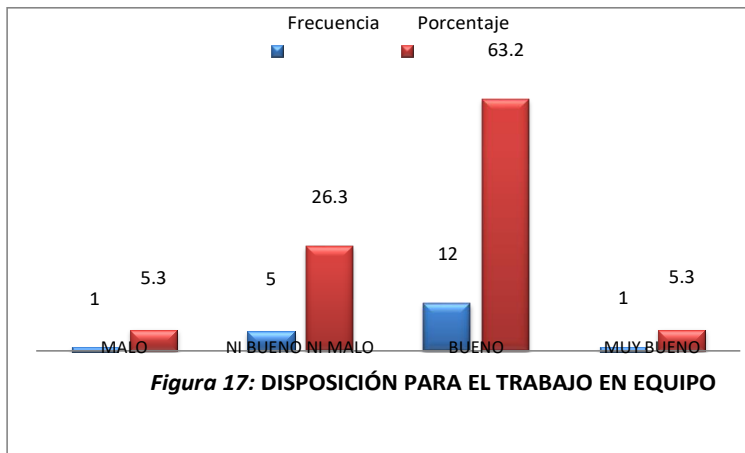
Lo que muestra las relaciones laborales entre obreros tendencia positivo a la armonía.



**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

En cuanto a las relaciones laborales con el jefe inmediato los obreros de la municipalidad la calificaron con un 63,2% que es buena, un 21,1% la calificaron como ni buena ni mala y el 15,8% la califica como muy buena.

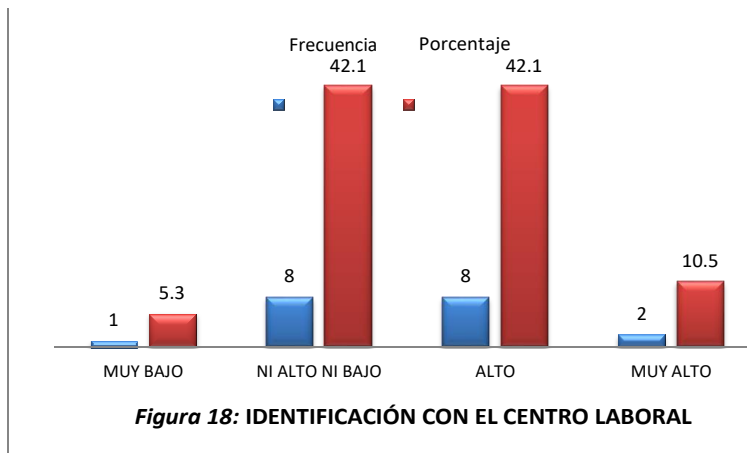


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

La disposición para el trabajo en equipo es en un 63,2% buena, un 26,3% la percibe como ni buena ni mala, el 5,3% la marca como muy buena y otro 5,3% la califica como mala.

Debido a la complejidad que requiere la ejecución del trabajo los obreros se ven obligados a trabajar en equipo, para lo cual el 63,3% se siente conformes con ello.

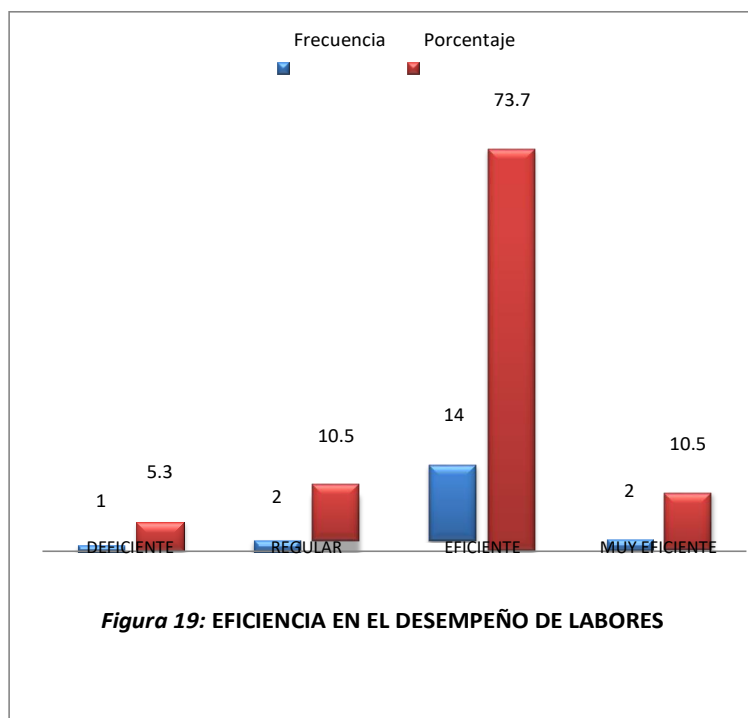


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Referente a la identificación con el centro laboral, existe una equidad de 42,1% entre nivel alto y ni alto ni bajo, un 10,5% lo considera muy alto y un 5,3% lo menciona como bajo.

Estos índices altos tienen como base de explicación a la base de entrega de uniformes e implementos de trabajo de forma equitativa para todos los obreros, lo que los hace estar identificados y diferenciados de otras áreas.

