



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015”

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Br. Luis Irigoín Díaz

**ASESOR:**

Mg. Antonio Zalatiel Terrones Borrego

**SECCIÓN:**

Gestión Pública

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración de Talento Humano

**TARAPOTO – PERÚ**

**2016**

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Moyobamba; a los veintiocho días del mes de mayo del año dos mil dieciséis, siendo las 4:00 p.m., en mérito de la **Resolución Directoral Académico N°293-2016/DPG-UCV-FT.**

Se procedió a recibir la Sustentación de la Tesis Titulada "**CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOYOBAMBA DEL ÚLTIMO SEMESTRE 2015**", de la MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA, PROMO 2014-02 "B"; presentado por el bachiller **IRIGOIN DÍAZ LUIS**, ante el Jurado evaluador conformado por los siguientes Docentes:

Presidente : Dra. Ines Castillo Santa María  
Secretario : MBA Enrique López Rengifo  
Vocal : Mg. Antonio Zalatiel Terrones Borrego

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas formuladas por los miembros del Jurado, se tomó la decisión de Aprobar por unanimidad la Sustentación de la Tesis. Siendo las 4:50 PM se dio por concluido el presente acto firmado:

  
PRESIDENTE  
Dra. Ines Castillo Santa María

  
SECRETARIO  
MBA Enrique López Rengifo

  
VOCAL  
Mg. Antonio Zalatiel Terrones Borrego

## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mi madre, padre y mi hijo quienes son el motor que me impulsan a seguir adelante.

Luis Irigoín Díaz

## **AGRADECIMIENTO**

A mi padre Eliseo y madre María Segunda por el apoyo incondicional que me brindaron en cada momento para la realización de la tesis de investigación y a mi menor hijo Nicolás Alejandro por estar presente en cada paso de mi vida.

A los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Moyobamba: Valeria, José, Ramón, Alex, Hans Iván, Alex, Mariela y Gamaniel por el apoyo brindado en cada fase del proyecto.

En especial jefes y responsables de áreas de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba: Edgar, Ludith, Víctor, Adolfo, Manuel, Rubén, Flor y Alfredo

Luis Irigoín Díaz

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Luis Irigoín Díaz, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 45289951, con la tesis titulada "Clima laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015".

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Moyobamba, 18 de Abril del 2016.



---

Br. Luis Irigoín Díaz

DNI: 45289951

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Clima laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015”, con la finalidad de determinar la relación entre el clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Luis Irigoín Díaz

## ÍNDICE

Página del Jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Problema.....	29
1.2. Hipótesis.....	31
1.3. Objetivos.....	32
II. MARCO METODOLÓGICO.....	33
2.1. Variables.....	33
2.2. Operacionalización de variables.....	33
2.3. Metodología.....	34
2.4. Tipos de estudio.....	35
2.5. Diseño.....	35
2.6. Población, muestra y muestreo.....	36
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
2.8. Métodos de análisis de datos.....	37
2.9. Aspectos éticos.....	37
III. RESULTADOS.....	38
IV. DISCUSIÓN.....	45
V. CONCLUSIONES.....	48
VI. RECOMENDACIONES.....	50
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
VIII. ANEXOS.....	53

## RESUMEN

En la investigación titulada “Clima laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015”, en la cual se aceptó la hipótesis alterna: “Existe una relación directa entre el clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015”. Para ello en la presente investigación se ha procedido a medir cada una de las variables adscritas, tomando la teoría de autores que hacen alusión sobre estas, así mismo se ha evaluado y analizado a 48 colaboradores que están directamente ligadas con las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, aplicando encuestas para estudiar a cada una de las variable, para luego ser tabuladas estadísticamente a través de los programas SPSS y Excel, para finalmente ser analizadas y establecer las siguientes conclusiones:

Tras el análisis del clima laboral se determinó un desarrollo regular puesto que el personal no tiene una buena percepción sobre el comportamiento de su jefe, creándose desconfianza entre ellos, y muchas veces trayendo consigo conflictos y desacuerdos. Así mismo se observó que existe la falta de reconocimiento y consideración del personal destacado en la institución, por lo que se crea insatisfacción ante tales irregularidades, además no se realizan en su totalidad los controles de los procesos y el rendimiento de los colaboradores, por lo que los encargados de estas actividades no vienen desarrollando adecuadamente sus labores. En cuanto al desempeño a nivel organizacional de los colaboradores se ha logrado determinar que mantiene niveles bajos de desempeño, puesto que no existe una buena comunicación e interacción dentro de la institución, así mismo el personal demuestra poca iniciativa para solucionar problemas por su propia cuenta, dificultando de esta manera el cumplimiento de las metas propuestas. Finalmente al analizar estadísticamente los resultados obtenidos en la presente investigación se establecido una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño laboral.

**Palabras Clave: Clima Laboral, Desempeño Laboral y Relación.**



## **ABSTRACT**

In the research entitled "Work environment and their influence on job performance of workers of the managements of the provincial municipality of Moyobamba last semester 2015", in which the alternative hypothesis was accepted: "There is a direct relationship between climate employment and job performance of workers of the managements of the provincial municipality of Moyobamba last semester 2015. "to do this research has proceeded to evaluate each of the assigned variables, taking the theory of authors who allude to these, so it has been evaluated and analyzed the 48 employees who are directly linked with the Managements of the Provincial Municipality of Moyobamba, using surveys to study each variable, and then be tabulated statistically through SPSS and Excel programs, to finally be analyzed and the following conclusions: After analyzing the work environment it was determined a regular development since the staff does not have a good perception about the behavior of your boss, creating distrust between them, often bringing conflicts and disagreements. Also it was observed that there is a lack of recognition and consideration of the prominent role in the institution staff, so that dissatisfaction with such irregularities also creates are not made entirely controls the processes and performance of employees, so that those responsible for these activities are not adequately carry out its work. As for the performance at the organizational level of employees it has been determined that maintaining low levels of performance, since there is no good communication and interaction within the institution and same staff shows little initiative to solve problems on their own, thus hindering the fulfillment of the goals. Finally to statistically analyze the results obtained in this research is a positive relationship between the working environment and job performance was established.

**Keywords: Workclimate, job performance ratio and relationship.**

## I. INTRODUCCIÓN.

El clima organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores; esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a que consecuencias se generan a través de diferentes acciones. Los colaboradores esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. Es así que en algunos antecedentes podemos identificar contextos semejantes como las de: **Chupayo, J. (2007)** “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo”. Concluye que: Existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, determinando que a mayor clima organizacional, mayor desempeño laboral y que a mayor rendimiento mayor clima laboral. Los colaboradores presentan un nivel moderado de clima y desempeño, existiendo un ambiente laborable con buen trato de sus superiores y una motivación óptima, asimismo un compromiso adecuado con la institución.

Así mismo **Oliva, C. (2008)** “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño de 360° del Personal de una Cooperativa”. Concluye que: La gestión de RR.HH. utilizando la metodología de 360° con la técnica de elección forzada, apoyará en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. Con lo cual todos los empleados conocerán los resultados que se esperan obtener y los factores importantes a considerarse en los niveles ocupacionales. La utilización de esta técnica producirá una alta motivación en los empleados lo que repercutirá en su rendimiento y logrará llegar a los objetivos institucionales. Este sistema de evaluación del desempeño de 360°, contribuirá para la retroalimentación de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal y para actualizar los perfiles ocupacionales. Mejorará la comunicación entre Jefe-Subordinados-Pares, con lo cual se genera un ambiente de trabajo adecuado y permite cumplir los objetivos institucionales. Los empleados de la Coopccq, están conscientes que los resultados obtenidos de la evaluación

de desempeño es para el beneficio de los mismos identificando al o a los empleados que requiere de una capacitación. La evaluación permitirá obtener un parámetro acerca de las necesidades de capacitación y de satisfacción laboral. La capacitación, debe hacer énfasis en la actualización de los procedimientos administrativos y la actualización técnica del personal. No tienen un sistema de evaluación del desempeño.

Por su parte **Pérez, A. (2009)** “Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera”. Concluye que: La evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo. La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada. También permite detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional, para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores así como también ver las debilidades y fortalezas de la empresa, para hacer técnicas y ejecutar planes para fortalecer esas áreas de mejora. Existen numerosos métodos y técnicas para la evaluación del desempeño laboral, en este trabajo sean mostrados los más utilizados en las industrias, que han sido diseñados por quienes han estudiado la problemática del desempeño. El método de la escala gráfica, se refiere a la enumeración de características, del empleado en la realización de su trabajo relacionado con valores previamente establecido. Por su parte, ordena a los empleados determinando su ubicación en niveles que van del

mejor hasta el peor clasificado. Por su parte el método de comparación por pares se basa en una gráfica generada por una comparación entre empleados y determinadas características definidoras del desempeño. En cuanto al método de la distribución forzada, este busca diferenciar a los empleados para detectar claramente a los sobresalientes y detectar el desempeño deficiente o inferior al promedio. El método de incidente críticos, la forma narrativa y las escalas de estimación, permiten al supervisor inmediato describir y registrar hechos positivos o negativos, del desempeño de cada subordinado.

Así mismo **Morales, J. (2009)** “La selección de personal y la evaluación del desempeño laboral de la empresas socias a la cámara de comercio de San Martin 2009”. Concluye que: Las empresas pertenecientes a la cámara de comercio son organizaciones que en lo general están desempeñando sus labores de manera eficiente, teniendo como principal motivación el desarrollo de la región San Martin. Seleccionan el personal de acuerdo a los estándares y patrones requeridos, gran mayoría de ellos están cumpliendo a cabalidad las normas legales vigentes. Es importante recalcar que en la actualidad las empresas de San Martin están dejando de trabajar empíricamente, están incluyendo, y de manera satisfactoria, una metodología de trabajo planificada y organizada, analizando el desempeño laboral de sus colaboradores orientándolos al cumplimiento eficiente de las metas y el logro de sus objetivos.

En la misma línea según **Ruiz, M. (2010)** “Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo”. Tuvo como objetivo la elaboración de una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo, se usó como herramienta de recolección de datos, la escala CL-SPC de medición del clima laboral de Sonia Palma Carrillo, basada en la cinco variables que inciden en el clima organizacional: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; la encuesta fue aplicada a 50 trabajadores en donde las principales conclusiones fueron que el personal estaba desinformado acerca de la misión y valores de la empresa

en consecuencia los empleados tenían un bajo nivel de conocimiento de los objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo a los que han sido designados y se sentían descontentos, pues consideraban que no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laboral. Asimismo, estaban en desacuerdo con no tener información clara y transparentes de las funciones, políticas y normas de la organización. Finalmente también se concluyó en que la remuneración en la empresa era poco atractiva.

Según **Zapata, R. (2010)** “Propuesta de mejora del clima laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A.”. Tuvo como objetivo principal medir el clima organizacional del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A., cuya población muestral estuvo constituida por 60 trabajadores que laboran actualmente en dicha área de la empresa, la recolección de datos se hizo a través de una escala Likert. La conclusión principal dio a conocer el nivel de clima laboral del área de atención al cliente de Electro norte, que se definió como medio favorable y en base a esto se desarrolló una propuesta de mejora del nivel del mismo.

Por otro lado **Castro, (2010)** “Clima laboral y satisfacción laboral de las enfermeras Hospital Provincial Docente Belén Lambayeque”. Tuvo como objetivo general determinar el tipo de clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción laboral, la población muestral estuvo conformada por enfermeras, la recolección de datos se realizó aplicando dos encuestas sobre clima y satisfacción laboral donde se concluyó que el clima laboral es medianamente favorable.

Así mismo **Iturralde, J. (2011)** “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010”. Concluye que: El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual. El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación

de los trabajadores como bueno. Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la evaluación del desempeño. Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS. No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento. No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución.

Finalmente **Marroquín, A. y Pérez, L. (2011)** “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de BURGER KING”. Concluye que: Los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad. El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. Los trabajadores de los restaurantes se identifican con valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones. El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. En los restaurantes seleccionados las tareas se realizan en condiciones apropiadas que posibilita el desempeño laboral de los trabajadores.

Por ende la presente investigación se fundamenta con las siguientes teorías con relación a las variables en estudio que se presentan a continuación:

Es así que **Werther, W. y Davis, K. (2008)** menciona que “El clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación, y abarca otros aspectos importantes como la atmósfera laboral entre los trabajadores, que pueden realizar sus actividades en forma individual o en grupos.” (p. 433)

El mismo **Werther, W. y Davis, K. (2008)** indica que “La función del departamento de recursos humanos en el mejoramiento de la calidad del clima laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos es responsabilidad sólo de este departamento conducir programas de capacitación, realimentación de encuestas sobre actitudes y varios puntos más; aunque apoyado por la dirección.” (p. 437)

Por otro lado **Werther, W. y Davis, K. (2008)** menciona que: “La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Aunque los seres humanos producen resultados variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral.” (p. 438)

Por su parte **Llaneza, J. (2009)** indica que: “El clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.” (p. 478).

## **Características del clima laboral.**

Según **Bertrand, Y. y Gillement, P. (2000)** observan las siguientes características: (p. 265)

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de las unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control. El uso de reglamentos o procesos o supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
- El perfil hacia los fines y los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados y metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.



- Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos críticos. (Bertrand y Gillement, 2000, pág. 266).

### **Tipos de clima laboral.**

**Brunet, L. (2011)** en función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto. Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que la participación motiva a la gente a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior. (Brunet, 2011, p. 210)

#### **1. Clima de tipo autoritario.**

Sistema I – Autoritarismo explotador.

**Brunet, L. (2011)** en el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza de 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 atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas. (Brunet, 2011, p. 222)

Sistema II – Autoritarismo paternalista.

**Brunet, L. (2011)** el tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una 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. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedios e inferiores, dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (Brunet, 2011, p. 223)

## 2. Clima de tipo participativo.

Sistema III – Consultivo.

**Brunet, L. (2011)** la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos a alcanzar. (Brunet, 2011, p. 224)

Sistema IV – Participación en grupo.

**Brunet, L. (2011)** en el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. 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, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica. (Brunet, 2011, p. 225)

Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del clima IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también muy privativas de este tipo de clima.