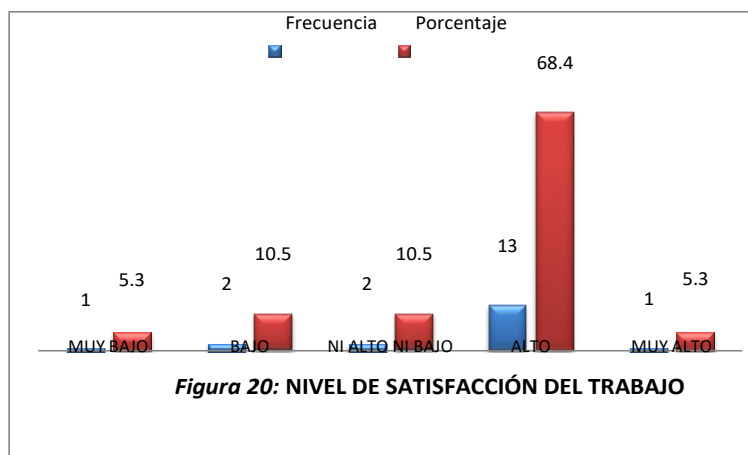


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Sobre la percepción en el desempeño de laboral, el 73,7% de los encuestados los calificó de eficiente, un 10,5% lo calificaron de muy eficiente, al igual otro grupo, que con el mismo porcentaje mencionó que el desempeño es regular y tan solo un 5,3% dice que el desempeño es deficiente.



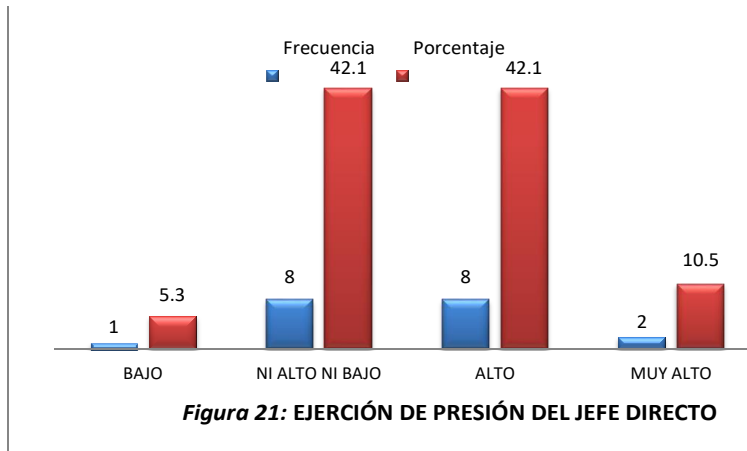


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

El nivel de satisfacción del trabajo para los encuestados es en un 68,4% alto, un 10,5% no lo considera ni alto ni bajo, pero un 10,5% sí expresa que su satisfacción es baja, mientras otro 5,3% la considera muy baja.

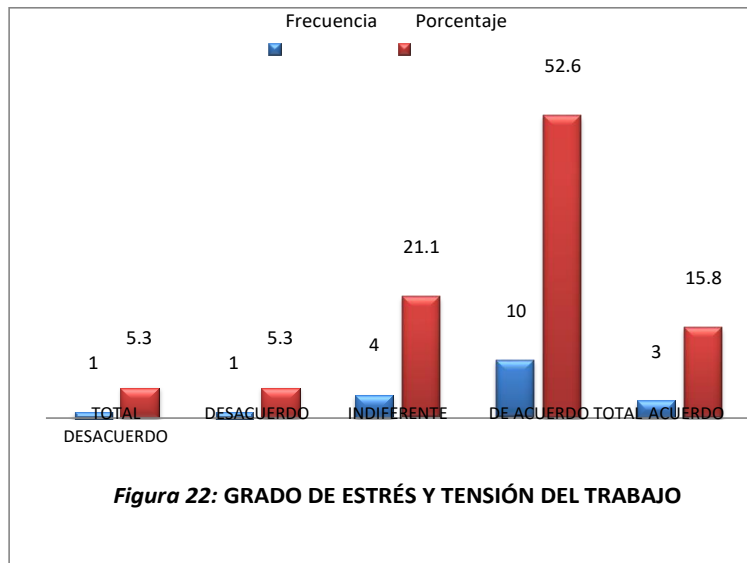
Lo que se asume, en concordancia con la figura19, que los obreros encuestados tienen una crítica elevada positiva.



**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Sobre la presión que ejerce los jefes inmediatos de los encuestados, estos lo calificaron con un 42,1% de alta, otro 42,1% afirmó rotundamente que la presión no es ni alta ni baja, otro grupo representado por el 10,5% la percibe como muy baja y en contra parte el 5,3% menciona que es baja casi imperceptible.

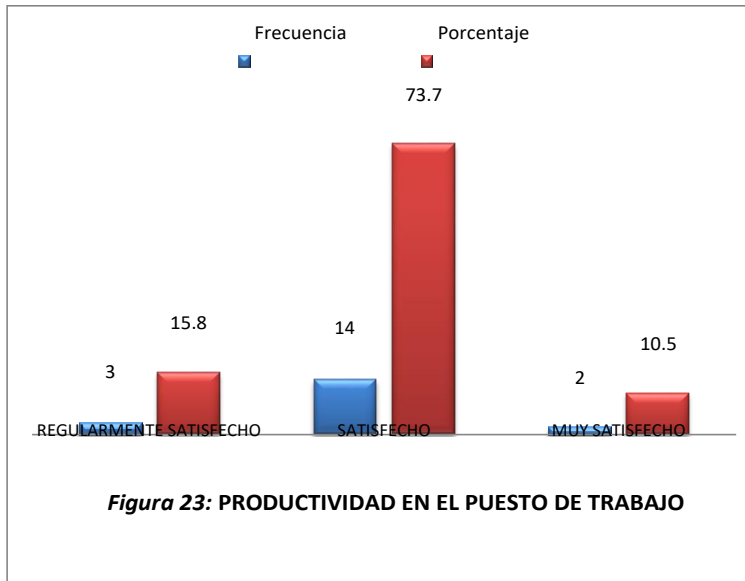


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Sobre si el estrés y tensión que sienten y tiene los encuestados está relacionado con su puesto de trabajo el 52,6% afirmó estar de acuerdo, mientras que el 21,1% se mostró indiferente ante ello, otro 15,8% indicó estar totalmente de acuerdo y en desacuerdo solo un 5,3% al igual que la población en total desacuerdo.