## **Evaluación del clima laboral.**

**Brunet, L. (2011)** tomando como base la teoría de sistemas de Rensis Likert propone 8 dimensiones para evaluar el clima organizacional: (Brunet, 2011, p. 256)

### 1. Métodos de Mando.

Tomando en cuenta que consiste en la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, se evalúa en base a los siguientes indicadores para medir la percepción que tienen los trabajadores sobre ésta dimensión: (Brunet, 2011, p. 257)

- Percepción del comportamiento del jefe: Es decir cómo perciben los colaboradores de la institución la forma de comportarse del jefe dentro de la organización. (Brunet, 2011, p. 257)
- Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados: Es decir si existe un nivel de confianza grande entre los colaboradores y sus jefes, si el colaborador es libre de comentar sus problemas a sus jefes. (Brunet, 2011, p. 257)
- Tolerancia al conflicto percibida. Es decir si en la organización, la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes. (Brunet, 2011, p. 257).

### 2. Las características de las fuerzas motivacionales.

Considerando que consiste en los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, se evalúa en base a los siguientes indicadores para medir la percepción que tienen los empleados sobre ésta dimensión: (Brunet, 2011, p. 258)

- La percepción del nivel de consideración del jefe: Es decir, que tan considerado u humano se comporta el jefe en la relación con sus colaboradores. (Brunet, 2011, p. 258)

- La percepción del nivel de confianza otorgado: En la organización o departamento no se confía en el criterio de las personas. (Brunet, 2011, p. 258)
- La percepción de los procesos motivacionales: Es decir cómo perciben los colaboradores la motivación tanto extrínseca como intrínseca brindada por la institución. (Brunet, 2011, p. 258)
- El reconocimiento otorgado por el jefe: En base a su buen rendimiento, un trabajo bien realizado, etc. (Brunet, 2011, p. 258).

### 3. Las características de los procesos de comunicación.

Se concibe como la naturaleza de los tipos de comunicación en la institución, así como la manera de ejercerlos, por lo que se plantean los siguientes tres indicadores para poder medir la percepción que tienen los empleados sobre ésta dimensión:

- Medios de comunicación utilizados: Se observara si en la organización, la comunicación se realiza básicamente a través de medios escritos y formales o de manera informal. (Brunet, 2011, p. 259).
- Fluidez de la comunicación: Es decir si los colaboradores poseen poca oportunidad de informarse y opinar libremente acerca de lo que ocurre en la organización. (Brunet, 2011, p. 259).
- Percepción de los tipos de comunicación en la organización: Es decir si los superiores procuran, estimulan y facilitan la comunicación con ellos. (Brunet, 2011, p. 259).

### 4. Las características de los procesos de influencia.

Se refiere a la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. Se debe evaluar en base a: (Brunet, 2011, p. 259).

- Percepción del tipo de influencia existente: Se evaluará si existe influencia descendente o ascendente en la organización. (Brunet, 2011, p. 259)

5. Las características de los procesos de toma de decisiones.

Se refiere a la pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones. Los indicadores a tomar en cuenta para su medición son: (Brunet, 2011, p. 259).

- Percepción de la autonomía otorgada: Es decir si el colaborador posee la suficiente autonomía para hacer las cosas que se le asigna. (Brunet, 2011, p. 260).
- Nivel de centralización: Se evaluará si la mayor parte de las decisiones son tomadas por los superiores y se distribuyen como directrices e instrucciones específicas, o se toman en conjunto con los colaboradores. (Brunet, 2011, p. 260).

6. Las características de los procesos de planeación.

Se refiere a la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices. Los indicadores a tomar en cuenta para su medición son:

- Percepción sobre la fijación de objetivos: Este punto está referido a cómo perciben los colaboradores los objetivos organizacionales trazados por la institución. (Brunet, 2011, p. 261).
- Percepción sobre las políticas, normas y demás directrices: Se evaluará si los colaboradores perciben como adecuadas a las políticas establecidas por la organización, las normas implantadas y demás directrices. (Brunet, 2011, p. 261).

7. Las características de los procesos de control.

Referido a como se lleva el control en la organización en cuanto a los trabajadores en los procesos operacionales. Se evalúa en base a los siguientes indicadores: (Martínez, 2003, p. 65).

- Percepción del colaborador en cuanto al control de los procesos operacionales: Como percibe los colaboradores el control realizado por parte de los dirigentes de la institución en los procesos operativos de la misma (estos procesos dependerán del tipo de organización). (Martínez, 2003, p. 65).
- Percepción del colaborador sobre el control de la institución: Este punto está referido a la percepción que tienen los mismos colaboradores sobre el control utilizado para vigilar sus actividades dentro de la empresa. (Martínez, 2003, p. 65).

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Referido a la investigación de objetivos así como la formación deseada. Se evalúa en base a: (Brunet, 2011, p. 263).

- Indagación sobre los objetivos propuestos: Referido al nivel de investigación por parte de los colaboradores sobre los objetivos trazados por la institución en el proyecto que estos están realizando. (Brunet, 2011, p. 263).
- Formación alcanzada: Referido a la percepción sobre el nivel de formación o perfeccionamiento logrado en la institución por los colaboradores. (Brunet, 2011, p. 263).

Según **Robbins, S. y Judge, T. (2009)** “Es el resultado final de una labor o actividad”. Pero se tiene que tener en cuenta que esta labor o actividad, debe de ser realizada de la mejor manera posible, y con la mayor dedicación y esfuerzo por parte del colaborador. (Robbins y Judge, 2009, p. 67).

Según **Ruiz, E. (2009)** “Es el rendimiento de cada uno de los trabajadores, a la hora de lograr los objetivos (eficacia) planteados por la organización en un tiempo optimo y con el menor grado de coste (eficiencia)”. Actualmente, la tarea de medir el valor que un trabajador aporta a las empresas se realiza a través de la llamada: “Evaluación del Desempeño”, también denominada “Gestión del Desempeño”, que sirve básicamente para seleccionar a los candidatos de trabajo y evaluar a los trabajadores. (Ruiz, 2013, p. 108)

## **Gestión De Recursos Humanos.**

Según **Fuente, G. (2006)** “Se entiende por Gestión de Recursos Humanos, las actividades encaminadas a obtener y coordinar los RR.HH. de una organización. Los RR.HH. representan una de las mayores inversiones de una organización. Cuando una organización se vende, la diferencia entre el valor de los activos físicos y financieros y el precio final de venta, es decir, el fondo de comercio, refleja, entre otros, el valor de los Recursos Humanos de una empresa. Además de sueldos y salarios, las organizaciones realizan inversiones importantes en RR.HH. en reclutamiento, contratación y formación, y todo esto debe gestionarse”. (Fuente, 2006, p. 123)

Según **Chiavenato, I. (2009)** “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a la “persona” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. A su vez es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual de su éxito”. (Chiavenato, 2009, p. 189)

## **Conflictos en la Evaluación del Desempeño.**

**Dessler, G. (2001)** menciona que “La evaluación de desempeño falla por razones comparables con estos tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. Algunas fallan porque no se informa a los subordinados, por adelantado, exactamente qué se espera de ellos, en función de un buen desempeño. Otras fallan debido a problemas con las formas o los métodos que se usan para evaluar y otro de los problemas es la sesión de entrevista para proporcionar retroalimentación al empleado; estos incluirán las discusiones y la mala comunicación”. (Dessler, 2001, p. 45).



## **Métodos Modernos de Evaluación de Desempeño.**

**Chiavenato, I. (2002)** nos comenta de estos nuevos métodos de Evaluación de desempeño y nos hace referencia que su evolución es por las limitaciones que los mismos tienen, en la actualidad el nuevo enfoque hace referencia a autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del personal en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. (Chiavenato, 2002, p. 321)

Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO).

Este método se está adoptando actualmente en las organizaciones, ya que es un sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos. La EPPO es democrática, participativa, envolvente y motivadora. (Chiavenato, 2002, p. 322)

Evaluación del Desempeño Laboral.

**Morales, C. (2009)** indica que el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual. (Morales, 2009, p. 102)

Así mismo, **Morales, C. (2009)** menciona que para la evaluación del desempeño laboral es necesario contar con la participación de todos los colaboradores que se encuentren laborando dentro de una determinada área o dependencia, ya que de este modo se podrá delimitar criterios homogéneos y compartidos por los participantes. Es así que basándose en los indicadores a procesar en el método Kendall, una vez reunida la información necesaria, estos criterios se agrupan en dos grupos de

desempeño: “A Nivel Personal” y “A Nivel Organizacional”, los mismos que se detallan a continuación: (Morales, 2009, p. 110)

1. Desempeño a Nivel Personal.

**Morales, C. (2009)** este factor contiene todos aquellos criterios correspondientes al desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas por parte de cada uno de los colaboradores, es decir, se toma en cuenta puntos específicos de la persona al momento de desarrollar su trabajo. Entre los puntos a evaluar dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes: (Morales, 2009, p. 115)

- Calidad del trabajo: Mide la profesionalidad, exactitud, limpieza, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el servicio prestado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña. (Morales, 2009, p. 115)
- Disciplina laboral: Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, violación de la disciplina tecnológica, cumplimiento del reglamento disciplinario interno. (Morales, 2009, p. 115)
- Iniciativa y creatividad: Mide el grado de independencia con que el trabajador aporta ideas, criterios nuevos en su puesto de trabajo, forma de enfrentar situaciones no rutinarias e incorporación de mejoras al trabajo. Así mismo evalúa el cumplimiento de responsabilidades, disposición y entrega de trabajos. (Morales, 2009, p. 115)
- Superación personal: Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas. En este punto se toma en cuenta la capacidad del colaborador de recibir sugerencias y la destreza para utilizar los conocimientos adquiridos. (Morales, 2009, p. 116)

- Cooperación y trabajo en equipo: Mide el nivel de aceptación de las orientaciones del jefe y su colaboración eficaz en equipo. (Morales, 2009, p. 116)
- Responsabilidad: Mide el grado de dedicación en el trabajo, evalúa el cumplimiento de las tareas inherentes a su cargo, verificando la eficacia de las mismas. (Morales, 2009, p. 116).

## 2. Desempeño a Nivel Organizacional.

**Morales, C. (2009)** dentro de la organización la participación del colaborador resulta ser importante debido a que sin los esfuerzos que este realiza, no se podría cumplir con las tareas y obligaciones programadas, es por ello que la evaluación del desempeño a nivel organizacional permitirá identificar que personal se encuentra laborando de manera óptima con el resto de la organización. Es por ello que se tiene en cuenta lo siguiente: (Morales, 2009, p. 117)

- Comunicación: Mide la capacidad que posee un colaborador para transmitir un determinado mensaje, tomando en cuenta la forma en que lo hace, los medios que emplea al momento de realizarlo, el cumplimiento de los procesos que debe de seguir, etc., hasta llegar al destinatario. Mientras más efectivo sea una persona a la hora de transmitir un mensaje, obtendrá puntos a su favor, debido a que estaría demostrando mayor capacidad para hacerse entender. (Morales, 2009, p. 118)
- Solución de problemas: Mide la capacidad del individuo para hacer frente a los problemas que continuamente se presentan en la organización, la manera de como los confronta y los medios y métodos que emplea para darle una solución oportuna. Es por ello que se evalúa el dominio que tiene sobre conceptos, métodos, técnicas, etc. (Morales, 2009, p. 118)
- Cumplimiento del plan de trabajo: Mide el cumplimiento de las tareas que se le han sido asignadas al evaluado en tiempo, de

forma cualitativa y cuantitativamente, a partir de los conocimientos, acciones y funciones a ejecutar en el puesto de trabajo. (Morales, 2009, p. 118).

- Organización: Mide el grado de organización del puesto. (Morales, 2009, p. 118).

Por otro lado este trabajo de investigación se justifica bajo los principios del ser humano como la:

**Conveniencia:** La importancia de este estudio fue describir la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015, asimismo identificar el nivel del clima laboral en los trabajadores de la institución, definiendo los factores que lo componen e intervienen en su desempeño y describir las características del mismo y su relación con el clima laboral. Es por ello que para la evaluación de la variable clima laboral se tomara la teoría de Brunet, L. (2011), y para evaluar el desempeño laboral se tomara la teoría de Morales, C. (2009).

**Relevancia Social:** La presente investigación posee una relevancia social sustentada en el hecho de que sirvió como base para evaluar el clima laboral de la institución y por lo tanto como base para desarrollar un buen desempeño por parte de los colaboradores de la misma, mejorando de esta manera el bienestar y el desarrollo de la institución, influenciando significativamente en la buena calidad de servicio que brindan los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba.

**Implicaciones Prácticas:** La presente investigación se realizó en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, basándose en la evaluación del Clima Laboral y el Desempeño de los colaboradores de dicha institución, por lo que contribuyó significativamente en mejorar el clima laboral para elevar el nivel de rendimiento del personal, y que está a su vez contribuyó en la mejora de la calidad de servicio de la institución para beneficiar a la población impulsando el desarrollo social de la comunidad como sus alrededores, asimismo se busca direccionar a la institución hacia

el desarrollo del personal, para brindar un servicio adecuado y satisfacer las necesidades de la población.

**Valor Teórico:** Asimismo, la presente investigación además de ser importante para la institución donde se desarrolló, constituye un material bibliográfico valioso para la comunidad estudiantil universitaria, dado que en el marco teórico se plantearon las dimensiones e indicadores básicos del clima laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba.

**Unidades Metodológicas:** La presente investigación posee relevancia en el campo de las Ciencias Sociales, específicamente en las Ciencias Administrativas, ya que aborda en su contenido un tema de gran importancia referente a la evaluación del clima laboral incidente en la institución, así como la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la misma.

### **1.1. Problema.**

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento de las personas, y transformar las compañías en instituciones interactivas impulsadas tanto por el usuario como por el empleado. Hoy en día nos damos cuenta que el clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento; hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

Un reconocimiento del clima organizacional permite ciertos procesos e intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos, etc.; por ello se han realizado diversos estudios sobre este tema, y coinciden en el mismo resultado, éstos determinan que un trabajador que se encuentra emocionalmente estable dentro de la institución en donde labora, presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro. Debido a que la evaluación del desempeño laboral no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas. La evaluación del desempeño laboral históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

Tradicionalmente, la evaluación del desempeño laboral ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento. Por lo anteriormente expuesto es propósito de la presente investigación evaluar el clima laboral, para

poder reconocer primeramente la calidad y condiciones laborales que tienen los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, para posteriormente relacionar estas características con el desempeño laboral y poder recomendar a la institución las mejoras necesarias a fin de que esta consiga el éxito institucional que necesita.

**Problema General:**

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015?

**Problemas específicos.**

- ¿Cómo se encuentra el clima laboral en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015?
- ¿Cuál el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015?

**1.2. Hipótesis.**

**Hi.** Existe una relación directa entre el clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015.

**Hipótesis específicas.**

- El clima laboral de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015 es el adecuado.
- El desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015 se encuentra en un nivel adecuado (alto).

### **1.3. Objetivos.**

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

Determinar la relación entre el clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Conocer el clima laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015.
- Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015.



## II. MARCO METODOLÓGICO.

### 2.1. Variables.

Variable 1: Clima laboral

Variable 2: Desempeño laboral

### 2.2. Operacionalización de variables.

Tabla N°1: Operacionalización de variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
CLIMA LABORAL	Brunet, L. (2011) afirma que el "clima organizacional" es el medio ambiente humano afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del trabajador y por lo tanto en la productividad.	Para la evaluación de la presente variable se procederá a elaborar una encuesta a los colaboradores de la institución en base a cada una de las dimensiones de la variable	Métodos de mando	Percepción del comportamiento del jefe	<b>ORDINAL</b> - Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre
				Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados	
				Tolerancia al conflicto percibida	
			Las características de las fuerzas motivacionales	La percepción del nivel de confianza otorgado	
				La percepción del nivel de consideración del jefe	
				El reconocimiento otorgado por el jefe	
			Procesos de comunicación	Medios de comunicación utilizados	
				Fluidez de la comunicación	
				Percepción de los tipos de comunicación en la organización	
			Procesos de toma de decisiones	Percepción de la autonomía otorgada	
				Nivel de centralización	
			Las características de los procesos de	Percepción sobre la fijación de objetivos	
Percepción sobre las políticas					

			planificación		
			Las características de los procesos de influencia	Percepción del tipo de influencia existente	
			Proceso de control	Percepción del colaborador en cuanto al control de los procesos operacionales	
				Percepción del colaborador sobre el control de la empresa para controlarlos	
			Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	Indagación sobre los objetivos propuestos	
				Formación alcanzada	
DESEMPEÑO LABORAL	Morales, C. (2009) indica que es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada.	Para la evaluación de la presente variable se procederá a elaborar una encuesta a los colaboradores de la institución en base a cada una de las dimensiones de la variable	Desempeño a nivel personal	Calidad del trabajo	<b>ORDINAL</b> - Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre
				Disciplina laboral	
				Iniciativa y creatividad	
				Superación personal	
				Cooperación y trabajo en equipo	
			Responsabilidad		
			Desempeño a nivel organizacional	Comunicación	
				Solución de problemas	
Cumplimiento del plan de trabajo					
Organización					

Fuente: Operacionalización de Variables.  
Elaboración propia.

### 2.3. Metodología.

En la presente investigación se toma la teoría metodológica de Sampieri (2006), quien menciona que el investigador debe proceder con honestidad, al procurar compartir sus conocimientos y resultados, así como al buscar siempre la verdad. Con la aplicación del proceso de investigación científica en cualquiera de sus modalidades se generan

nuevos conocimientos, los cuales a su vez producen nuevas ideas e interrogantes para estudiar. Es así como avanzan las ciencias y la tecnología. Es decir en la presente se recolecto teorías planteadas por diferentes autores que sustenten cada una de las variables, luego se procedió a encuestar a la muestra obteniendo un resultado de que existe relación entre ambas.

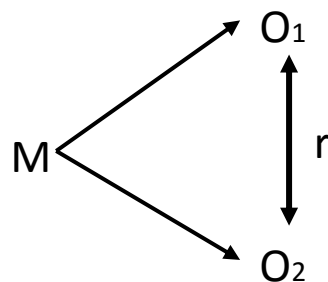
#### 2.4. Tipos de estudio.

El tipo de investigación fue NO EXPERIMENTAL, ya que solo se realizó una única medición de cada una de las variables que sirvió para la obtención de todos los datos para la realización de la presente investigación, sin manipular deliberadamente las variables, describiendo tal y como se encuentran en su estado neutral, además se analizó una sola vez en un solo periodo.

#### 2.5. Diseño.

La presente investigación se ha denominado como diseño de estudio, DESCRIPTIVO - CORRELACIONAL puesto que se evaluó las variables propuestas a ser investigadas, es así que una vez evaluadas ambas variables se procedió a determinar el grado de significancia de la relación entre el clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba.

#### Esquema del diseño:



**Dónde:**

M : Muestra (Trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba)

O<sub>1</sub>: Clima Laboral

O<sub>2</sub>: Desempeño Laboral

r : Relación entre las dos variables

**2.6. Población, muestra y muestreo.****2.6.1. Población:**

La población que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación estuvo conformado por los 48 jefes de áreas de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015.

**2.6.2. Muestra:**

Como muestra se ha tomado a 48 colaboradores que están directamente ligados con las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015, por ser esta su totalidad de población se consideró tomar a todos como muestra ya que son una mínima cantidad.

**2.6.3. Muestreo:**

El método utilizado por la presente investigación es el muestreo aleatorio simple.

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Tabla N°2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

TÉCNICA	INSTRUMENTO	ALCANCES	INFORMANTE
Análisis de documental	Revisar libros, periódico, revistas, internet.	Análisis de los libros de teorías, periódico, revistas, internet, etc.	Libros, revistas, Internet, etc.
Encuesta	Cuestionario	Se encuestara a los colaboradores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba.	Colaboradores

Fuente: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.  
Elaboración propia.

## 2.8. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos que se obtuvo a través de los instrumentos se utilizó el método de tabulación, graficación y confiabilidad de los mismos, para ello se utilizó el programa SPSS Statistic 21, una vez obtenido los datos se analizó los resultados, después de realizar toda la investigación en función al problema, los objetivos e hipótesis planteada en la investigación para dar solución al problema planteado en la realidad problemática.

## 2.9. Aspectos éticos

Para la realización del presente informe de investigación denominado “Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015.”, se tomó en consideración para los funcionarios que los datos reflejados demuestran veracidad y confiabilidad y que fueron utilizados guardando la reserva en la revelación de los datos.

### III. RESULTADOS

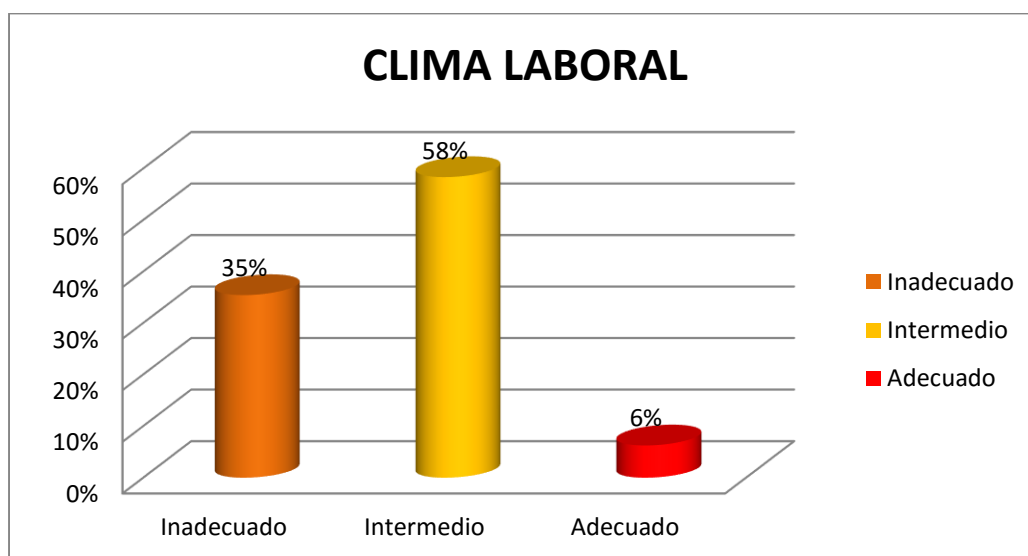
#### 3.1. Conocer el clima laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015.

Tabla N°3: “Clima laboral de los trabajadores de las gerencias de la municipalidad”

Clima Laboral	fi	%
Inadecuado	17	35%
Intermedio	28	58%
Adecuado	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabulación de la encuesta clima laboral, anexo 7.  
Elaboración propia.

Gráfico N°1: “Clima laboral de los trabajadores en base a los métodos de mando de mando”



Fuente: Diagrama de barras de clima laboral de los trabajadores de las gerencias de la municipalidad, anexo 7.  
Elaboración propia.

#### INTERPRETACION

En la tabla N°3 y gráfico N°1, se puede apreciar que el clima laboral en base a los métodos de mando de la organización viene desarrollándose de manera intermedia, mejor dicho regularmente con tendencias a ser 58% inadecuado, 35% intermedio, 6% adecuado (Anexo 7), esta

deficiencia en la dimensión se debe a que el trato y las relaciones con el jefe de área hacia los colaboradores no son las mejores, por lo que muchas veces se ha observado que existen conflictos entre ellos. Así también se ha determinado que el clima laboral con relación a las características motivacionales se viene desarrollando de manera intermedia 54%, con tendencias a ser inadecuado 42% (Anexo 9), pues esto se debe a que la organización no mantiene confianza en su personal para que estos tomen sus propias decisiones, dado que no confían en el nivel de criterio que el personal posee. Por otro lado se ha logrado establecer que el clima laboral con relación al proceso de toma de decisiones del personal se ve afectada de una manera considerable 44% inadecuado, 50% intermedio, 6% adecuado (Anexo 11), esto causado por las deficiencias como, la falta de autonomía del personal para desarrollar las tareas que se le ha asignado, por lo que no es eficiente en su trabajo, y no cumple con los resultados esperados por la organización, por otro lado se ha logrado identificar que el nivel de centralización es alta, puesto que las decisiones a tomar en una área determinada lo realiza la directiva, realizándola a su consideración propia, por lo que obvian las opiniones de los colaboradores. El clima laboral con relación a las características de los procesos de planificación se viene desarrollando de mala manera 46% inadecuado, 48% intermedio (Anexo 12), esto debido a que los objetivos trazados por la organización no son cumplidas a cabalidad por los colaboradores, por lo que muchas veces muestran deficiencias en las actividades que conllevan al cumplimiento de objetivo. Se puede observar que el clima organizacional en relación a las características de los procesos de influencia se está manejando de manera no tan adecuada, 79% intermedio, 19% inadecuado y 2% adecuado (Anexo 13), esto debido a que no existe mucha influencia dentro de la organización, es decir la influencia es descendente ya que no existe una interacción positiva entre jefe y colaborador, es por ese motivo que muchos de los colaboradores cumplen sus objetivos por compromiso mas no por iniciativa, por último el clima organizacional en

relación al proceso de control interno se viene desarrollando de manera inadecuada con un 54%, 42% intermedio y 4% adecuado (Anexo 14), esto debido a que no se percibe un apropiado control por parte de los dirigentes dentro de la organización, es así que este factor afecta tremendamente el mejoramiento del clima organizacional, por otro lado no existe un control permanente de las actividades laborales por parte de la organización, ello debido a la falta de interés de los directivos hacia el desarrollo y crecimiento de la organización por esa razón los colaboradores también muestran poca de iniciativa e interés por realizar sus actividades.

### **3.2. Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015.**

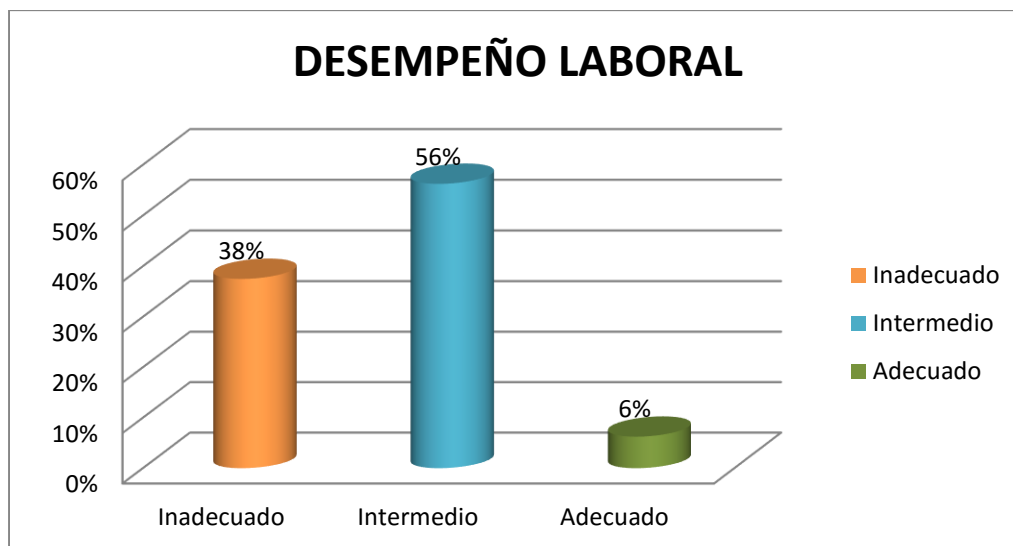
Tabla N°4: “Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad”

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	18	38%
<b>Intermedio</b>	27	56%
<b>Adecuado</b>	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabulación de la encuesta desempeño laboral, anexo 16.  
Elaboración propia

Gráfico N°2: “Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad”





Fuente: Diagrama de barras a nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad, anexo 16.  
Elaboración propia.