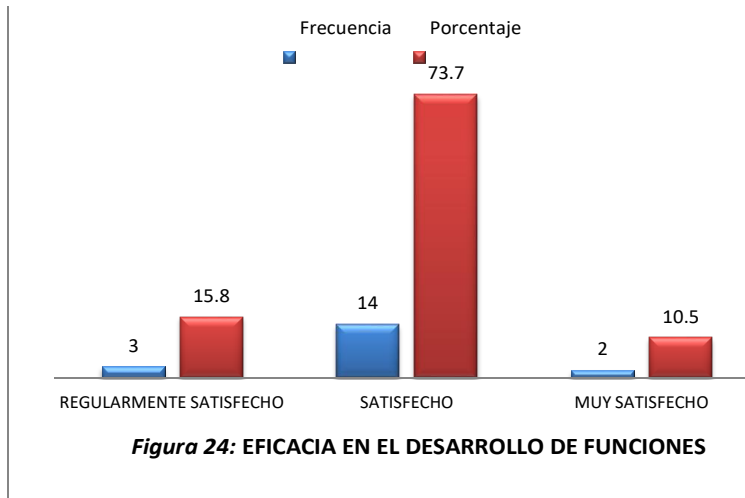
Lo que indica que si existe relación entre el estrés y el puesto laboral.



**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

De su productividad en el puesto de trabajo el 73,7% se mostró muy satisfecho, el 15,8% indicó estar regularmente satisfecho, porque consideran que existen otras actividades que realizar y con un bajo porcentaje de 10,5% se mostró muy satisfecho.

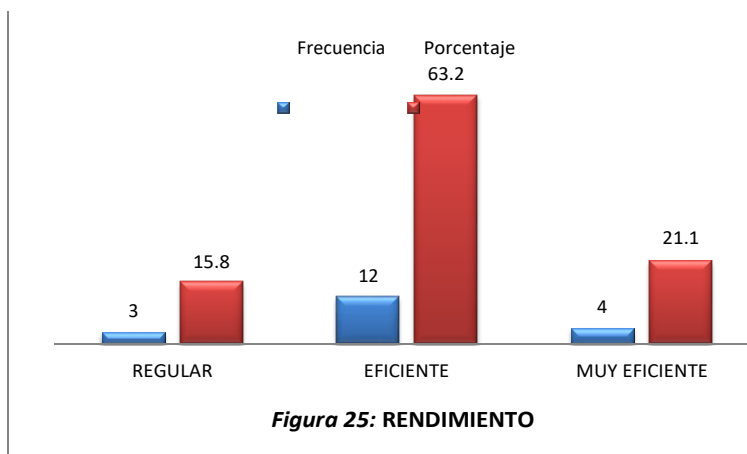


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

De la eficacia para el desarrollo de sus funciones el 73,7% se encuentra satisfecho, entre que un 15,8% esta regularmente satisfecho y tan solo un 10,5% se encuentra muy satisfecho y orgulloso de su eficacia.

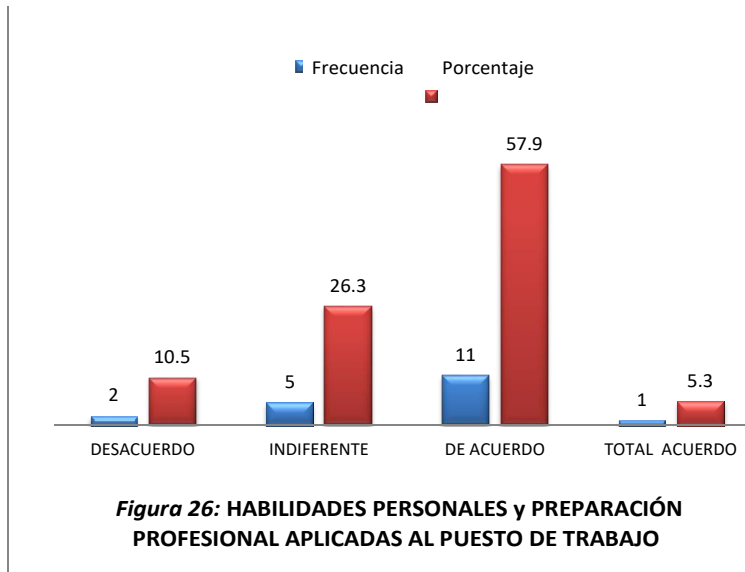
La auto percepción de la eficacia es en tendencia creciente positiva.



**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

La evaluación de rendimiento en el centro de trabajo arroja como porcentajes que un 63,2% se considera eficiente, seguido por un 21,1% que se siente muy eficiente y un 15,8% menciona que su rendimiento es regular.

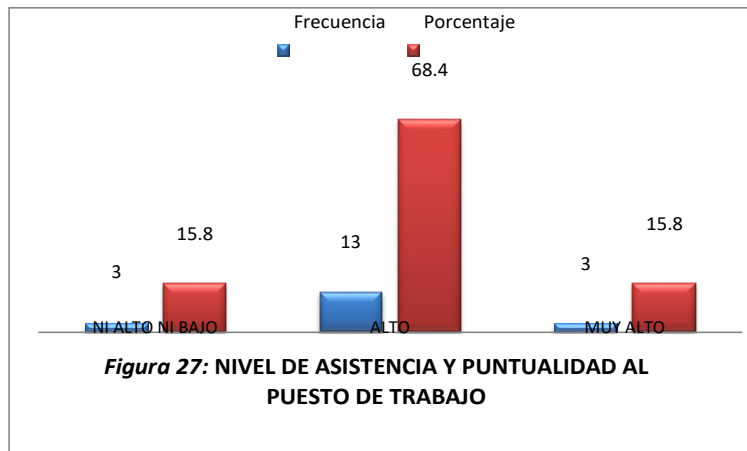


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Sobre las habilidades personales y preparación profesional de cada encuestado, consideran con un 57,9% que están acorde, el 26,3% son indiferentes ante ello, mientras que un 10,3% está en desacuerdo y solo un 5,3% está en total acuerdo.

De los encuestados vale denotar que solo una persona tiene estudios universitarios, 2 personas estudios técnicos inconclusos y el resto de población solo secundaria completa.

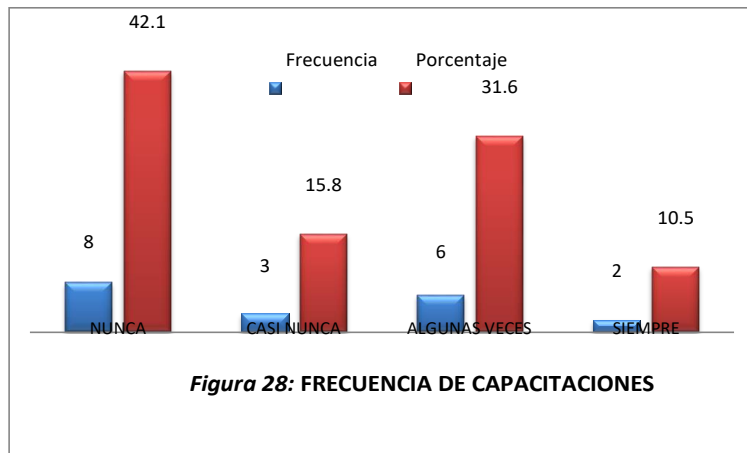


**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

De la asistencia y puntualidad en el puesto de trabajo los encuestados con un 68,4% consideran alta su asistencia, entre tanto el 15,8% lo considera muy alto y otro porcentaje de 15,8% representa que no lo consideran ni alto ni bajo, puesto que han incurrido en apoyarse con compañeros de trabajo para apañar faltas y tardanzas.





**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

De la frecuencia de capacitaciones que reciben por parte de la institución el 42,1% afirmó que nunca las reciben, otro 15,8% considera que casi nunca, un 31,6% siente que ha recibido algunas veces capacitación, mientras un 10,5% considera que siempre las recibe.

Dicho porcentaje de personas que califican de “siempre” a las capacitaciones consideran que las instrucciones y ruta de trabajo como capacitaciones laborales.

**Figura 29: RELACIÓN ENTRE PROGRAMAS INTERNOS DE MOTIVACIÓN Y FRECUENCIA DE CAPACITACIONES**

		POGRAMAS INTERNOS DE MOTIVACION	FRECUENCIA DE CAPACITACIONES
POGRAMAS INTERNOS DE MOTIVACION	Correlación de Pearson Sig. (unilateral) N	1  19	,401*  19
FRECUENCIA DE CAPACITACIONES	Correlación de Pearson Sig. (unilateral) N	,401*  19	1  19

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

Sobre la correlación entre los programas internos de motivación que ha ofrecido el municipio y la frecuencia de capacitaciones, la tabla de Pearson nos demuestra que esta correlación es positiva significativa en nivel de 0,5% unilateral. Por tanto podemos afirmar que si guardan una relación así de estrecha es porque los programas internos de motivación no son bien aceptados, y en cuanto a capacitaciones, no las reciben.

**Figura 30: RELACIÓN ENTRE GRADO DE MOTIVACION DEL JEFE AL EQUIPO DE TRABAJO Y POSTURA FRENTE AL RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO**

		GRADO DE MOTIVACION DEL JEFE AL EQUIPO DE TRABAJO	POSTURA FRENTE AL RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO
GRADO DE MOTIVACION DEL JEFE AL EQUIPO DE TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  19	,469*  19
POSTURA FRENTE AL RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,469*  19	1  19

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

En el cuadro de Pearson sobre la relación entre los programas internos de motivación por parte de jefe al equipo de trabajo y la postura que tiene el encuestado frente a su rendimiento, la correlación es positiva significativa a nivel de 0,05% bilateral, lo que significa que el apoyo y motivación por parte del jefe inmediato, al grupo de trabajo influye al rendimiento en el puesto de trabajo y este de forma inversa

**Figura 31: RELACIÓN ENTREGADO DE RESPONSABILIDADES EN SU CENTRO DE TRABAJO Y NIVEL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO**

		GRADO DE RESPONSABILIDADES EN SU CENTRO DE TRABAJO	NIVEL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO
GRADO DE RESPONSABILIDADES EN SU CENTRO DE TRABAJO	Correlación de Pearson	1	,000
	Sig. (bilateral)		1,000
	N	19	19
NIVEL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO	Correlación de Pearson	,000	1
	Sig. (bilateral)	1,000	
	N	19	19

**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

En la correlación del cuadro de Pearson del grado de responsabilidades en el centro de trabajo y la consideración del nivel de asistencia y puntualidad no existe una representación significativa.

Los encuestados no consideran que sus responsabilidades en el trabajo sean afectadas por su nivel de asistencia y puntualidad, además de que estas a su vez no comprometen el cumplimiento de sus responsabilidades

**Figura 32: RELACIÓN ENTRE RELACION LABORAL CON EL JEFE INMEDIATO Y DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES EN EL CENTRO DE LABORES**

		RELACION LABORAL CON EL JEFE INMEDIATO	DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES EN EL CENTRO DE LABORES
RELACION LABORAL CON EL JEFE INMEDIATO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  19	,394 ,096 19
DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES EN EL CENTRO DE LABORES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,394 ,096 19	1  19

**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

De la correlación de Pearson sobre la relación laboral con el jefe inmediato y cuan efectivo es en el desempeño de sus actividades no existe significancia.