## INTERPRETACION

En la tabla N°4 y gráfico N°2, se aprecia que el desempeño laboral a nivel personal se está desarrollando de manera regular con un porcentaje de 56% intermedio, 38% inadecuado, 6% adecuado (Anexo 16), debido a que los colaboradores no se están desempeñando adecuadamente en la ejecución de sus actividades, ya que solo realizan sus trabajos por compromiso, algunos de los colaboradores no cuentan con la experiencia necesaria de tal manera que no realizan su trabajo eficientemente. Es por esa razón que los errores de los colaboradores son más frecuentes y no pretenden dar un cambio. Así mismo los colaboradores (Anexo 17), están cumpliendo con su tiempo de labor en la Municipalidad, así también cada uno de ellos cumple debidamente con el reglamento interno, por otro lado los colaborador esa veces aportan ideas y criterios nuevos, y todo esto dificulta el cumplimiento de responsabilidades dentro de la Municipalidad, de tal manera los colaboradores obtienen un resultado apropiado y en el tiempo establecido, así mismo no existe constante participación por parte de los colaboradores en los trabajos realizados en equipo y las orientaciones del jefe y su colaborador no son eficaces en la organización. Por otro lado se puede apreciar que el desempeño

laboral a nivel organizacional de los trabajadores se posiciona en un nivel bajo (Anexo 18), esto debido a que la comunicación no es fluida y coherente entre los colaboradores, así como con los directivos, por lo que no existe una buena comprensión entre ellos, y que además afecta considerablemente en la consecución de las actividades, así mismo se ha logrado identificar que los trabajadores demuestran dificultades para tomar decisiones frente a los problemas que se ha suscitado en ella, dado que el personal no tiene la iniciativa para hacerlo y muchas veces por la falta de conocimiento no lo hace, creándose problemas más grandes que las actuales, siendo estas un factor transcendental en la consecución de las metas y objetivos establecidos en la organización, y que además la estructura técnica no se encuentra relacionada con las funciones del personal.

**3.3. Determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015.**

Tabla N°5: “Pruebas de normalidad”

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima Laboral	,225	48	,000	,851	48	,000
Desemp_Lab	,187	48	,000	,856	48	,000

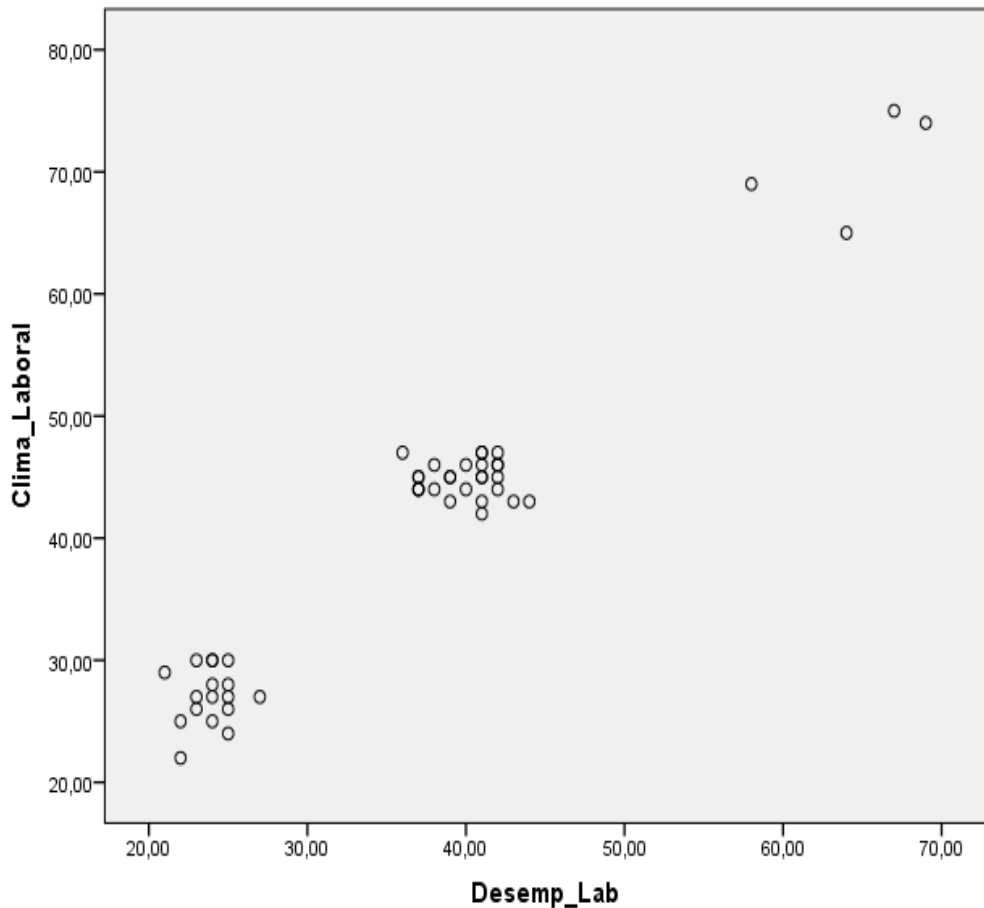
Fuente: Cuadro de pruebas de normalidad corrección de la significación de Lilliefors. Software estadístico spss, anexo 19.  
Elaboración propia.

Tabla N°6: “Correlaciones”

			Clima_Laboral	Desemp_Lab
Rho de Spearman	Clima_Laboral	Coeficiente	1,000	,784**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	Desemp_Lab	Coeficiente	,784**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

Fuente: Cuadro de correlación donde la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Software estadístico spss, anexo 19. Elaboración propia.

Gráfico N°3: “Correlaciones”



Fuente: Diagrama de dispersión donde la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Software estadístico spss, anexo 19. Elaboración propia.

## INTERPRETACIÓN

En la tabla N°5, se puede apreciar la prueba de normalidad aplicada a los datos recolectados en la encuesta de ambas variables, en la cual se determina un grado de significancia de 0,000 tanto para Kolmogorov - Smirnova como para Shapiro - Wilk. Por consiguiente en la tabla N°6 y gráfico N°3, se puede apreciar la correlación de Rho de Spearman entre la variable clima laboral y desempeño laboral, ante el siguiente resultado estadístico se ha logrado determinar que existe un coeficiente de correlación de 0,784 con un grado de significancia de 0,000 es por ello que se optado por tomar la hipótesis alterna (Existe una relación directa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015). Y rechazar la hipótesis nula (No existe una relación directa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015).

#### IV. DISCUSIÓN

En la presente investigación se ha logrado identificar que al no mantener confianza en el personal, muchas veces estos no son considerados en la organización en actividades a desarrollarse, ocasionando que el personal se sienta insatisfecho y desmotivados puesto que estos no están siendo reconocidos por los buenos trabajos que realizan o al momento de cumplir con sus metas satisfactoriamente, en relación al clima organizacional se pudo determinar que este se viene desarrollando de manera regular (58%), dado que el trato y las relaciones con el jefe de área hacia los colaboradores no son las mejores, además la organización no mantiene confianza en su personal para que estos tomen sus propias decisiones, la falta de autonomía del personal para desarrollar las tareas que se le ha asignado, se ha identificado que ciertos colaboradores no son eficientes en su trabajo, y no cumple con los resultados esperados por la organización, así mismo no existe una interacción positiva entre jefe y colaborador, es por ese motivo que muchos de los colaboradores cumplen sus objetivos por compromiso mas no por iniciativa y por ultimo no se percibe un control permanente de las actividades laborales por parte de la organización.

Analizando otros resultados como las de **Chupayo, J. (2007)**, en la cual indica que *“Existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, determinando que a mayor clima organizacional, mayor desempeño laboral y que a mayor rendimiento mayor clima laboral. Los colaboradores presentan un nivel moderado de clima y desempeño, existiendo un ambiente laborable con buen trato de sus superiores y una motivación óptima, asimismo un compromiso adecuado con la institución.”* Después de analizar la teoría propuesta en la presente investigación se determinó que no existe coincidencia dado que en la institución no se está dando un favorable clima laboral y esto se refleja en la poca iniciativa de los trabajadores por cumplir los objetivos en la falta de compromiso e identificación de los colaboradores con la institución.

En la presente investigación, con relación al desempeño laboral se establecido como inadecuado (56%), puesto que los colaboradores no se están desempeñando adecuadamente en la ejecución de sus actividades, ya que solo realizan sus trabajos por compromiso, algunos de los colaboradores no cuentan con la experiencia necesaria de tal manera que no realizan su trabajo eficientemente, así también cada uno de ellos cumple debidamente con el reglamento interno, por otro lado los colaborador a veces aportan ideas y criterios nuevos, y todo esto dificulta el cumplimiento de responsabilidades dentro de la Municipalidad, los colaboradores obtienen un resultado apropiado y en el tiempo establecido, así mismo no existe constante participación por parte de los colaboradores en los trabajos realizados en equipo y las orientaciones del jefe y su colaborador no son eficaces en la organización.

Por otro lado se puede apreciar que el desempeño laboral a nivel organizacional de los trabajadores se posiciona en un nivel bajo esto debido a que la comunicación no es fluida y coherente entre los colaboradores, así como con los directivos, por lo que no existe una buena comprensión entre ellos, y que además afecta considerablemente en la consecución de las actividades. Se ha logrado identificar que los trabajadores demuestran dificultades para tomar decisiones frente a los problemas que se ha suscitado en ella, así mismo **Iturralde, J. (2011)** “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010”. Concluye que Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño, No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución. Después de analizar las investigaciones se determinó que existe coincidencia dado que ambas instituciones no se preocupan por mejorar el ambiente de trabajo, lo cual perjudica

significativamente el desempeño laboral de los colaboradores, y estos errores seguirán causando graves perjuicios a la institución.

Así mismo en la presente investigación se ha determinado que no existe una buena comprensión y comunicación con el personal, creándose incompatibilidades entre ellos, por lo que existe un ambiente laboral deficiente, trayendo consigo un bajo desempeño a nivel organizacional, ante estos resultados se ha analizado la investigación de **Oliva, C. (2008)**, quien entre sus conclusiones menciona que *“La utilización de esta técnica producirá una alta motivación en los empleados lo que repercutirá en su rendimiento y logrará llegar a los objetivos institucionales mejorará la comunicación entre Jefe-Subordinados-Pares, con lo cual se genera un ambiente de trabajo adecuado y permite cumplir los objetivos institucionales.”* En tanto analizando los dos resultados recalcamos que factores como la motivación y el buen ambiente de trabajo repercuten en el rendimiento de los colaboradores, sin embargo estos componentes vienen desarrollándose de mala manera en la institución objeto de estudio afectando considerablemente al desempeño de los colaboradores, es por ello que la utilización de técnicas y estrategias aplicadas al mejoramiento del desempeño son de gran importancia para la institución, tal y como las menciona Oliva.

## V. CONCLUSIONES

- 5.1. Se determinó que existe una correlación positiva entre las variables de estudio, dado que se ha obtenido como resultado un coeficiente de correlación de (0,7) y Spearman establece que al sobrepasar un coeficiente de (0,5) se acepta la hipótesis alterna “Existe una relación directa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la municipalidad provincial de Moyobamba del último semestre 2015”, por más que los resultados sean positivos o negativos, es decir si encontramos un clima laboral inadecuado, es natural que el desempeño de los colaboradores baje significativamente.
- 5.2. El clima laboral se encuentra en desarrollo regular (58%) puesto que el personal no tiene una buena percepción sobre el comportamiento de su jefe, creándose desconfianza entre ellos, y muchas veces trayendo consigo conflictos y desacuerdos, con relación a las características de las fuerzas motivacionales se ha desarrollado inadecuadamente, teniendo como resultado la falta de reconocimiento y consideración del personal. Así mismo el proceso de comunicación ha traído grandes deficiencias como la falta de fluidez en la comunicación tanto entre compañeros de trabajo y con los jefes de áreas, pues la institución pocas veces emplea métodos eficientes para fomentar la comunicación con el personal. Con respecto a la toma de decisiones se ha logrado determinar que el personal demuestra poca autonomía para tomar sus decisiones frente a situaciones que se presenten en su puesto de trabajo, pues la toma de decisiones se da de manera centralizada, es decir son los directivos los que toman las decisiones finales.
- 5.3. El desempeño laboral de los colaboradores se encuentra a nivel intermedio (56%) puesto que el personal no viene realizando sus labores eficientemente, pues no demuestran iniciativa y creatividad, así mismo el personal muestra poco entusiasmo para realizar sus labores, y en cuanto a sus valores personales muchos de ellos no lo vienen



practicando, como son la responsabilidad y disciplina laboral. Puesto que no existe una buena comunicación e interacción dentro de la institución el personal demuestra poca iniciativa para solucionar los problemas existentes dentro de su área de trabajo o a nivel organizacional, dificultando de esta manera el cumplimiento de las metas propuestas.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1. Se recomienda a la institución mejorar las relaciones interpersonales, establecer un lazo de amistad entre jefes y colaboradores, buscando generar confianza entre ambos, así mismo brindar capacitaciones con relación al liderazgo direccionado a todos los jefes de área, crear un plan de motivación, con estrategias y actividades que conlleven a motivar al personal y que este se sienta comprometido con la misma. También mejorar la comunicación con todo el personal estableciendo políticas que engloben todo estos aspectos. De esa manera lograr mejorar el clima laboral de la institución, consiguiendo la tranquilidad y comodidad que todo colaborador necesita.
- 6.2. Se recomienda a la institución tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores ante la presencia de problemas o dificultades que se presente, además se debería plantear políticas claras y que estas a su vez contribuyan en el establecimiento de los objetivos y metas a ser desarrolladas por el personal, evitar las preferencias en los colaboradores, así mismo aplicar estrategias que eviten estas falencias pues perjudican al clima laboral de la institución, establecer un proceso claro para llevar a cabo los controles de actividades del personal como el rendimiento de los mismos, establecer objetivos y metas claras para que el personal desarrolle adecuadamente sus actividades que conlleven al cumplimiento de estas. De esa manera conseguir la mejora del desempeño laboral en la institución.
- 6.3. Finalmente se recomienda crear un buen clima laboral para mejorar el desempeño de los colaboradores, puesto que el personal al sentirse motivado y satisfecho en la institución, influirá directamente en el desarrollo de sus actividades.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### Libros:

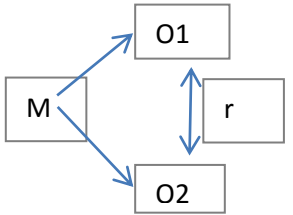
- Bertrand, Y. / Guillemet, P. (2000). Organizações: Uma abordagem sistémica. Portugal: Instituto Piaget.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas Editorial.
- Castro, (2010). Clima laboral y satisfacción laboral de las enfermeras Hospital Provincial Docente Belén Lambayeque. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos. Colombia: 5ª Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Tercera Edición, Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A..
- Chupayo, J. (2007). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Perú: Universidad Peruana de Los Andes.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. México: 8ª Ed. Pearson Educación.
- Fuente, G. (2006). Administración de Empresas e Ingeniería. España: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Hernández, S. (2006). Metodología de la investigación. México: 4ª edición, ed. Mc Graw Hill.
- Llaneza, J. (2009). Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista. España: 13ª Edición, Lex Nova.
- Martínez, M. (2003). La Gestión Empresarial. Madrid, España: Edición Díaz de Santos.

- Marroquín, A. y Pérez, L. (2011). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Morales, C. (2009). Capital humano: Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana, Cuba: 6ª Ed., Editora Política.
- Oliva, C. (2008). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño de 360° del Personal de una Cooperativa. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Pérez, A. (2009). Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Ruiz, E. (2009). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L. 2013.
- Ruiz, M. (2010). Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa costa gas Chiclayo. Lambayeque, Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Robbins, S. / Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Decimotercera Edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Werther, W. / Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Santa Fe, México: Sexta Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Zapata, R. (2010). Propuesta de mejora del clima laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A.. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

## **ANEXOS**

**ANEXO N°01:** Matriz de consistencia.

**CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOYOBAMBA DEL ÚLTIMO SEMESTRE 2015.**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DISEÑO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Problema principal:	Objetivo general:		Tipo de Investigación:	CLIMA LABORAL		Percepción del comportamiento del jefe	ORDINAL
¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015?	Determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015	Hi: existe una relación directa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015	No experimental		Métodos de mando	Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados	
			Diseño:			Tolerancia al conflicto percibida	
			Descriptivo - correlacional		Características de las fuerzas motivacionales	La percepción del nivel de confianza otorgado	
						La percepción del nivel de consideración del jefe	
					El reconocimiento otorgado por el jefe		
					Procesos de comunicación	Medios de comunicación utilizados	
						Fluidez de la comunicación	
					Procesos de toma de decisiones	Percepción de los tipos de comunicación en la organización	
						Percepción de la autonomía otorgada	
					Nivel de centralización		
Problemas secundarios:	Objetivos específicos:	H°: no existe una relación directa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015	Población		Las características de los procesos de planificación	Percepción sobre la fijación de objetivos	
¿Cómo es el clima laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015?	Determinar cómo es clima laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015		Trabajadores de la MPSM			Percepción sobre las políticas	
					Las características de los procesos de influencia	Percepción del tipo de influencia existente	
				Proceso de control		Percepción del colaborador en cuanto al control de los procesos operacionales	

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015?	Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015	Muestra.		Percepción del colaborador sobre el control de la empresa para controlarlos	
		48 colaboradores de la MPSM	Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	Indagación sobre los objetivos propuestos Formación alcanzada	
		DESEMPEÑO LABORAL	Desempeño a nivel personal	Calidad del trabajo	ORDINAL
				Disciplina laboral	
				Iniciativa y creatividad	
				Superación personal	
				Cooperación y trabajo en equipo	
			Responsabilidad		
			Desempeño a nivel organizacional	Comunicación	
				Solución de problemas	
				Cumplimiento del plan de trabajo	
				Organización	

**ANEXO N°02:** Cuestionario para medir clima laboral.

<b>CLIMA LABORAL</b>						
	<b>METODOS DE MANDO</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
	<b>Percepción del comportamiento del jefe</b>					
1	¿El trato del jefe hacia los colaboradores es adecuado?					
	<b>Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados</b>					
2	¿El colaborador es libre de comentar sus problemas a sus jefes?					
	<b>Tolerancia al conflicto percibida</b>					
3	¿El colaborador puede decir sin temor lo que piensa a sus jefes aunque estén en desacuerdo?					
	<b>CARACTERISTICAS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES</b>					
	<b>Percepción del nivel de confianza otorgado</b>					
4	¿Se confía el nivel de criterio dentro de la organización?					
	<b>Percepción del nivel de consideración del jefe</b>					
5	¿El jefe tiene consideraciones con sus colaboradores dentro de la organización?					
	<b>Reconocimiento otorgado por el jefe</b>					
6	¿Considera que el jefe reconoce las buenas labores del personal?					
	<b>PROCESOS DE COMUNICACION</b>					
	<b>Medios de comunicación utilizados</b>					
7	¿Los medios utilizados en la organización son los adecuados?					
	<b>Fluidez de la comunicación</b>					
8	¿Los colaboradores tienen la libre expresión de opinar lo que ocurre dentro de la organización?					
	<b>Percepción de los tipos de comunicación en la organización</b>					
9	¿Los superiores estimulan la comunicación con sus jefes?					
	<b>PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES</b>					
	<b>Percepción de la autonomía otorgada</b>					
10	¿El colaborador tiene la suficiente autonomía para realizar las tareas que se le asigna?					
	<b>Nivel de centralización</b>					
11	¿Las decisiones se toman en conjunto con los colaboradores?					
	<b>CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION</b>					
	<b>Percepción sobre la fijación de objetivos</b>					
12	¿Los objetivos trazados por la organización son cumplidos por los colaboradores?					
	<b>Percepción sobre las políticas</b>					



13	¿Los colaboradores perciben como adecuadas las normas implantadas por la organización?					
	<b>CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE INFLUENCIA</b>					
	<b>Percepción del tipo de influencia existente</b>					
14	¿Es ascendente la influencia dentro de la organización?					
	<b>PROCESO DE CONTROL</b>					
	<b>Percepción del colaborador en cuanto al control de los procesos operacionales.</b>					
15	¿El colaborador percibe adecuadamente el control realizado por parte de los dirigentes dentro de la organización?					
	<b>Percepción del colaborador sobre el control de la empresa para controlarlos.</b>					
16	¿La organización controla permanentemente las actividades realizadas por los colaboradores?					
	<b>LOS OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y DE PERFECCIONAMIENTO</b>					
	<b>Indagación sobre los objetivos propuestos</b>					
17	¿Los colaboradores investigan sobre los objetivos trazados por la organización en las tareas que están realizando?					
	<b>Formación alcanzada</b>					
18	¿Es adecuado el perfeccionamiento logrado por los colaboradores dentro de la organización?					

**ANEXO N°03:** Cuestionario para medir el desempeño laboral.

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>						
	<b>DESEMPEÑO A NIVEL PERSONAL</b>	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
	<b>Calidad del trabajo</b>					
1	¿Los colaboradores desempeñan su trabajo con profesionalidad?					
2	¿El servicio prestado por los colaboradores tiene baja frecuencia de error?					
	<b>Disciplina laboral.</b>					
3	¿El aprovechamiento en la jornada laboral por parte del colaborador trae buenos resultados para la organización?					
4	¿El reglamento disciplinario interno es cumplido de forma correcta dentro de la organización?					
	<b>Iniciativa y creatividad</b>					
5	¿Los colaboradores aportan ideas y criterios nuevos hacia la organización?					
6	¿Se ven constantes mejoras y cumplimiento de responsabilidades dentro de la organización?					
	<b>Superación personal</b>					
7	¿Los resultados alcanzados por los colaboradores los adecuados?					
8	¿Las acciones programadas dentro de la organización son alcanzadas a tiempo?					
	<b>Cooperación y trabajo en equipo</b>					
9	¿Existe constante participación por parte de los colaboradores en los trabajos realizados en equipo?					
10	¿Las orientaciones del jefe y su colaborador son eficaces en la organización?					
	<b>Responsabilidad</b>					
11	¿Los colaboradores dedican tiempo y concentración a su trabajo?					
12	¿Es eficiente el cumplimiento de las tareas alcanzadas en la organización?					
	<b>DESEMPEÑO A NIVEL ORGANIZACIONAL</b>					
	<b>Comunicación</b>					
13	¿Es fluido y coherente tal dialogo interno por parte de los colaboradores en la organización?					
	<b>Solución de problemas</b>					
14	¿Los problemas presentados en La organización son resueltos sin ningún inconveniente?					
	<b>Cumplimiento del plan de trabajo</b>					
15	¿Las metas propuestas son cumplidas de acuerdo a los objetivos trazados?					
	<b>Organización</b>					
16	¿La estructura técnica se encuentra relacionada con las funciones de los recursos humanos para alcanzar los objetivos?					

#### ANEXO N° 4: Análisis de fiabilidad (ALFA DE CRONBACH)

Respuesta del total de encuestados (CLIMA LABORAL)

	CL1	CL2	CL3	D1	CL4	CL5	CL6	D2	CL7	CL8	CL9	D3	CL10	CL11	D4	CL12	CL13	D5	CL14	D6	CL15	CL16	D7	CL17	CL18	D8
Encuestado 1	2	2	2	6	1	1	2	4	1	2	2	5	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	3
Encuestado 2	2	2	3	7	2	2	3	7	2	2	2	6	2	2	4	3	3	6	3	3	2	2	4	3	3	6
Encuestado 3	2	3	3	8	3	2	2	7	2	3	2	7	3	3	6	2	2	4	2	2	3	3	6	2	2	4
Encuestado 4	5	4	4	13	4	4	4	12	4	5	5	14	5	4	9	4	4	8	3	3	4	3	7	4	5	9
Encuestado 5	5	4	5	14	3	3	4	10	4	3	4	11	3	5	8	4	5	9	3	3	5	5	10	5	4	9
Encuestado 6	3	2	3	8	2	3	2	7	3	3	2	8	2	3	5	3	3	6	2	2	2	2	4	2	2	4
Encuestado 7	2	2	1	5	1	2	1	4	2	2	2	6	2	1	3	2	2	4	1	1	1	1	2	2	2	4
Encuestado 8	2	3	2	7	2	2	2	6	3	2	3	8	3	3	6	2	3	5	2	2	3	2	5	3	2	5
Encuestado 9	3	4	3	10	3	3	5	11	3	3	5	11	5	5	10	3	5	8	4	4	4	5	9	3	3	6
Encuestado 10	3	3	3	9	2	2	3	7	3	3	3	9	3	2	5	2	2	4	2	2	2	2	4	3	2	5
Encuestado 11	2	2	1	5	2	2	1	5	2	1	1	4	2	1	3	2	2	4	1	1	1	1	2	2	2	4
Encuestado 12	3	2	3	8	3	3	2	8	3	2	2	7	2	2	4	2	3	5	2	2	3	2	5	3	3	6
Encuestado 13	2	2	2	6	3	2	2	7	3	2	3	8	2	3	5	3	2	5	2	2	3	2	5	2	3	5
Encuestado 14	1	1	1	3	2	1	2	5	1	2	1	4	2	2	4	2	2	4	2	2	1	1	2	1	2	3
Encuestado 15	2	3	3	8	3	3	2	8	3	2	2	7	3	3	6	3	2	5	3	3	2	2	4	3	2	5
Encuestado 16	3	4	3	10	4	5	3	12	4	4	3	11	4	3	7	3	3	6	5	5	4	3	7	4	3	7
Encuestado 17	2	2	3	7	3	3	3	9	2	2	2	6	2	2	4	3	3	6	2	2	2	3	5	3	3	6
Encuestado 18	1	1	2	4	2	2	2	6	1	1	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	1	2	3	2	1	3
Encuestado 19	3	2	3	8	2	3	3	8	2	2	2	6	2	3	5	3	3	6	2	2	2	2	4	3	3	6
Encuestado 20	3	3	2	8	3	2	2	7	3	2	2	7	2	3	5	3	2	5	3	3	2	3	5	2	2	4
Encuestado 21	2	2	2	6	2	1	1	4	2	2	2	6	2	2	4	2	1	3	1	1	1	2	3	1	2	3
Encuestado 22	3	2	3	8	2	2	3	7	3	3	2	8	3	3	6	3	3	6	3	3	3	2	5	2	2	4

Encuestado 23	3	3	3	<b>9</b>	2	3	2	<b>7</b>	2	3	2	<b>7</b>	3	3	<b>6</b>	2	2	<b>4</b>	3	<b>3</b>	3	2	<b>5</b>	2	3	<b>5</b>	
Encuestado 24	1	1	1	<b>3</b>	2	1	1	<b>4</b>	2	1	2	<b>5</b>	1	1	<b>2</b>	1	2	<b>3</b>	1	<b>1</b>	1	1	<b>2</b>	1	1	<b>2</b>	
Encuestado 25	1	1	1	<b>3</b>	1	2	1	<b>4</b>	1	2	1	<b>4</b>	1	1	<b>2</b>	2	1	<b>3</b>	2	<b>2</b>	2	2	<b>4</b>	1	2	<b>3</b>	
Encuestado 26	2	2	2	<b>6</b>	2	2	3	<b>7</b>	3	3	3	<b>9</b>	2	3	<b>5</b>	3	3	<b>6</b>	3	<b>3</b>	2	3	<b>5</b>	3	3	<b>6</b>	
Encuestado 27	2	2	3	<b>7</b>	3	2	2	<b>7</b>	3	2	3	<b>8</b>	3	2	<b>5</b>	2	3	<b>5</b>	2	<b>2</b>	2	2	<b>4</b>	2	3	<b>5</b>	
Encuestado 28	2	2	2	<b>6</b>	1	1	1	<b>3</b>	2	2	1	<b>5</b>	1	1	<b>2</b>	1	1	<b>2</b>	1	<b>1</b>	2	2	<b>4</b>	2	1	<b>3</b>	
Encuestado 29	2	3	3	<b>8</b>	2	3	2	<b>7</b>	3	3	2	<b>8</b>	3	2	<b>5</b>	3	2	<b>5</b>	2	<b>2</b>	2	2	<b>4</b>	3	2	<b>5</b>	
Encuestado 30	3	2	2	<b>7</b>	2	2	2	<b>6</b>	3	3	2	<b>8</b>	3	3	<b>6</b>	3	2	<b>5</b>	2	<b>2</b>	3	3	<b>6</b>	3	2	<b>5</b>	
Encuestado 31	2	1	1	<b>4</b>	1	2	1	<b>4</b>	1	1	2	<b>4</b>	1	2	<b>3</b>	1	1	<b>2</b>	2	<b>2</b>	2	2	<b>4</b>	1	2	<b>3</b>	
Encuestado 32	2	2	2	<b>6</b>	2	3	3	<b>8</b>	3	3	2	<b>8</b>	2	3	<b>5</b>	3	2	<b>5</b>	3	<b>3</b>	3	3	<b>6</b>	2	2	<b>4</b>	
Encuestado 33	3	3	3	<b>9</b>	3	2	2	<b>7</b>	3	2	2	<b>7</b>	3	3	<b>6</b>	3	2	<b>5</b>	2	<b>2</b>	3	3	<b>6</b>	2	2	<b>4</b>	
Encuestado 34	2	1	2	<b>5</b>	1	2	1	<b>4</b>	2	1	1	<b>4</b>	2	1	<b>3</b>	1	1	<b>2</b>	1	<b>1</b>	2	1	<b>3</b>	1	1	<b>2</b>	
Encuestado 35	3	2	2	<b>7</b>	2	2	3	<b>7</b>	3	2	2	<b>7</b>	2	2	<b>4</b>	2	3	<b>5</b>	2	<b>2</b>	3	2	<b>5</b>	2	3	<b>5</b>	
Encuestado 36	2	2	2	<b>6</b>	1	1	1	<b>3</b>	1	2	2	<b>5</b>	1	1	<b>2</b>	1	2	<b>3</b>	1	<b>1</b>	2	2	<b>4</b>	2	1	<b>3</b>	
Encuestado 37	2	2	3	<b>7</b>	2	2	3	<b>7</b>	3	2	3	<b>8</b>	3	3	<b>6</b>	3	2	<b>5</b>	2	<b>2</b>	3	3	<b>6</b>	3	3	<b>6</b>	
Encuestado 38	1	1	2	<b>4</b>	1	1	2	<b>4</b>	2	1	2	<b>5</b>	2	2	<b>4</b>	2	1	<b>3</b>	1	<b>1</b>	2	2	<b>4</b>	2	1	<b>3</b>	
Encuestado 39	2	3	3	<b>8</b>	2	3	3	<b>8</b>	2	3	2	<b>7</b>	2	3	<b>5</b>	2	3	<b>5</b>	3	<b>3</b>	2	3	<b>5</b>	2	3	<b>5</b>	
Encuestado 40	2	3	3	<b>8</b>	2	2	2	<b>6</b>	3	3	2	<b>8</b>	3	3	<b>6</b>	2	2	<b>4</b>	2	<b>2</b>	3	2	<b>5</b>	2	2	<b>4</b>	
Encuestado 41	1	1	2	<b>4</b>	2	1	1	<b>4</b>	2	1	1	<b>4</b>	1	2	<b>3</b>	2	1	<b>3</b>	2	<b>2</b>	2	2	<b>4</b>	1	2	<b>3</b>	
Encuestado 42	3	2	3	<b>8</b>	3	3	3	<b>9</b>	3	2	2	<b>7</b>	3	3	<b>6</b>	2	2	<b>4</b>	2	<b>2</b>	2	2	<b>4</b>	2	3	<b>5</b>	
Encuestado 43	2	2	3	<b>7</b>	2	3	2	<b>7</b>	2	3	3	<b>8</b>	3	3	<b>6</b>	2	3	<b>5</b>	2	<b>2</b>	3	2	<b>5</b>	3	3	<b>6</b>	
Encuestado 44	2	1	2	<b>5</b>	2	1	2	<b>5</b>	2	2	2	<b>6</b>	2	2	<b>4</b>	2	1	<b>3</b>	1	<b>1</b>	2	1	<b>3</b>	1	2	<b>3</b>	
Encuestado 45	2	2	3	<b>7</b>	3	2	3	<b>8</b>	2	3	2	<b>7</b>	3	2	<b>5</b>	3	2	<b>5</b>	3	<b>3</b>	2	2	<b>4</b>	2	3	<b>5</b>	
Encuestado 46	2	2	3	<b>7</b>	2	3	3	<b>8</b>	2	3	2	<b>7</b>	3	2	<b>5</b>	3	3	<b>6</b>	3	<b>3</b>	3	3	<b>6</b>	2	3	<b>5</b>	
Encuestado 47	1	1	2	<b>4</b>	2	1	2	<b>5</b>	1	1	2	<b>4</b>	1	2	<b>3</b>	1	1	<b>2</b>	2	<b>2</b>	2	2	<b>1</b>	<b>3</b>	1	1	<b>2</b>
Encuestado 48	2	2	2	<b>6</b>	2	2	2	<b>6</b>	2	1	2	<b>5</b>	2	1	<b>3</b>	2	1	<b>3</b>	2	<b>2</b>	1	2	<b>3</b>	1	1	<b>2</b>	

## Anexo N° 05: Prueba de confiabilidad del Clima Laboral.

### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	48	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	48	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	18

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CL1	38,48	141,404	,761	,966
CL2	38,56	140,464	,814	,965
CL3	38,29	141,658	,788	,966
CL4	38,56	144,294	,714	,967
CL5	38,54	141,658	,745	,966
CL6	38,50	139,617	,811	,966
CL7	38,35	142,191	,767	,966
CL8	38,48	141,404	,761	,966
CL9	38,52	141,659	,761	,966
CL10	38,38	139,048	,811	,966
CL11	38,33	138,567	,829	,965
CL12	38,42	142,801	,775	,966
CL13	38,50	138,213	,814	,966
CL14	38,56	142,847	,714	,967
CL15	38,42	140,035	,792	,966
CL16	38,52	141,276	,757	,966
CL17	38,54	139,317	,816	,965
CL18	38,44	141,528	,768	,966

Respuesta del total de encuestados (DESEMPEÑO LABORAL)

	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	DL7	DL8	DL9	DL10	DL11	DL12	D1	DL13	DL14	DL15	DL16	D2
Encuestado 1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	<b>17</b>	2	2	1	1	<b>6</b>
Encuestado 2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	<b>30</b>	2	3	3	3	<b>11</b>
Encuestado 3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	<b>32</b>	2	2	2	2	<b>8</b>
Encuestado 4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	<b>52</b>	3	4	5	3	<b>15</b>
Encuestado 5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	<b>53</b>	5	5	3	3	<b>16</b>
Encuestado 6	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	<b>29</b>	2	2	2	2	<b>8</b>
Encuestado 7	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	<b>17</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
Encuestado 8	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	<b>29</b>	2	2	2	2	<b>8</b>
Encuestado 9	4	3	3	4	4	4	3	3	5	3	4	4	<b>44</b>	3	4	3	4	<b>14</b>
Encuestado 10	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	<b>29</b>	2	2	3	3	<b>10</b>
Encuestado 11	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	<b>19</b>	1	1	1	2	<b>5</b>
Encuestado 12	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	<b>29</b>	2	2	2	2	<b>8</b>
Encuestado 13	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	<b>30</b>	2	2	3	2	<b>9</b>
Encuestado 14	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	<b>20</b>	1	1	1	2	<b>5</b>
Encuestado 15	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	<b>29</b>	2	2	2	3	<b>9</b>
Encuestado 16	3	3	5	4	5	4	3	5	5	5	3	5	<b>50</b>	4	3	4	3	<b>14</b>
Encuestado 17	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	<b>26</b>	3	3	2	3	<b>11</b>
Encuestado 18	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	<b>18</b>	2	1	2	1	<b>6</b>
Encuestado 19	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	<b>31</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
Encuestado 20	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	<b>27</b>	3	3	2	3	<b>11</b>
Encuestado 21	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	<b>18</b>	1	2	1	2	<b>6</b>
Encuestado 22	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	<b>27</b>	2	2	3	2	<b>9</b>
Encuestado 23	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	<b>31</b>	3	2	3	3	<b>11</b>
Encuestado 24	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	<b>17</b>	1	1	2	1	<b>5</b>
Encuestado 25	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	<b>17</b>	2	1	1	1	<b>5</b>

Encuestado 26	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	<b>31</b>	3	3	2	2	<b>10</b>
Encuestado 27	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	<b>33</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
Encuestado 28	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	<b>18</b>	1	1	1	2	<b>5</b>
Encuestado 29	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	<b>26</b>	3	3	2	3	<b>11</b>
Encuestado 30	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	<b>29</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
Encuestado 31	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	<b>19</b>	2	1	1	2	<b>6</b>
Encuestado 32	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	<b>32</b>	2	2	2	3	<b>9</b>
Encuestado 33	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	<b>32</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
Encuestado 34	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	<b>19</b>	1	2	2	1	<b>6</b>
Encuestado 35	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	<b>29</b>	3	3	3	3	<b>12</b>
Encuestado 36	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	<b>18</b>	2	2	1	1	<b>6</b>
Encuestado 37	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	<b>30</b>	2	3	3	3	<b>11</b>
Encuestado 38	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	<b>20</b>	2	1	1	1	<b>5</b>
Encuestado 39	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	<b>30</b>	3	3	3	2	<b>11</b>
Encuestado 40	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	<b>34</b>	3	2	2	3	<b>10</b>
Encuestado 41	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	<b>21</b>	2	1	1	2	<b>6</b>
Encuestado 42	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	<b>31</b>	2	3	3	3	<b>11</b>
Encuestado 43	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	<b>29</b>	2	3	3	3	<b>11</b>
Encuestado 44	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	<b>16</b>	2	2	1	2	<b>7</b>
Encuestado 45	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	<b>32</b>	2	2	3	3	<b>10</b>
Encuestado 46	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	<b>31</b>	3	2	3	3	<b>11</b>
Encuestado 47	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	<b>18</b>	2	2	1	1	<b>6</b>
Encuestado 48	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	<b>18</b>	2	2	2	1	<b>7</b>

## Anexo N° 06: prueba de confiabilidad de desempeño laboral

### Resumen del procesamiento de los casos.

		N	%
Casos	Válidos	48	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	48	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,966	16

### Estadísticos total-elemento.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
DL1	34,04	120,892	,748	,965
DL2	33,90	121,500	,757	,965
DL3	33,94	117,719	,829	,964
DL4	34,00	120,979	,782	,964
DL5	34,04	115,700	,869	,963
DL6	33,94	117,507	,840	,963
DL7	34,04	121,828	,772	,965
DL8	34,02	119,170	,769	,965
DL9	34,00	117,106	,829	,964
DL10	33,96	117,317	,832	,964
DL11	34,15	120,936	,783	,964
DL12	34,04	121,275	,751	,965
DL13	34,10	122,308	,738	,965
DL14	34,04	119,147	,797	,964
DL15	34,08	118,248	,813	,964
DL16	34,08	122,716	,706	,966



**ANEXO N°07:** Clima laboral de los trabajadores de las gerencias de la municipalidad

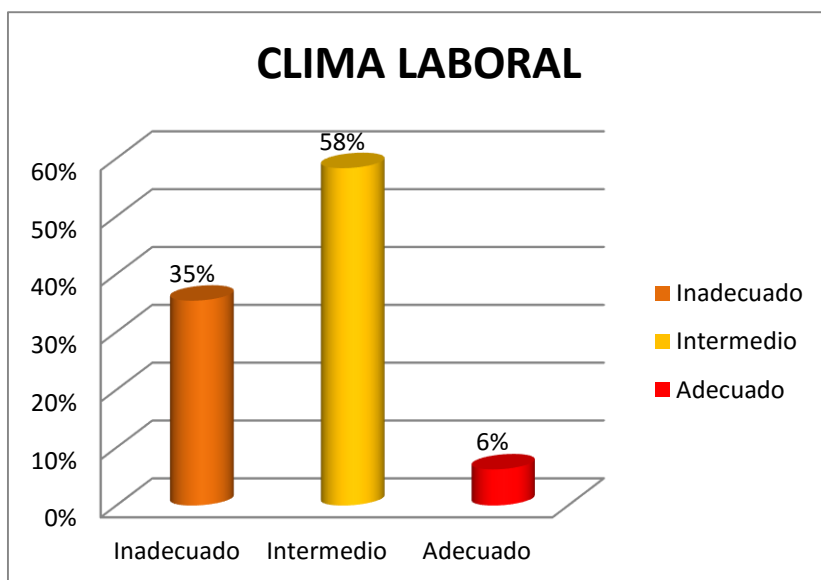
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	18
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	90
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	72
<b>VARIANZA</b>	24

<b>Inadecuado</b>	17	41
<b>Intermedio</b>	42	66
<b>Adecuado</b>	67	91

Tabulación de la encuesta clima laboral

<b>Clima laboral</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	17	35%
<b>Intermedio</b>	28	58%
<b>Adecuado</b>	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de clima laboral de los trabajadores de las gerencias de la municipalidad.



**ANEXO N°08:** Clima laboral de los trabajadores en base a los métodos de mando.

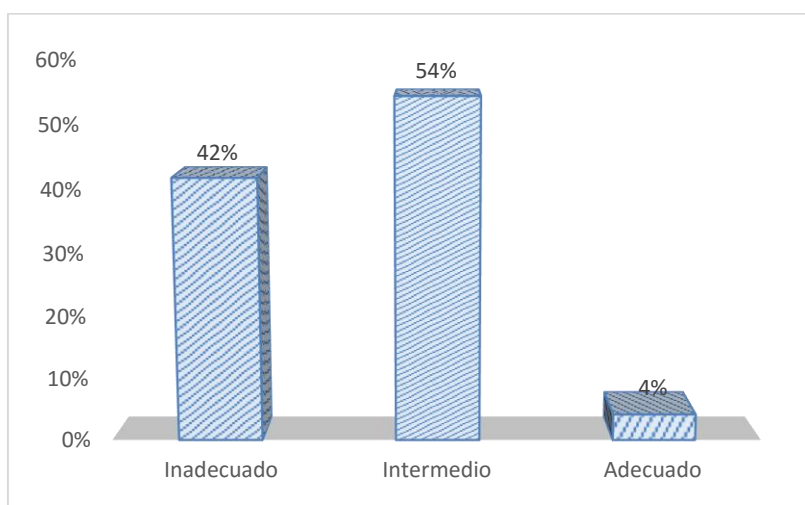
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	3
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	15
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	12
<b>VARIANZA</b>	4

<b>Inadecuado</b>	2	6
<b>Intermedio</b>	7	11
<b>Adecuado</b>	12	16

Cuadro de método de mando

<b>Métodos de mando</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	20	42%
<b>Intermedio</b>	26	54%
<b>Adecuado</b>	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de método de mando.



**ANEXO N°09:** Clima laboral de los trabajadores en base a las características de las fuerzas motivacionales.

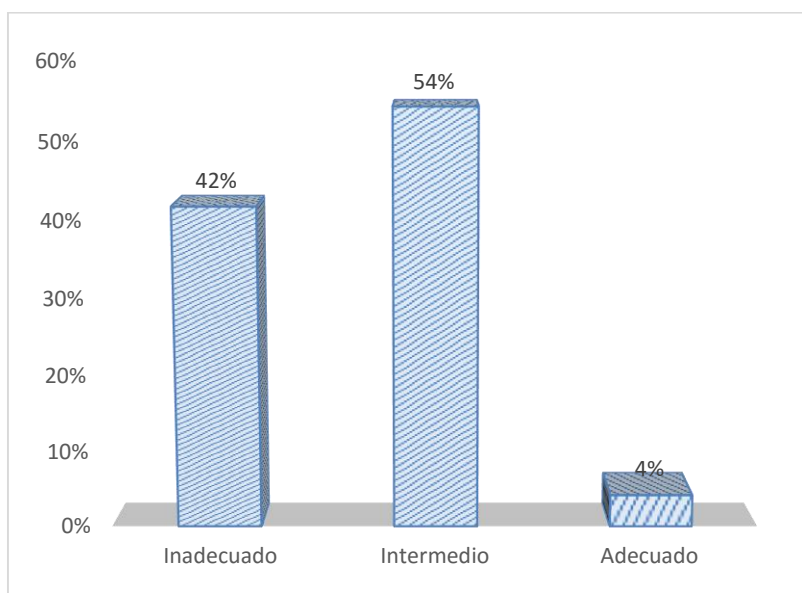
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	3
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	15
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	12
<b>VARIANZA</b>	4

<b>Inadecuado</b>	2	6
<b>Intermedio</b>	7	11
<b>Adecuado</b>	12	16

Cuadro de fuerzas motivacionales.

<b>Características de las fuerzas motivacionales</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	20	42%
<b>Intermedio</b>	26	54%
<b>Adecuado</b>	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de fuerzas motivacionales.



**ANEXO N°10:** Clima laboral de los trabajadores en base a los procesos de comunicación.

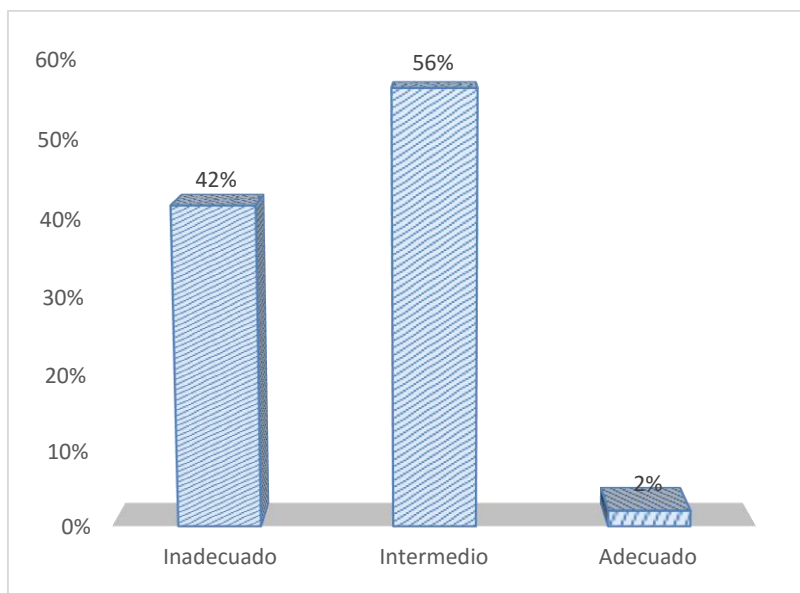
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	3
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	15
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	12
<b>VARIANZA</b>	4

<b>Inadecuado</b>	2	6
<b>Intermedio</b>	7	11
<b>Adecuado</b>	12	16

Cuadro de procesos de comunicación.

<b>procesos de comunicación</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	20	42%
<b>Intermedio</b>	27	56%
<b>Adecuado</b>	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de procesos de comunicación.



**ANEXO N°11:** Clima laboral de los trabajadores en base a procesos de toma de decisiones.

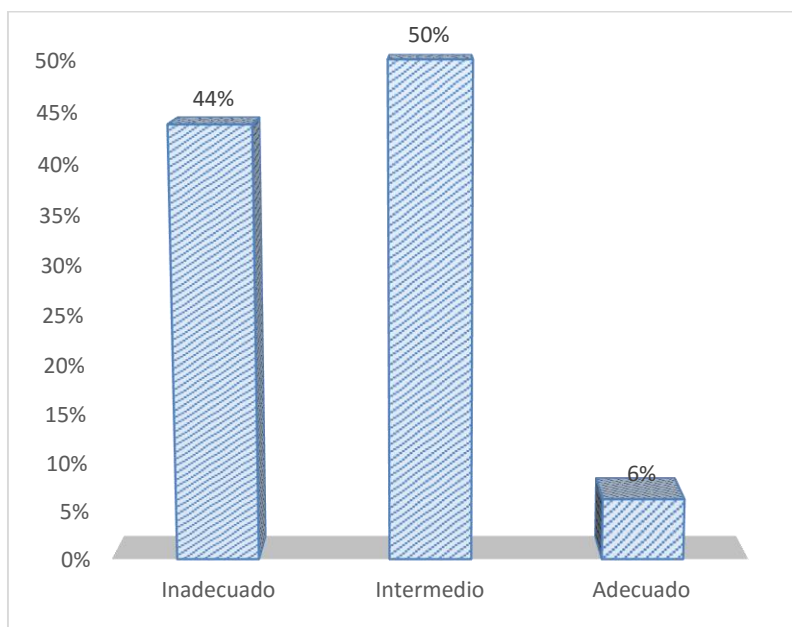
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	2
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	10
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	8
<b>VARIANZA</b>	3

<b>Inadecuado</b>	1	4
<b>Intermedio</b>	5	7
<b>Adecuado</b>	8	11

Cuadro de toma de decisiones.

	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	21	44%
<b>Intermedio</b>	24	50%
<b>Adecuado</b>	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de toma de decisiones.



**ANEXO N°12:** Clima laboral de los trabajadores en base a las características de los procesos de planificación.

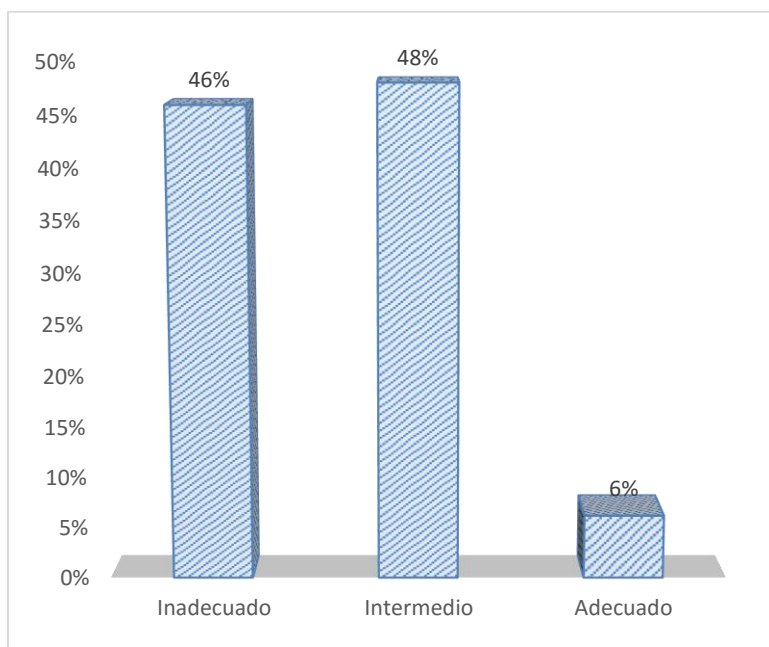
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	2
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	10
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	8
<b>VARIANZA</b>	3

<b>Inadecuado</b>	1	4
<b>Intermedio</b>	5	7
<b>Adecuado</b>	8	11

Cuadro de procesos de planificación.

	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	22	46%
<b>Intermedio</b>	23	48%
<b>Adecuado</b>	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de procesos de planificación.



**ANEXO N°13:** Clima laboral de los trabajadores en base a las características de los procesos de influencia.

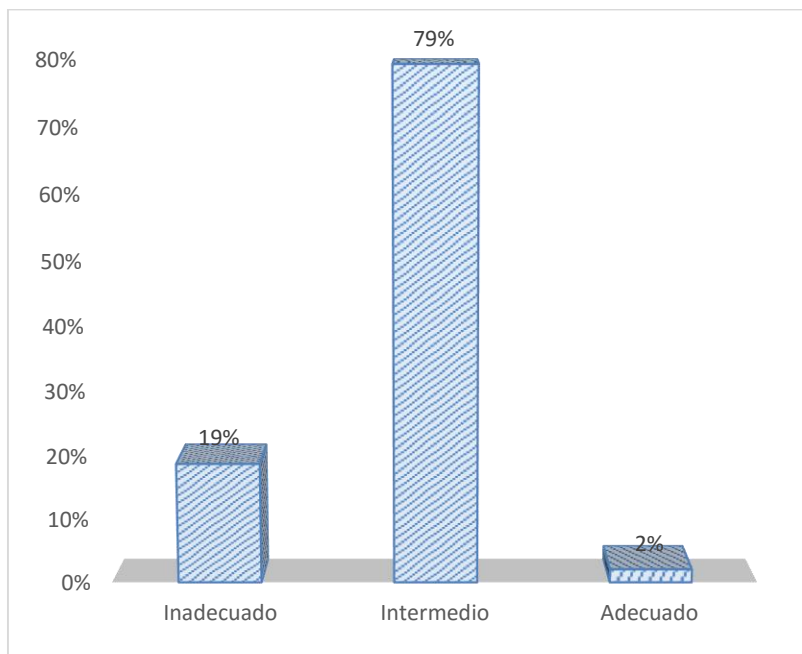
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	1
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	5
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	4
<b>VARIANZA</b>	1

<b>Inadecuado</b>	0	1
<b>Intermedio</b>	2	4
<b>Adecuado</b>	5	6

Cuadro de procesos de influencia.

	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	9	19%
<b>Intermedio</b>	38	79%
<b>Adecuado</b>	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de procesos de influencia.



**ANEXO N°14:** Clima laboral de los trabajadores en base a los proceso de control.

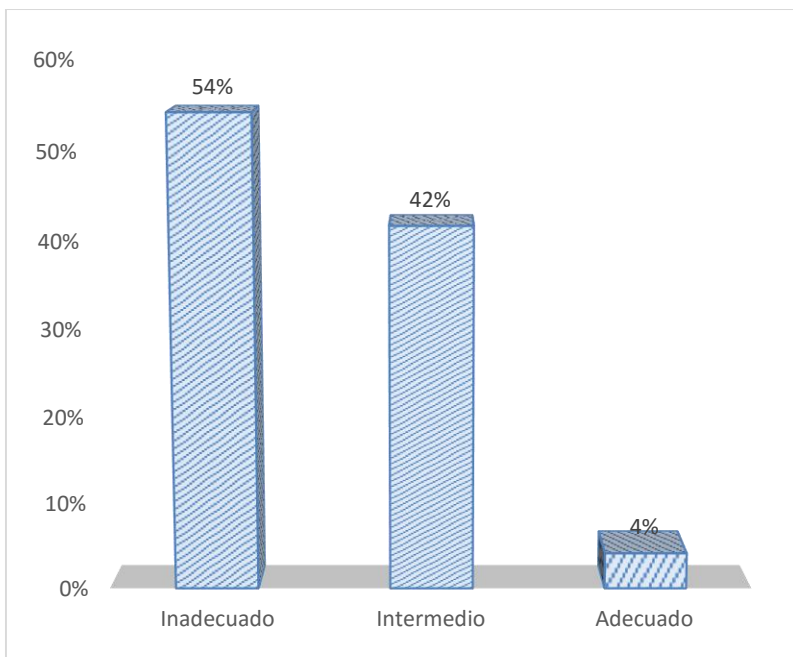
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	2
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	10
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	8
<b>VARIANZA</b>	3

<b>Inadecuado</b>	1	4
<b>Intermedio</b>	5	7
<b>Adecuado</b>	8	11

Cuadro de proceso de control.

	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	26	54%
<b>Intermedio</b>	20	42%
<b>Adecuado</b>	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de proceso de control.





**ANEXO N°15:** Clima laboral de los trabajadores en base a los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

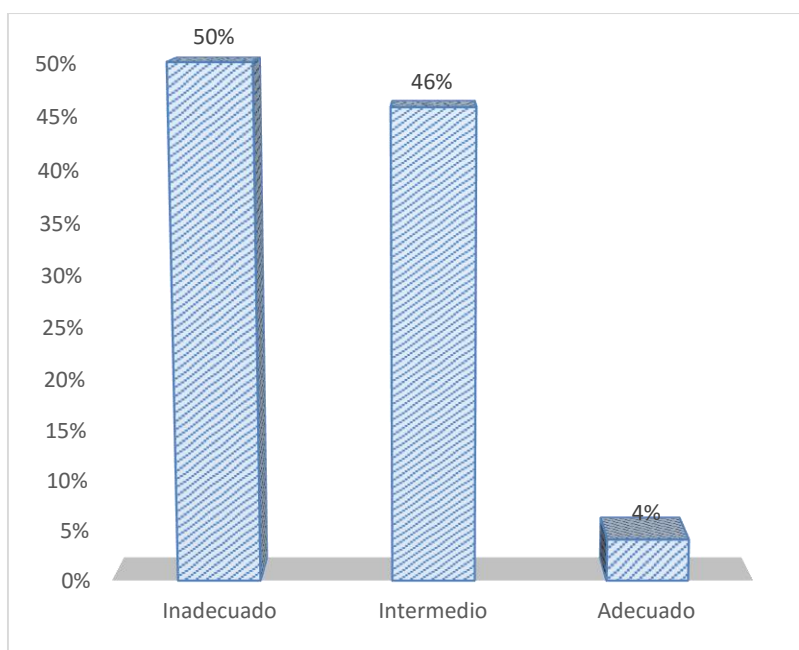
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	2
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	10
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	8
<b>VARIANZA</b>	3

<b>Inadecuado</b>	1	4
<b>Intermedio</b>	5	7
<b>Adecuado</b>	8	11

Cuadro de objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	24	50%
<b>Intermedio</b>	22	46%
<b>Adecuado</b>	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.



**ANEXO N°16:** Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad

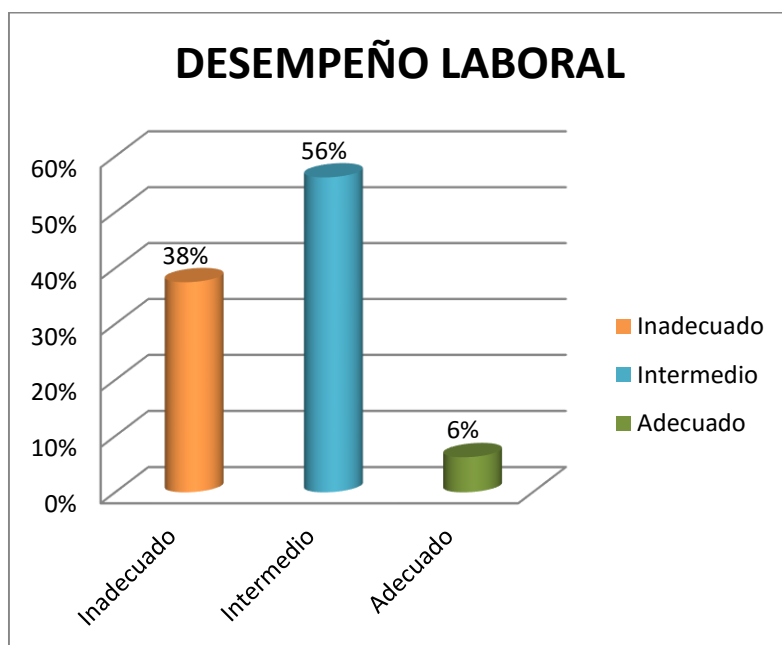
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	16
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	80
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	64
<b>VARIANZA</b>	21

<b>Inadecuado</b>	15	36
<b>Intermedio</b>	37	59
<b>Adecuado</b>	60	81

Tabulación de la encuesta desempeño laboral.

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	18	38%
<b>Intermedio</b>	27	56%
<b>Adecuado</b>	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras a nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad.



## ANEXO N°17: Desempeño laboral a nivel personal de los trabajadores.

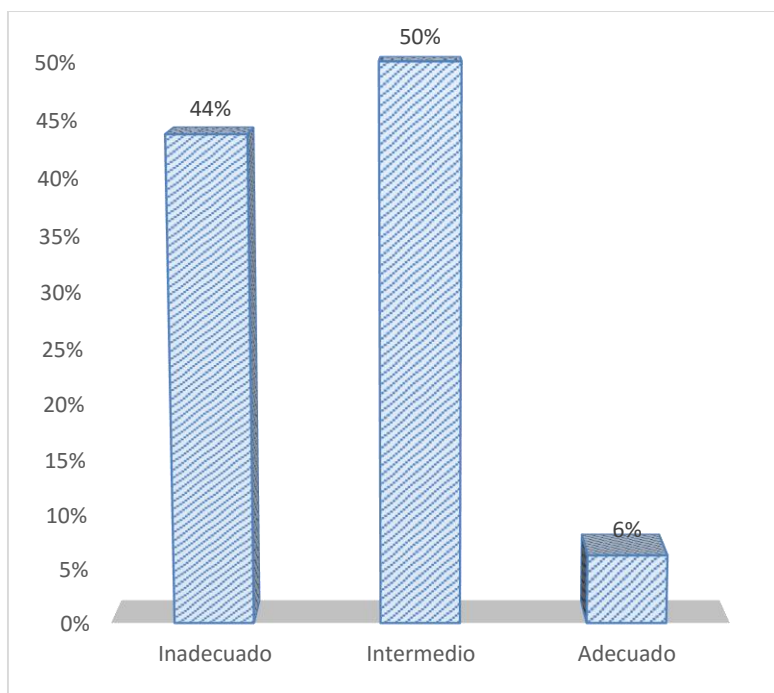
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	12
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	60
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	48
<b>VARIANZA</b>	16

<b>Inadecuado</b>	11	27
<b>Intermedio</b>	28	44
<b>Adecuado</b>	45	61

Cuadro de desempeño a nivel personal.

	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	21	44%
<b>Intermedio</b>	24	50%
<b>Adecuado</b>	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de desempeño a nivel personal.



## ANEXO N°18: Desempeño laboral a nivel organizacional de los trabajadores.

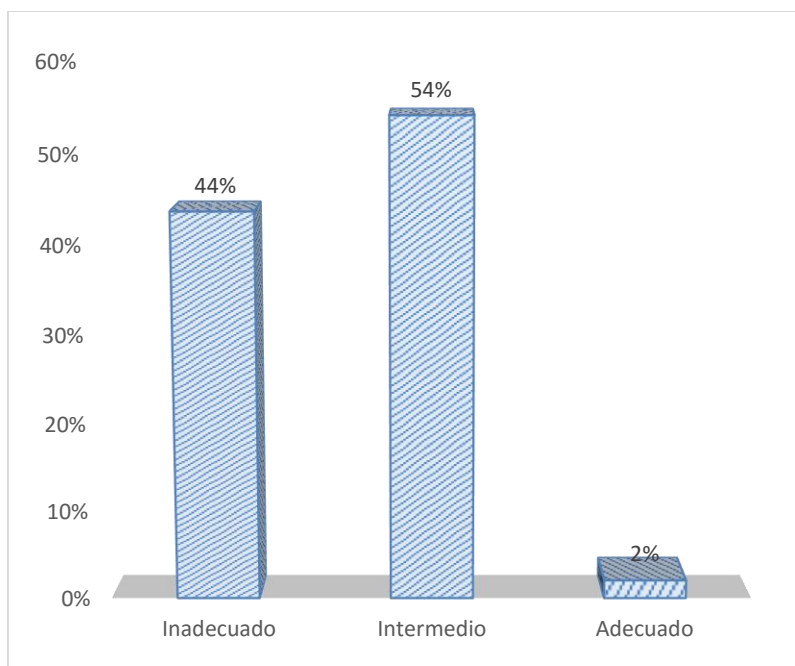
<b>PUNTAJE MINIMO</b>	4
<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	20
<b>ESCALAS</b>	3
<b>DIF. MIN. - MAX.</b>	16
<b>VARIANZA</b>	5

<b>Inadecuado</b>	3	8
<b>Intermedio</b>	9	15
<b>Adecuado</b>	16	21

Cuadro de desempeño a nivel organizacional.

	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Inadecuado</b>	21	44%
<b>Intermedio</b>	26	54%
<b>Adecuado</b>	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Diagrama de barras de desempeño a nivel organizacional.



## ANEXO N°19: Pruebas de normalidad y Correlaciones.

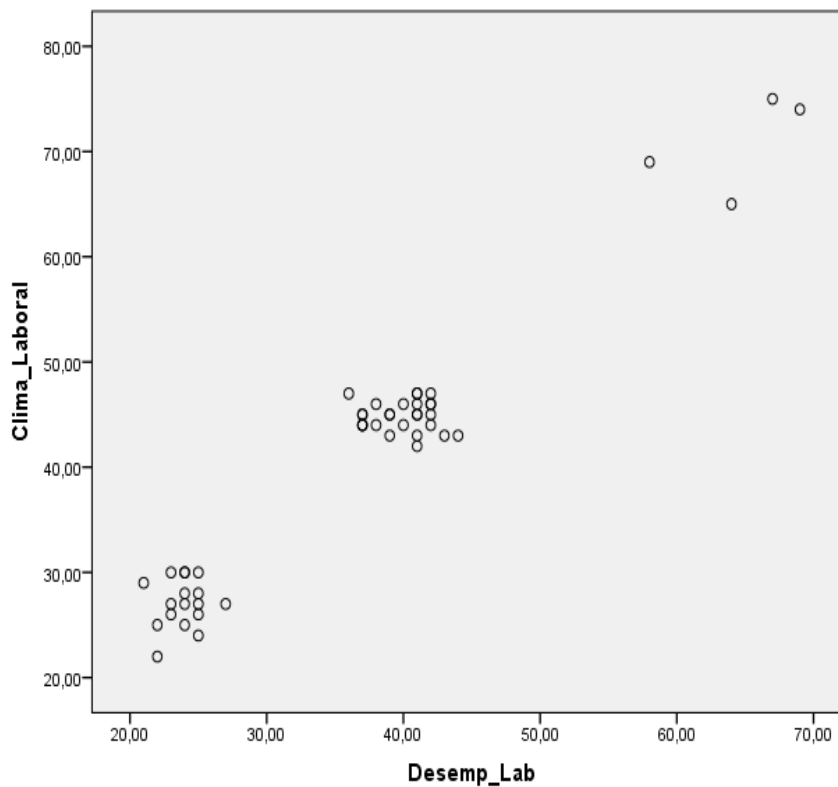
Cuadro de pruebas de normalidad corrección de la significación de Lilliefors. Software estadístico spss.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima_Laboral	,225	48	,000	,851	48	,000
Desemp_Lab	,187	48	,000	,856	48	,000

Cuadro de correlación donde la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Software estadístico spss.

		Clima_Laboral	Desemp_Lab
Clima_Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,784**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	48	48
	Coeficiente de correlación	,784**	1,000
Desemp_Lab	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	48	48

Diagrama de dispersión donde la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Software estadístico spss.



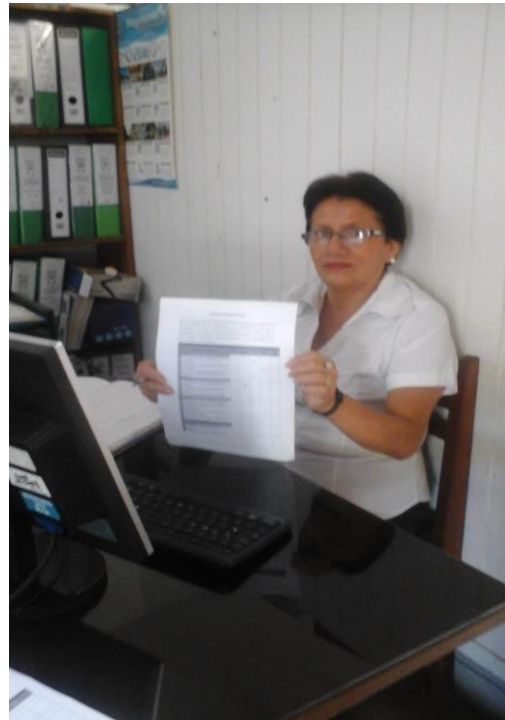
## ANEXO Nº 20: Evidencias fotográficas.

Gerencia de desarrollo económico



Fuente: MPM  
Elaboración Propia

Gerencia de desarrollo económico



Fuente: MPM  
Elaboración Propia

Gerencia de administración tributaria



Fuente: MPM  
Elaboración Propia

Gerencia de administración tributaria



Fuente: MPM  
Elaboración Propia

Gerencia de administración y finanzas



Fuente: MPM  
Elaboración Propia

Gerencia de administración y finanzas



Fuente: MPM  
Elaboración Propia

Gerencia Municipal



Fuente: MPM  
Elaboración



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES:

**IRIGOÍN DÍAZ LUIS**

D.N.I. : 45289951  
Domicilio : Jr. Manco Inca #578 – Pueblo joven 9 de abril  
Teléfono : Fijo : ..... Móvil: 950001420  
E-mail : malone\_3216@hotmail.com

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestro

Mención : Gestión Pública

### 2. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) **IRIGOÍN DÍAZ LUIS:**

Título de la tesis:

**Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de  
las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba  
del último semestre 2015.**

Año de publicación : 2019

### 3. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha :

10/04/2019



**Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis**

El Docente del curso de Desarrollo del Trabajo de Investigación Mgtr. Antonio Zalatiel Terrones Borrego, ha revisado la tesis del estudiante Luis Irigoín Diaz titulada "Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015", constato que la misma tiene un índice de similitud de 27%

Verificable en el reporte de originalidad del programa *TURNITIN*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Tarapoto, 08 de Agosto del 2016



MG. ANTONIO ZALATIEL TERRONES BORREGO.

18202269



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**"Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015"**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

B<sup>r</sup>. Luis Irigoín Díaz

**ASESOR:**

Mg. Antonio Zalatel Terrones Borrego

**SECCIÓN:**

Gestión Pública

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración de Talento Humano

**MOYOBAMBA, PERÚ**





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Dra. Ana Sandoval Vergara

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Luis Irigoín Díaz

INFORME TÍTULADO:

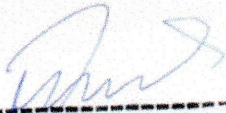
“Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores de las gerencias de la Municipalidad Provincial de Moyobamba del último semestre 2015”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 28 de mayo del 2016

NOTA O MENCIÓN : Aprobar por unanimidad

  
Dra. Ana Noemi Sandoval Vergara  
DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN  
UCV - TARAPOTO