Para los encuestados la relación laboral con el jefe no tiene relevancia en cuan efectivo es el desempeño de sus funciones y de la misma forma, el cumplimiento de sus actividades no afecta la relación con su jefe.

**Figura 33: RELACIÓN ENTRE POSTURA FRENTE AL RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO Y GRADO DE IDENTIDAD HACIA EL CENTRO DE LABORES**

		POSTURA FRENTE AL RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO	GRADO DE IDENTIDAD HACIA EL CENTRO DE LABORES
POSTURA FRENTE AL RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO	Correlación de Pearson	1	,530*
	Sig. (bilateral)		,020
	N	19	19
GRADO DE IDENTIDAD HACIA EL CENTRO DE LABORES	Correlación de Pearson	,530*	1
	Sig. (bilateral)	,020	
	N	19	19

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de la Victoria 2015.

**Comentario:**

La correlación de Pearson sobre la postura frente al rendimiento en el puesto de trabajo y el grado de identidad hacia el centro para el que laboran es positiva significativa a nivel 0,05% bilateral.

El rendimiento laboral se ve influenciado por el grado de identidad hacia la municipalidad y este a su vez influencia el rendimiento de los obreros en sus funciones diarias.

#### 4.2. Discusión de resultados

En la dimensión estructura organizacional, los obreros están de acuerdo con la importancia del Manual de Organización y Funciones en un 37,9%, pero sobre el Reglamento de Organización y Funciones lo consideran poco importante con un 36,8%. Las cifras demuestran que los obreros reconocen la importancia de conocer sus funciones y del municipio, pero no están del todo bien informados de los beneficios, sanciones, derechos y deberes que tienen dentro y fuera de la institución.

En cuanto a las Políticas de Normas y Convivencia, el 42,1% está de acuerdo con la justicia de las mismas, reflejando lo dicho por Maturana (2009), una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto clima de organización.

Para la dimensión motivación, el 31,6% considera que los programas internos que han recibido por parte de la municipalidad fueron malos.

Sin embargo creen que sería importante recibir estos programas de realización personal con mayor frecuencia y mejores contenidos, con un 52,6%.

Entre tanto, la motivación de sus jefes inmediatos es calificada con 47,4% como ni muy buena ni muy mala, dando cuenta así de un desequilibrio en cuanto a motivación interna y externa. Al respecto refiere Ahmed (1998), que una característica importante del clima organizacional es la forma en que los éxitos y fracasos son celebrados y reconocidos.

Se señalan como atributos claves, entre otros, la valoración de las ideas, la atención y apoyo de la alta dirección, el respeto por las ideas nuevas, la celebración de logros y la puesta de marcha de las sugerencias.

En lo mostrado en la dimensión infraestructura el 57,9% la califica como regular, y en cuanto a las renovaciones en la edificación el 36,8% afirmaron que son malas y los ambientes de trabajo son considerados como regulares con un 52,6%. Para (Lince, Santos, Galvan & Rivero, 2006), el ambiente es uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, este debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

En la dimensión toma de decisiones, el 47,4% considera que sus decisiones son importantes para su puesto de trabajo, el 68,4%, opina que las responsabilidades en su centro de trabajo son altas, pero en cuanto al apoyo de los jefes la perciben como ni tan alta ni tan baja con un 47,4%.

Los obreros sienten que sus decisiones y responsabilidades son relevantes para su desempeño laboral. Para lo que Chiavenato (2009) afirma: que el desempeño es una evaluación sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeñan, las metas y resultados que deben alcanzar, pero sobre todo la aportación del negocio que hace la aportación; y Stephen (2013), considera que el apoyo organizacional es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se preocupa de su bienestar.

En cuanto al ambiente social, la relación existente entre trabajadores administrativos y obreros es calificada como buena, pero la relación con el jefe inmediato es considerada regular, para lo que Palaci (2010) hace mención que la comunicación organizacional se considera un proceso esencial de la organización, a tal punto que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Pues sin comunicación los miembros de la organización no sabrían que producir o hacer, ni porque deberían hacerlo, y según las cifras la comunicación dentro de la municipalidad es buena.

Del indicador desarrollo personal, la disposición para el trabajo en equipo es buena en un 63,2%, la identificación con el centro de labores es considerada ni alta ni baja con un 42,1% y en cuanto a la eficiencia, el 73,7% calificó como eficiente el trabajo realizado, para lo que Stephen (2013) menciona que un determinante del desarrollo personal en el trabajo es un concepto relacionado con la satisfacción laboral. Es el involucramiento en el trabajo, el cual mide el grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo. Otro determinante es el compromiso de un empleado con una organización en particular con sus metas, expresando sus deseos de querer continuar en ella.

Del comportamiento organizacional el 68,4% tiene un alto nivel de satisfacción, pero al hablar de la presión ejercida por el jefe la población se divide en dos grupos de 42,1%: uno afirma que la presión puede considerarse alta y el otro la percibe ni tan alta ni tan baja. Sobre si el estrés y tensión que sienten es generado por el puesto de trabajo, el 52,6% dijo estar de acuerdo con la afirmación. Fincowsky (2012) considera que otro punto en relación a productividad es el de asignación de tareas y la determinación del ritmo de trabajo los individuos trabajando de manera eficiente si su planeación de actividades distribuye diferentes tareas a lo largo de su jornada laboral en vez de concentrarse en una sola tarea rutinaria que puede tornarse tediosa.



En la variable dependiente desempeño laboral, para la dimensión productividad el 73,7% de los encuestados se muestran muy satisfechos con la productividad y eficacia en su centro de trabajo; su rendimiento laboral se traduce con un 63,2% como eficiente.

Fincowsky (2012) el ser humano trabaja de manera más eficiente y rinde mejor si puede variar la velocidad según sus posibilidades individuales. “Si quiere ser productivo, el individuo debe ejercer un control de la velocidad, el ritmo y los alcances de cuales trabaja”.

De las características personales, las habilidades personales y preparación profesional consideran en un 57,9% que están acordes a su puesto de trabajo. Sobre la asistencia y puntualidad el 68,4% consideran alta y positiva la asistencia, pues hacen referencia que en ocasiones se ayudan a apanar faltas o tardanzas.

En cuanto a capacitaciones brindadas por parte de la institución, el 42,1% afirmó que nunca las reciben. Domínguez (2014) identifica como factores que actúan de forma condicionante en el desempeño laboral: los conocimientos, las habilidades, la salud, la disponibilidad y actitudes. De los factores que señala, considera las actitudes como el más importante, puesto que conducen al resto hacia un mayor rendimiento. En cuanto a la correlación de programas de motivación y la frecuencia de capacitaciones; la correlación entre grado de motivación con la postura frente al rendimiento en el puesto de trabajo; la correlación de la postura frente rendimiento en el trabajo y el grado de identidad hacia la institución, mostraron que, según la tabla de Pearson, existe una positiva significancia en nivel de 0,05, con la diferencia que la primera es unilateral y las dos siguientes son bilaterales. Lo que muestra la estrecha relación entre ambos indicadores. En congruencia con los resultados Ahmed (1998) menciona: el dinamismo y orientación al futuro: definida como el grado en el cual la organización es activa y con miras al futuro, sus características clave son la disposición a no centrarse en el corto plazo, impulsar la mejora, actitudes positivas hacia el cambio y hacia el ambiente externo, dar poder de decisión a la gente y énfasis en la calidad.

Para Wayner (2010) el desempeño laboral es orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y en última instancia de la organización. Es un elemento fundamenta en el logro de la estrategia organizacional.

En tanto las correlaciones de responsabilidad en el centro de trabajo con nivel de asistencia y puntualidad, y la correlación entre relación laboral con el jefe y el desempeño de las actividades resultan no tener significancia, por lo que se asume que existe poca

relevancia en los temas profesionales y laborales con la institución. Frente a esto Stephen (2013), considera que el apoyo organizacional es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se preocupa de su bienestar.

(Lince, Santos, Galván & Rivero 2006), afirma además que la identificación con el centro laboral representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas compartidas por los integrantes de la institución.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. Conclusiones

Existe un regular grado de influencia por parte del clima organizacional, hacia el desempeño laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de La Victoria, pues los resultados obtenidos del análisis de la relación del clima organizacional y desempeño laboral, demuestran que entre ambas variables de estudio:

1. Existe una alta relación entre el regular nivel de motivación por parte de los jefes hacia los trabajadores, con la ausencia de las capacitaciones que estos reciben.
2. Existe una positiva relación entre el alto rendimiento laboral y la alta identidad institucional por parte de los obreros de la municipalidad.

Existe un regular nivel de clima organizacional, pues tienen aspectos positivos dentro de él, como la toma de decisiones, y la disponibilidad del trabajo en equipo, entre otros, sin embargo demostraron también caer en algunos desaciertos como en las relaciones laborales con el jefe inmediato, siendo esta de regular nivel.

Existen factores que influyen y afectan directamente al clima organizacional de la municipalidad.

1. La motivación de los jefes inmediatos no es constante, esto se debe a la comunicación descendente que rige en el municipio.
2. Los ambientes de trabajo no son los más adecuados y óptimos para el desempeño de las actividades de los obreros, pues fueron ellos mismos quienes expresaron su inconformidad.

Existe un alto nivel de desempeño laboral por parte de los obreros de la Municipalidad Distrital de La Victoria. A quienes se le evaluó la eficiencia y eficacia demostrada en su puesto laboral.

Existe un factor que afecta el nivel de desempeño laboral en la municipalidad de La Victoria:

1. La ausencia de capacitaciones concernientes al puesto de trabajo y la carencia de programas de realización personal, probablemente porque no existen planes de carrera, ni están alineadas a la misión y visión del municipio.

## 5.2. Recomendaciones

Al determinar la existencia de influencia por parte del clima organizacional, hacia el desempeño laboral de los obreros de la Municipalidad Distrital de La Victoria, se recomienda:

1. A la Universidad Señor de Sipán, colocar la presente investigación al alcance de quienes necesiten conocer las evidencias plasmadas para generar nuevos conocimientos y promover el crecimiento profesional.
2. A los estudiantes de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Señor de Sipán que necesiten implementar y reforzar sus trabajos en la línea de Comunicación y Empresa a utilizar la presente investigación como antecedente, pues los resultados son completamente verdaderos y pueden aportar significativamente a sus investigaciones.
3. A la Municipalidad Distrital de La Victoria, implementar una política de sostenibilidad de relaciones laborales entre el jefe inmediato y obreros para mejorar la comunicación descendente identificada, además se recomienda aplicar estrategias que contribuyan a obtener un mejor ambiente y un buen desempeño en la institución, como mejoras de la infraestructura, pues los obreros no se mostraron satisfechos con el estado actual ni con las mejoras que se vienen realizando. También se recomienda implementar capacitaciones y actividades para motivar al talento humano del personal, y por último realizar evaluaciones periódicas para detectar futuros problemas relacionados al clima organizacional de la municipalidad ya que estos pueden afectar al desempeño laboral de los obreros.

Es importante comprender y analizar la relación existente entre estas dos variables cuando se trata de mejorar la productividad, rendimiento, toma de decisión.

## Referencias

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Arizaga Olaya, Y. (2013). *El clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán*. Chiclayo.
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Barroso, P. (2010). Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de canalizaciones departamentos de recursos humanos. En P. Barroso, *Dimensiones del clima organizacional* (pág. 56). Caracas: Instituto Nacional de canalizaciones, departamentos de recursos humanos.
- Baztán, S. A. (2005). *La cultura de la empresa*. Brasil: Red Revista Mal-estar E Subjetividade.
- Carrillo, S. P. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima: El Cid editor.
- Castañeda, C. G. (2012). *Diagnóstico de la situación de la comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de Cooperativas - Inacop*. Guatemala.
- Chanduvi, N. E. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital EsSalud Chiclayo*. Chiclayo.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, J. M., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. madrid: R.B, Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2009). Administración teoría proceso y práctica . En I. Chiavenato, *Administración teoría proceso y practica* (pág. 314). Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional* (pág. 260). México D.F.: McGraw-Hill/interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. En I. Chiavenato, *Gestión del*

*talento humano* (pág. 245). México D.F.: McGraw-Hill.

Domínguez, M. A. (2004). *La Información relacionada con los recursos humanos: necesidad, determinantes y efectos*. España: Universidad Santiago de Compostela.

Editorial Vértice. (2008). *Comunicación interna*. Madrid: Málaga Vértice.

Fantoni, Á. L. (2006). *Comunicación total*. Madrid: Gráficas Dehon.

Franklin Fincowsky, E. (2012). Comportamiento organizacional. En E. Franklin Fincowsky, *Comportamiento organizacional* (pág. 34). México D. F.: Pearson Educacion.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Digital Oriente.

Hernández, F. &. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana S.A.

Hernández, J. V. (2007). *La Culturocracia organizacional en México*. México: S.I Eumed.net.

Herrera, C. V. (12 de agosto de 2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 06 de julio de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/desempeno-del-trabajador-etica-y-cultura-laboral/>

Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Galés, L. M. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

Juárez, A. S. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Tlalnepantla de Bas: Tesis.

Lince, E. V., Santos, H. B., Galvan, F. S., & Rivero, L. C. (2006). *La motivación como factor de influencia en el desempeño del área docente del instituto tecnológico superior de tantoyuca*. Tantoyuca- México: Instituto tecnológico superior de Tantoyuca.

Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. Zulia: Universidad del Zulia.

Martínez Guillen, M. d. (2012). *La cultura de empresa*. Díaz de los santos.

- Martínez, I. C., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La comunicación interna en la administración pública*. España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Maturana, H. (2009). El árbol del Conocimiento. En H. Maturana, *El árbol del Conocimiento* (pág. 225). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Mino Pérez, E. M. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayque*. Lambayque.
- MINSA. (2009). MINSA. *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*.
- Molina, P. G. (2005). *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Mora, C. V. (2007). *Formación y Capacitación del Talento Humano*. México.
- OEFA. (2011). *Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental*. Recuperado el 06 de marzo de 2015, de [www.oefa.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/RCG-320-2006-CG.doc](http://www.oefa.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/RCG-320-2006-CG.doc)
- Ostrowaik, A. N. (2005). *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desempeño*. Madrid: Netbiblo.
- Pacheco, N. G. (2011). *Percepción del clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Colcabamba*. Colcabamba.
- Palaci Descals, F. (2010). Psicología de la organizacion. En F. Palací Descals, *Psicología de la organizacion* (págs. 315-316). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Palma Carrillo, S. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima, Lima, Perú: El Cid Editor | apuntes.
- Pérez, J. D. (2012). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote*. Chimbote.
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rivas Quinto, J. F. (2009). *Desarrollo organizacional*. El cid Editor.
- Robins, S. P. (2010). Supervicion. En S. P. Robins, *Supervicion* (págs. 366-367). México D.F.: Pearson Educacion.
- Rodrigues, D., & Opazo, M. P. (2008). Comunicaciones de la organización. En D.



- Rodrigues, & M. P. Opazo, *Comunicaciones de la organización* (págs. 332-333). México: Alfaomega.
- Rodriguez Fernandez, A. (2011). Psicología de las organizaciones. En A. Rodriguez Fernandez, *Psicología de las organizaciones* (pág. 255). Barcelona: UOC.
- Rodríguez, R. L., & Paredes, A. P. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Salazar, R. A., Girón, S. L., Solano, A. M., & Torres, I. S. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Lima: (Tesis).
- Sales, M. (28 de abril de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de julio de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- Saraís Díaz Péres, C. d. (2014). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Universitaria.
- Schemerhor, J., James, H., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual. *Revista Prospectiva*.
- Soto, E. (2007). *Comportamiento organizacional: impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.
- Stephen P., R. (2013). Comportamiento organizacional. En R. Stephen P., *Comportamiento organizacional* (pág. 375). México D.F.: Pearson.
- T. Milkovich, G. y. (2014). Humanr resource management. En G. y. T. Milkovich, *Humanr resource management* (pág. 165). New York: Richard D. Irwin.
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El manual moderno.
- Wayne, M. R. (2010). Administracion de los recursos humanos. En M. R. Wayne, *Administracion de los recursos humanos* (pág. 260). México: Pearson.

# ANE XOS

## ENCUESTA

### CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OBREROS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA 2015

En la búsqueda de oportunidades de mejora continua, le pedimos nos ayude a conocer la opinión que usted tiene sobre su institución respondiendo a la siguiente encuesta.

#### Indicaciones

Marque con un aspa "X" la calificación que usted crea conveniente de acuerdo a su criterio sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de su centro de trabajo

#### Datos Generales

Género: M:  F:  Edad: \_\_\_\_\_ Años de trabajo: \_\_\_\_\_

1. **Está de acuerdo con que el Manual de Organización y Funciones (MOF) establecido por la municipalidad para mantener un buen clima organizacional es importante:**
  - a) Total desacuerdo
  - b) Desacuerdo
  - c) Indiferente
  - d) De acuerdo
  - e) Total Acuerdo
2. **Qué tan importante considera el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad de La Victoria:**
  - a) Nada importante
  - b) Poco importante
  - c) Ni importante ni nada importante
  - d) Importante
  - e) Muy importante
3. **Está de acuerdo con que las normas y políticas de convivencia en su ambiente de trabajo contribuyen al adecuado desarrollo del municipio:**
  - a) Total desacuerdo
  - b) Desacuerdo
  - c) Indiferente
  - d) De acuerdo
  - e) Total Acuerdo
4. **Los programas internos de motivación en el municipio pueden calificarse como:**

- a) Muy malos
  - b) Malos
  - c) Ni buenos ni malos
  - d) Buenos
  - e) Muy buenos
- 5. Que tan importantes considera los programas de realización personal:**
- a) Nada importante
  - b) Poco importante
  - c) Ni importante ni nada importante
  - d) Importante
  - e) Muy importante
- 6. Está de acuerdo con que sus jefes o la alta directiva reconocen su aportación a la institución:**
- a) Total desacuerdo
  - b) Desacuerdo
  - c) Indiferente
  - d) De acuerdo
  - e) Total acuerdo
- 7. Como considera el grado de motivación por parte de su jefe o jefes al equipo de trabajo:**
- a) Muy malo
  - b) Malo
  - c) Ni bueno ni malo
  - d) Bueno
  - e) Muy bueno
- 8. Cómo considera el estado de la infraestructura de su centro de trabajo:**
- a) Muy malo
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  - e) Excelente
- 9. Cómo considera las remodelaciones en la infraestructura que se han realizado o se están realizando en su centro laboral:**
- a) Muy malas
  - b) Malas
  - c) Ni buenas ni malas
  - d) Buenas
  - e) Muy buenas
- 10. Las divisiones del ambiente de trabajo pueden considerarse:**
- a) Muy malas
  - b) Buenas
  - c) Regulares
  - d) Malas
  - e) Excelentes

- 11. Qué tan importante considera su grado de toma de decisiones en el puesto de trabajo:**
- a) Nada importante
  - b) Poco importante
  - c) Ni importante ni nada importante
  - d) Importante
  - e) Muy importante
- 12. Con qué frecuencia siente que tiene un alto grado de responsabilidades en el puesto de labores:**
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) Algunas veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
- 13. Cómo considera el grado de apoyo que le brinda la alta dirección y sus jefes inmediatos:**
- a) Muy alto
  - b) Alto
  - c) Ni alto ni bajo
  - d) Bajo
  - e) Muy bajo
- 14. Cómo califica la relación interorganizacional entre los trabajadores y los obreros:**
- a) Muy mala
  - b) Mala
  - c) Ni buena ni mala
  - d) Buena
  - e) Muy buena
- 15. Cómo califica la relación laboral entre obreros:**
- a) Muy mala
  - b) Mala
  - c) Ni buena ni mala
  - d) Buena
  - e) Muy buena
- 16. Cómo considera la relación laboral con su jefe inmediato:**
- a) Muy mala
  - b) Mala
  - c) Ni buena ni mala
  - d) Buena
  - e) Muy buena
- 17. Considera que la disposición para el trabajo en equipo en su centro de labores es:**
- a) Muy mala
  - b) Mala
  - c) Ni buena ni mala

- d) Bueno
  - e) Muy buena
- 18. Qué grado de identidad siente con el centro para el cual labora**
- a) Muy bajo
  - b) Bajo
  - c) Ni alto ni bajo
  - d) Alto
  - e) Muy alto
- 19. Cuán eficiente es en el desempeño de sus actividades en el centro de labores:**
- a) Muy deficiente
  - b) Deficiente
  - c) Regular
  - d) Eficiente
  - e) Muy eficiente
- 20. El nivel de satisfacción con su trabajo es:**
- a) Muy bajo
  - b) Bajo
  - c) Ni alto ni bajo
  - d) Alto
  - e) Muy alto
- 21. La presión que ejerce el jefe o jefes directos es:**
- a) Muy baja
  - b) Baja
  - c) Ni alta ni baja
  - d) Alta
  - e) Muy alta
- 22. Está de acuerdo con que existe estrés y tensión generado por el trabajo:**
- a) Total desacuerdo
  - b) Desacuerdo
  - c) Indiferente
  - d) De acuerdo
  - e) Total acuerdo
- 23. Qué tan satisfecho se encuentra con su productividad en el puesto de trabajo**
- a) Muy insatisfecho
  - b) Insatisfecho
  - c) Regularmente satisfecho
  - d) Satisfecho
  - e) Muy satisfecho
- 24. Qué tan satisfecho se encuentra con su eficacia en el puesto de trabajo**
- a) Muy insatisfecho
  - b) Insatisfecho
  - c) Regularmente satisfecho
  - d) Satisfecho

e) Muysatisfecho

**25. Qué tan eficiente considera su rendimiento laboral:**

- a) Muy deficiente
- b) Deficiente
- c) Regularmente eficiente
- d) Eficiente
- e) Muy eficiente

**26. Su puesto de trabajo está en relación con sus habilidades y preparación profesional**

- a) Total desacuerdo
- b) Desacuerdo
- c) Indiferente
- d) De acuerdo
- e) Total acuerdo

**27. Cómo considera su nivel de asistencia y puntualidad en el puesto de trabajo**

- a) Muy baja
- b) Baja
- c) Ni alta ni baja
- d) Alta
- e) Muy alta

**28. Con qué frecuencia se realizan capacitaciones para mejorar sus competencias**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre