



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DE
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
JAÉN**

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO

EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AUTOR

Br. ROMEL OMAR BARBOZA ROJAS

ASESOR

DR. MAX FERNANDO URBINA CÁRDENAS

LINEA DE INVESTIGACIÓN

DIRECCIÓN

PERÚ- 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo, ROMEL OMAR BARBOZA ROJAS (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Administración de Negocios de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 46714818

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Administración de la educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo , 12 de Diciembre de 2016

Firma

Nombres y apellidos: ROMEL OMAR BARBOZA ROJAS

DNI: 46714818

DEDICATORIA

A Dios porque siempre me ha bendecido y con su misericordia nunca me ha dejado desfallecer.

A mi padre, Oriel por su amor infinito y porque me demostró su solidaridad con los demás, sobre todo porque siempre luchó por sacarnos adelante y porque actualmente es mi motivo para todas las cosas que hago. A mi madre, Leonor por su amor infinito, por confiar siempre en mí, y por brindarme su apoyo incondicional para seguir adelante a pesar de las adversidades que pasamos.

Romel.

Agradecimiento.

Infinitas gracias doy a todos mis familiares, amigos, y profesores de la Universidad César Vallejo, por su apoyo al logro de los objetivos académicos.

El autor

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado.

Cumpliendo con las normas y disposiciones legales y académicas de la Escuela de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, para optar el Grado de Maestro en Administración de Negocios, ponemos a consideración de cada uno de ustedes, el presente trabajo de Investigación titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN**. Con la finalidad que, después de analizar e interpretar su contenido en todas las partes estructurales, valoren y emitan su opinión técnica que nos permita continuar con los trámites correspondientes o realizar los reajustes del caso.

Se trata de un trabajo de investigación desarrollado en la Municipalidad Provincial de Jaen; siguiendo los principios de los avances de la ciencia y la tecnología, es decir, teniendo como fundamento los paradigmas emergentes, los mismos que nos han permitido fundamentar las variables y sus relaciones, con la finalidad de cumplir con él objetivo trazado y en el futuro nos sirva de antecedente para desarrollar nuevas investigaciones.

Pretendiendo que al término de la misma y al cumplimiento de los procedimientos estipulados en el reglamento para elaboración y sustentación de Tesis, de nuestra casa Superior de Estudios César Vallejo de la ciudad de Chiclayo, poder optar el título de Maestro Administración de Negocios.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación

Agradecemos por anticipado, a ustedes, por la atención y valoración crítica que asignen al presente.

El autor

ÍNDICE

Página del Jurado.....	ii
Declaración jurada	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	12
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	16
1.3.1. Clima organizacional.....	16
1.3.1.1. Clima institucional.....	16
1.3.1.2. Algunos conceptos de clima institucional	16
1.3.1.3. Características del clima institucional.....	17
1.3.1.4. Dimensiones del clima organizacional.....	18
1.3.1.5. Elementos que influyen en el clima institucion.....	19
1.3.1.6. Factores que impiden el adecuado clima institucional	20
1.3.1.7. Teoría organizacional.....	21
1.3.1.8. Concepto de organización.....	21
1.3.1.9. Cultura organizacional.....	22
1.3.1.10. Comportamiento organizacional.....	23
1.3.2. Desempeño profesional.....	24
1.3.2.1. Propósitos específicos del marco de buen desempeño profesional.....	26
1.3.2.2. Desempeño.....	26
1.3.2.3. Elementos del desempeño.....	26
1.3.2.5. El desempeño profesional y su evaluación.....	28
1.3.3. Marco conceptual.....	30

1.4. Formulación del problema.....	33
1.5. Justificación del estudio.....	33
1.6. Hipótesis.....	33
1.7. Objetivos.....	34
1.7.1. Objetivo general.....	34
1.7.2. Objetivos específicos.....	34
II. MÉTODO	
2.1. Diseño de investigación.....	35
2.2. Variables, operacionalización.....	35
2.3. Población y muestra.....	41
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	42
2.5. Métodos de análisis de datos.....	43
2.6. Aspectos éticos.....	44
III. RESULTADOS.....	45
IV. DISCUSIÓN.....	61
V. CONCLUSIONES.....	65
VI. RECOMENDACIONES.....	66
VII. REFERENCIAS.....	67
ANEXOS.....	68
Anexo 01 Cuestionario del clima organizacional.....	68
Anexo 02 Ficha técnica del cuestionario del clima organizacional.....	70
Anexo 03 Cuestionario del desempeño laboral	76
Anexo 04 Ficha técnica del desempeño laboral	78
Anexo 05 Fichas de validación	83

RESUMEN

Esta investigación se realizó para analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. Para lograr este cometido se utilizó un método deductivo, así como la revisión de instructivas y manuales que brinden la información requerida. Asimismo, se obtuvo un resultado a nuestra problemática de la investigación, la que consistía en encontrar ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño profesional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, en el período 2016?, para lo cual hallamos como solución la constante capacitación de los trabajadores para propiciar su integración, lo cual debe aplicarse sin versar ningún tipo de diferenciación por el cargo que desempeñen. Además, se halló que para tener un buen clima organizacional deben aplicarse los requisitos de, integración, disposición para nuevos retos, pro actividad, asertividad, compromiso, escasas ausencias laborales y personas satisfechas, pero, si por el contrario existe un mal clima organizacional, encontraremos trabajadores resistentes al cambio, con desidia laboral, rumores, falta de unión, ausentismo laboral continuo, deserción laboral, etc. Por lo tanto, la investigación permitió determinar el lugar importante que ocupa el clima organizacional en el desempeño profesional de los trabajadores, para lo cual debe aplicarse capacitaciones constantes.

Palabras clave: Municipalidad Provincial de Jaén, clima organizacional, desempeño profesional, trabajadores, capacitación, integración.

ABSTRACT

This research was carried out to analyze the relationship that exists between the organizational climate and the professional performance of the workers of the Provincial Municipality of Jaén. To achieve this, a deductive method was used, as well as the revision of instructive and manuals that provide the required information. Likewise, we obtained a result to our problem of the investigation, which was to find What relation exists between the organizational climate and the professional performance in the workers of the Provincial Municipality of Jaén, in the period 2016?, for which we find As a solution the constant training of workers to promote their integration, which should be applied without any kind of differentiation by the position they perform. In addition, it was found that in order to have a good organizational climate, the requirements of integration, provision for new challenges, pro activity, assertiveness, commitment, low work absences and satisfied people should be applied, but if there is a bad organizational climate, We will find workers resistant to change, with job laziness, rumors, lack of union, continuous work absenteeism, desertion, etc. Therefore, the investigation allowed to determine the important place that the organizational climate occupies in the professional performance of the workers, for which constant training should be applied.

KEYWORDS:

Provincial Municipality of Jaén, organizational climate, professional performance, workers, training, integration.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática.

(Bardales Gissela, 2013) Al referirse a la administración de cargos públicos municipales señala que “la administración debe tener los medios que coadyuven a que los servicios públicos sean los más adecuados para el desempeño de sus funciones”.

La administración pública estatal debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos al servicio del Estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas. Sin embargo, en el caso de la Municipalidad Provincial de Jaén de la región Cajamarca, los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, que pueden englobarse en el patrimonialismo.

Dentro de la Administración pública la falta de gestión de desempeño dificultan la labor efectiva debido a que no existe un adecuado proceso en donde se desarrolle al personal no sólo basado en funciones y delimitaciones de su puesto claros sino también que gestionen el crecimiento de cada colaborador rescatando el potencial y perfilando las competencias individuales y colectivas.

Frente a esta realidad la gestión global de recursos humanos dentro de la Administración Pública debe redefinirse, y alinearse a los nuevos postulados y lineamientos que esta brindado el organismo SERVIR, quienes están iniciando el rediseño para mejorar el perfil de los colaboradores nuevos y realizando programas de desarrollo con una serie de capacitaciones para el personal existente. Actualmente la carencia de gestión adecuada hace que no exista buenos procesos internos dentro del área de recursos humanos en la Administración Pública generando con ello un mal servicio ante la sociedad.

Es penoso recalcar también que las pocas gestiones sobre mejorar el desempeño ya sea con capacitaciones o talleres son mal percibidos por el cliente interno, ya que están reacios a cambiar de paradigma en donde todo evoluciona y uno mismo dentro de la organización también debe hacerlo, se tiene la creencia

que al estar nombrados no se les podrá sacar del puesto porque la ley así lo ampara;pués ya no existe motivación a aprender o entrar en proceso de mejora continua, ante esta situación el área de recursos humanos debe cimentarse y sensibilizar al colaborador para que dicha decidia cambie.

Dentro de la gestión pública los servidores públicos se ven expuestos a una serie de lineamientos y políticas inflexibles, así mismo muchos de ellos se encuentran bajo diferentes modalidades de contrato lo que impide gestionar de manera homogénea ya que las expectativas son diversas.

Esta problemática podría cambiar y convertirse en fortaleza si es que dentro de cada administración pública existe y sinceramiento de la información, un buen análisis de la realidad de cada institución para con ello gestionar y desarrollar estrategias partiendo de la planificación hasta el seguimiento y monitoreo de las acciones propuestas.

A esto también se suma que existen muchos abusos respecto a las contrataciones temporales; que se desarrollan en la municipalidad, ocasionando malestar en los trabajadores, por estas situaciones que se presentan.

Parte de esta dura problemática también lo constituye la distorsión del sistema de remuneraciones; ya que existen muchos patrones diferentes que no responden a un orden plenamente establecido; ya que esto muchas veces también está plagado de situaciones políticas; es decir que en muchas ocasiones las autoridades de turno favorecen a aquellos que han sido partidarios en la campaña electoral y que de esta manera son retribuidos por los gastos y el esfuerzo asumido.

La alta dispersión normativa, también constituye un grave problema de control para el recurso humano; ya que dentro de la gestión pública en el tema de municipalidades como ya lo hemos mencionado existen un promedio de 400 normatividades diferentes, algunas de ellas se contraponen.

Se ha podido constatar que existe un alto grado de incumplimiento del principio de mérito regulado difusamente por la existencia de diversas normas; lo

cual implica que muchas veces el color del partido político prime antes que las capacidades y habilidades del recurso humano.

Así mismo se ha podido analizar que las políticas de SERVIR no están siendo descentralizadas lo que conlleva a mala gestión en localidades como esta; que están alejadas de las sedes centrales y de cierta manera aún permanecen aisladas.

La realidad que respalda la afirmación anterior se ve evidenciada en inasistencias injustificadas, alta rotación de personal, contrataciones sin procesos bien definidos, falta de reconocimiento a la buena labor, desmotivación laboral y poco sentido de pertenencia de los colaboradores dentro de su trabajo.

Existe la información que el orden del proceso de contratación se ve atorado por privilegios de algunos postulantes ya que se invierten las secuencias primero entra a trabajar luego viene el formalismo en donde se convoca, se realiza el proceso de selección queda de cierto y luego se produce la selección directa al que ya ha venido trabajando por referencias externas.

Corroborando esta información existen una serie de de denuncias de concursos mal establecidos o con criterios de selección direccionados hacia un perfil único.

Por otro lado para los colaboradores que ya vienen trabajando la evaluación de desempeño lo realiza el jefe directo y deja de ser objetiva dado que la calificación en muchos casos es por afinidad.

Otro factor importante dentro de la administración pública que es un punto por mejorar es la programación de capacitaciones o entrenamientos ya actualmente se dan sin un diagnostico previo es decir que no son basadas en una realidad existente de necesidades.

En la Municipalidad Provincial de Jaén, que pertenece a la Provincia; departamento de Cajamarca la poca actualización académica y flata de

herramientas de gestión que afrontan los colaboradores hacen que su labor sea deficiente y escasamente bien dirigida.

En ese contexto esta investigación busca evaluar las características que presenta el clima organizacional en la municipalidad Provincial de Jaén – Cajamarca y el desempeño profesional de los trabajadores que desarrollan sus actividades en esta institución.

1.2. Trabajos previos.

A nivel internacional se ha podido encontrar los siguientes estudios:

(Duque, 2008): “Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación (CTI)” concluye que “ el clima laboral percibido, es de un ambiente moderadamente bueno, sin embargo, este es muy variable debido a los múltiples factores externos que afectan actualmente”.

Así mismo la referencia anterior considera que se evidencia la necesidad de potenciar un programa de administración del talento Humano sustentado en una base descentralizada y más participativa. Teniendo en cuenta que el proceso de inducción al personal nuevo muestra algunas deficiencias, las cuales deben ser atendidas, ya que dicho proceso es el punto de inicio hacia el conocimiento general y específico de la organización, generando así, un sentido mayor de pertenencia. Sin embargo en la investigación realizada existe un gran descontento a nivel general, ya que no se percibe la presencia de un programa de bienestar social que involucre al grupo familiar.

(Celma, 2007); “Cultura organizacional y desarrollo profesional en las enfermeras”, describe que “la base de la cultura organizacional de las instituciones sanitarias emanan de la historia, la cultura, las creencias y una serie de asunciones culturales de las que son portadores los diferentes actores del sistema”.

Tomando en cuenta lo expuesto por Cerna la cultura organizacional va evolucionando y se forma a través de distintos factores ya sean externos como

también internos en donde la organización, los colaboradores, los procesos internos, la manera de resolverlos, la frecuencia de actividades, las formas de respuesta ante contingencias y hasta la manera de comunicarse forma la cultura dentro de una empresa.

A nivel internacional se ha podido consultar los siguientes trabajos que a continuación se detallan:

(Pérez & Rivera, 2015)“Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013”concluyen que “existe una vinculación causaefecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral”.

(Sierra, 2015); “El Clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.”; estableció que “el clima laboral del área administrativa, es satisfactorio, enfatizando la buena comunicación y relación entre compañeros, así mismo jefes, lo que devela las posibilidades de un fortalecimiento a corto plazo. La comunicación ascendente y descendente es inadecuada”.

(Castillo, 2014), “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos”. Determinaron que:

“Los resultados mostraron una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral ($r(100)$ entre .40 y .58, $p < .01$). Los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral (4.00, 5.74 y 4.47 respectivamente)” (p.85).

(Bardales, 2013)“Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos”. Los resultados han demostrado que “los perfiles profesionales de los trabajadores no se encuentran alineados al Manual Normativo de Clasificación de Cargos”.

“Así mismo afirma que por cuanto los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, lo que dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos” (p.100)

1.3. Teorías relacionadas con el tema .

1.3.1. Clima organizacional

Concepto.

Dentro de la evolución del término e investigaciones sobre clima laboral encontramos como primeros referentes los aportes de (Lewin, Lippitt, & White, 1939), (Fleishman, 1953) y (Argyris, 1958)”, mencionados por “ (Toro, 2001) Toro (2001), cada aporte se ha ido acuñando para establecer el significado de clima laboral y todos los factores influyentes en su desarrollo dentro de una organización.

Tomando en cuenta la evolución cronológica citaremos ciertos autores influyentes en el tema de investigación:

(Francis Cornell 1955), conceptualiza lo siguiente “el clima organizacional es una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles”.

Según esta definición no solo existe una percepción estructurada o cuadrículada sino más es una fusión de interpretaciones personales y grupales dentro de un espacio laboral la que da a lugar el clima laboral.

(Argyris 1958), hace énfasis en “el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo”.

Efectivamente cuando el trabajador, realiza su labor cotidiana dentro de una atmosfera tranquila y de confianza, es muy fácil detectar cambios en sus conductas cuando aparece un conflicto, al cual el gestor puede intentar identificar el problema y luego darle inmediata solución.

(Sells1960), define que “el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales”.

Otra característica importante del buen clima organizacional, es que los colaboradores perciban que en su organización no existe tratos diferenciados entre los aspectos sociales y culturales entre los jefes y colaboradores de los diferentes niveles.

(Atkinson, 1964), “desarrolló una explicación profunda sobre la “motivación promovida, en donde refiere que es un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional”.

Al respecto, se puede agregar que es difícil conocer los intimos deseos del colaborador, pero no imposible, esto podría solucionarse si se realizara una evaluación de 360 grados dos veces al año. Indudablemente esto no será posible si se tiene trabajadores de alta rotación.

El clima organizacional entonces nos da a entender el sentir de los colaboradores frente a una serie de características que brinda el ambiente laboral las cuales generan una percepción así como tambien impulsan a un modo de comportamiento.

(Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1971), identifican al clima laboral como “un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente”.

Entendemos por lo señalado en el párrafo anterior que el clima organizacional parte de la mezcla de particularidades que evolucionan en función a la interacción de los integrantes de la organización con el entorno circundante, lo que indica que el clima organizacional no es táctico sino más bien puede sufrir cambios favorables o desfavorables.

(Pritchard & Karasick, 1972) junto a (Hellerriegel & Slocum, 1974), describe al clima organizacional como “la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización”.

Siguiendo lo postulado por estos autores deducimos que para ellos el clima laboral es el resultado de una serie de comportamientos individuales de los colaboradores y que el conocer dicho resultado permite generar una serie de acciones en la toma de decisiones de la organización.

(Dubrán, 1974), menciona “cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes”.

Definitivamente cada gestor organizacional, tiene la responsabilidad de transmitir directa y psicológicamente la misión, visión, con objetivos específicos de la empresa; esto es percibida como modificadores de conducta por los colaboradores, alineándose a ello, creando un clima favorable, pero si es percibida como una amenaza el clima se tornaría deficiente y la producción laboral en su conjunto disminuiría.

(Gibson & otros, Clima organizacional, 1984), “el clima laboral son las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo”.

Tomando esta definición los autores mencionan que el clima organizacional esta conformado por una serie de percepciones que pueden ser positivas o negativas, que pueden tener bases solidas basadas en hechos

reales y concretos como también basados en subjetividades que parten de la personalidad o experiencias individuales de quienes conforman la organización.

Continuando con las definiciones a lo largo del tiempo tenemos a (Reichers & Scheneider, 1990) quienes manifiestan que el clima organizacional son “percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.

(Alvarez, 1992), determina que “el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas”.

(Toro, 2001) partiendo de un enfoque cognoscitivo y procesos mentales menciona que:

“el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional”.

Otro aporte valioso brindado por (Toro 2001) es, “constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven”.

Para diversos autores el clima organizacional es la consecuencia o producto de una serie de eventos, manteniéndolo como un ente independiente de la organización sin embargo al ser justamente el desenlace es un factor dependiente responsable del desempeño traducido en el comportamiento de los colaboradores frente a lo que el entorno le brinda.

Medidas del clima organizacional.

En efecto lo que no se mide no se evalúa y si no se evalúa no se mejora por tal razón desde la ambigüedad y confluencia de enfoques sobre la definición y conceptualización del clima laboral ya que muchos refieren que clima laboral es el sinónimo de satisfacción laboral, por ello se ha enmarcado al factor metodológico como ayuda y contribución a esclarecer la esencia del significado de clima laboral.

(Brunet1992) en donde menciona a (James & Jones, 1974), describen 3 aspectos para investigar el clima “La medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales”.

“La medida múltiple de los atributos organizacionales: el clima es un conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Por consiguiente, agrupan atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física o estructura de la organización. La medida perceptiva de los atributos individuales: vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, e incluso su grado de satisfacción. Es decir, elementos netamente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades propios, más que con las características de la organización. Por último, la medida perceptiva de los atributos organizacionales: tiene en cuenta las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que

pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad”.

El clima organizacional viene a ser el embudo donde se encuentran los objetivos, lineamientos, estilos de liderazgo, políticas, procesos, frente a la conducta del colaborador. Es decir si evaluas a los colaboradores entenderas como es percibida la organización.

Siguiendo con la recopilación teórica encontramos no solo definiciones sino también la importancia que refleja el clima organizacional dentro de una empresa o institución.

Al respecto, (Rodríguez, 1999) opina “un administrador debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción, iniciar y sostener cambios y seguir el desarrollo de su organización previniendo problemas que puedan surgir”.

(Chiavenato I. , 1995). Con respecto al clima organizacional, señala que:

“En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicaren forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no. (p.303)

Por otro lado (Rodríguez, 1999), manifiesta que el clima es percibido de acuerdo a las jerarquías en la empresa..

“La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o miembros directivos tienen la tendencia a percibir más favorablemente el clima de sus empresas que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de esta últimas”.

La interacción en una organización es inminente, se da en todo momento por distintos medios ya sea verbal, no verbal, escrito, llamadas, reuniones, etc. La forma de abordaje de los líderes frente a los colaboradores tiene una mayor implicancia cuando el clima laboral se trata ya que esto puede desencadenar conflictos en el peor de los casos así como también un ambiente favorable en donde se aportan nuevas ideas propiciadas por un ambiente de confianza y valoración.

(Gómez y cols. 2001). Refieren que “Los empleados de asesoría no quedan siempre satisfechos con la poca autoridad que se les da y los de línea no ven siempre con buenos ojos el hecho de que se les diga que hacer”.

Al respecto de la tensión organizacional (Gómez y cols. 2001), manifiesta que “está muy influenciada por las variables de edad, de escolaridad, de estrato social entre los dos grupos y, muchas veces es el origen de los climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de niveles jerárquicos específicos”

Siguiendo con lo mencionado por este autor dentro de las organizaciones existen micro climas laborales y estos se dan en función a las áreas o espacios donde trabajan.

(Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001). “Las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en cada uno de sus componentes, aun cuando estén bajo las mismas estructuras y políticas”

Al respecto se puede afirmar que la cultura local de la gente del lugar interviene directamente en la percepción sobre el clima, en consecuencia el clima organizacional atraviesa por una serie de afectaciones que al confluirlas dan lugar a una percepción general sin desmerecer o dejar de dar importancia a los percepciones variables.

(Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999). Opinan que “Los determinantes físicos como la estructura, tamaño, tecnología u otros, son aplicables a todas las unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos”.

Enfoques del clima organizacional.

Para poder tener un acercamiento más real y certero de lo que engloba el clima laboral es necesario tener en cuenta los distintos enfoques que posee:

(Gómez & Cols, 2001), propone tres enfoques: “a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador”.

“El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida. El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.”

(Jonson, Dixon, & Edens, 1992), opinan que “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos”.

(Achurvy & Maldonado, 1984), señalan que “De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

(Schneider y Hall, 1982, citado por Álvarez, 1992). Analizando el enfoque de que los factores y estructuras de la organización, señalan textualmente:

“La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa”.

De ahí que el clima organizacional refleja que no solo depende de lo que el medio le brinda al colaborador para que este se comporte de una manera determinada sino que es un aporte hacia la percepción que esta construida también por constructos basados en su personalidad y características individuales.

Cuando en el enunciado los autores hablan de medida se refieren a que existen métodos con por ejemplo el cuestionario que permiten ampliar el conocimiento sobre la opinión que desglosa la percepción del colaborador frente a su espacio laboral y a la interacción con los miembros que la conforman.

(Brunet, 1992, Rodríguez, 1999). Indican que “se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones”:

“Estas razones se vienen representadas en: a) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir “

Medir el clima organizacional existente en una empresa nos reafirma o por consiguiente nos permite rediseñar los objetivos y formas de encaminar la organización, permitiendo armar planes de mejora continua, nuevos proyectos, eliminar algunos que no agregan valor, reencaminar métodos de abordaje a situaciones estresantes y conflictivas y hasta mejorar la estructura organizacional.

(Kreitner y Kinicki, 1997).“La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”.

Análisis del clima organizacional.

Así como analizamos los distintos enfoques de clima organizacional también es importante incluir en esta investigación la información recopilada sobre los métodos usados para medir clima, los cuales serán mencionados a continuación:

Según (García, 2000) afirma que:

“la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un

clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado”.

Existe una gran motivación y expectativa para optimizar los procesos y mejorar el desempeño, dentro de todo existen factores que no se deben dejar de lado para que esto se logre:

(Kolb,D.,1977).“el diagnóstico del clima laboral y la motivación resultan aspectos que permiten determinar: El funcionamiento de las instituciones.Los aspectos preventivos y correctivos en la organización.Los parámetros para la optimización del servicio”.

Características del clima organizacional.

Para (Torrecilla, 2008)el clima laboral tiene las siguientes características:

“Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, toma de decisiones etc.”

Es fundamental tener presente como criterio para discernir la fiabilidad de los resultados en un periodo de tiempo largo que el clima laboral puede estar afecto a cambios que si bien es cierto para que esto se lleve a cabo influyen muchos aspectos. Contar con esta previsión nos sirve positivamente tanto para mantener el buen clima laboral así como también para saber que si requerimos tener una mejora en el clima laboral se puede lograr pero toma su

tiempo. El clima laboral encausa el comportamiento dentro de la organización de manera positiva y negativa. Una organización que vivencia un buen clima laboral evidencia en el actuar de sus colaboradores compañerismo, integración, disposición para nuevos retos, proactividad, asertividad, compromiso, escasas ausencias laborales, personas satisfechas, pero si por el contrario se vivencia un mal clima laboral encontramos en la organización colaboradores resistentes al cambio, con desidia laboral, rumores, falta de unión, ausentismo laboral, deserción laboral, etc.

Variables para evaluar el clima organizacional.

Para evaluar el clima laboral debemos medir, como ya se mencionó en párrafos anteriores existen ciertas variables que se conectan y dan lugar al clima organizacional.

Cada organización es como un núcleo familiar, se debe conocer a sus integrantes y su forma de pensar así como también los pilares de la familia, en este caso los principios por los que se rige la organización, si sus integrantes profundizan y comparten dichos criterios la aceptación es dable.

Una organización se convierte exitosa si es que identifica constantemente estas variables dentro de la empresa. Cada empresa o institución es un mundo tiene sus propias características debido a los miembros que la conforman.

Las variables identificadas de manera general según estudios previos serán detalladas en las líneas subsiguientes:

- a. Motivación
- b. Liderazgo situacional
- c. Comunicación Efectiva
- d. Relacionamiento
- e. Valoración del colaborador dentro de la Organización
- f. Infraestructura
- g. Herramientas de apoyo a la labor

- h. Roles y responsabilidades bien definidos
- i. Apertura a las opiniones de sus integrantes
- j. Claridad en los objetivos
- k. Gestión transparente
- l. Espacios de integración

La comunicación vertical, tanto descendente como ascendente, es una forma de interacción necesaria dentro de la Entidad como organización humana. Los canales que sirven a esta forma de comunicación pueden ser muchos: La conversación directa cara a cara, la conversación telefónica, la comunicación escrita mediante memorandos, cartas, oficios, correo electrónico, circulares, carteleras y publicaciones internas.

Esta comunicación constituye el eje o la parte central de una red de conversaciones formales de las cuales depende, en una buena parte, el logro de los objetivos institucionales. La calidad de esta red surge fundamentalmente de varios factores que deben aportar necesariamente todos sus integrantes:

La convicción del valor intrínseco de lo que cada uno comunica (tener en cuenta el valor de la comunicación intrapersonal)

La comunicación asertiva basada en el respeto por sí mismo y por el otro. (se debe tener en cuenta el valor de la comunicación interpersonal como algo esencial para el desarrollo humano individual y social, personal y laboral/profesional).

La honestidad, el estilo directo y la formación de expectativas realistas en los otros frente a lo que expresamos.

Este último factor se convierte en el más importante de todos, por cuanto transforma la red de conversaciones en una red de compromisos. Esta red de compromisos conlleva implícitamente la honestidad, la sinceridad y la responsabilidad personal individual de quien se comunica ascendente o descendentemente en la organización.

Contiene además el respeto por el otro y por la Institución cuando cada quien, al hablar o escribir, asume la responsabilidad de lo que dice. De la misma manera como en el interior de la entidad hay niveles de comunicación necesarios y útiles para el logro de los objetivos institucionales, existen también ruidos, interferencias o formas de comunicación insana que afectan negativamente, no sólo los procesos de la organización como tal, sino que pueden lastimar social y psicológicamente a las personas.

El rumor es el más común de estos ruidos. El rumor es contrario a toda forma de comunicación institucional constructiva y refleja el poco desarrollo que ha tenido nuestra comunicación intra e interpersonal. Hace daño aun, en aquellos casos en los cuales su base es cierta, pues el modo como se comunica distorsiona la información. Además la morbosidad que conlleva afecta el ambiente de trabajo y desdice de la lealtad y el compañerismo de quien lo transmite.

La comunicación directa, franca y honesta, sumada a una actitud de respeto por los compañeros y por la Institución, es la mejor vacuna contra el rumor. En todas estas circunstancias, es necesario que surja la comprensión antes de que se lleve a cabo la acción correcta. Por eso es vital que los emisores sean comunicadores eficaces, aunque lo ideal sería que también fuesen motivadores eficaces para conseguir el acuerdo y el entusiasmo del receptor al realizar la acción.

El mobbing como factor que afecta el clima organizacional.

Al presentarse cambios dentro de la organización se presentan variaciones en la percepción y esta desencadena percepciones equivocadas y malestar entre sus miembros acarreado hasta el denominado mobbing.

(Zapf&Leymann1996) “el concepto de *mobbing* incluye conductas como humillaciones, no ofrecer tareas a realizar, aislamiento social, amenazas verbales, maltrato físico, difundir rumores o hacer chistes de la vida privada”.

“Lo que parece evidente es que las acciones intimidatorias suelen mantener un orden ascendente de daño, pudiendo comenzar con un simple mote para ir pasando lentamente a otros actos más graves como reírse de la persona, meterse con ella, burlarse, para llegar después al aislamiento, al rechazo, al insulto, a la agresión física... Esta escalada va acrecentando la sensación de indefensión de la víctima”.

(Salin2003) señala que “acoso laboral es una serie de comportamientos negativos repetidos y persistentes hacia uno o más individuos, que implica un desequilibrio de poder y crea un ambiente de trabajo hostil”.

(Einarsen& otros 2003) “entienden por acoso laboral: hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas”.

Por lo presentado por estos autores el mobbing viene a ser la exposición a situaciones estresantes en donde el colaborador siente hostigamiento dentro de su espacio laboral ya sea por sus pares, jefe o la institución misma. Esto en definitiva influye en el clima laboral ya que el colaborador percibe el ambiente laboral poco atractivo y sano.

Desarrollo profesional

Definición.

Iniciaremos este acápite definiendo el desempeño, como primer autor tenemos a (Milkovich & Boudreau, 1994)quién menciona “el desempeño es el grado por el cual el empleado cumple con los requisitos que lleva el trabajo. Es decir, se basa en las principales funciones del puesto y su correcta ejecución”.

(Stoner 1994) “el desempeño laboral es la manera de como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. (p. 510).

Conforme a lo formulado podemos apreciar que en gran parte las organizaciones establecen lineamientos que inducen al comportamiento del colaborador con la finalidad de medir el desempeño con criterios definidos.

Así mismo (Chiavenato I. , 1995) define que “el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de la misma; este mismo establece una estrategia individual para poder lograr alcanzarlos”

“Constantemente un puesto de trabajo exige al trabajador descubrir e implementar nuevas técnicas para alcanzar resultados. Algunas veces es cuestión de ensayo o errores en lo cual permite poder alcanzar el éxito. Sin embargo el implementar objetivos por parte de las organizaciones junto con el comportamiento de los colaboradores permite alcanzar los resultados esperados. Por otra parte el desempeño, son comportamientos que permite al empleado cumplir con las metas establecidas”.

(García, 2000),expone que el Clima Laboral tiene un papel relevante que “el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados que son relevantes para los objetivos de la organización”. (pág. 1)

(Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001)en su obra “Clima en grandes organizaciones” definen que“el desempeño laboral es el grupo de acciones observables que permite la obtención de resultados satisfactorios con relación a metas de cada organización, a través de estrategias particulares por parte del colaborador”.

Elementos influyentes en el desempeño laboral

Un elemento es unafactor o causa que ayuda a producir un resultado deseado. En este caso los mismos son basados en el desempeño del trabajador para lograr las metas trazadas dentro de la empresa.

a. Competencias

Según (**Santos 2008**) es:

“el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en lo ideal demostrado, asociado a un desempeño superior del trabajo y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad”. (p 2).

De acuerdo con lo anterior una competencia es la suma de creencias, motivaciones, características, habilidades y conocimientos que dan lugar a la puesta en escena de un individuo frente a un espacio determinado.

Existen innumerables competencias, categorizadas o desglosadas en grados o niveles que permiten apreciar el desarrollo de las mismas, a mayor experiencia y practica mayor desarrollo de la competencia, entonces el tiempo es un factor importante en el avance de la competencia.

Existen muchos autores que brindan diccionarios de ompetencias y estos a su vez las categorizan de manera distinta.

(Alles, Dircciín Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias: El diccionario, 2002)“La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas. De acuerdo con algunos autores, lo hemos hecho así”:

“A: Alto. B: Bueno, por encima del estándar. C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia D: Insatisfactorio“. (Pag. 5)

(Milkovich & Boudreau, 1994) “La evaluación de desempeño es el proceso que mide el desempeño del colaborador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”.

(Universidad Nacional de Colombia UNC, 2003)“el medio ambiente es lo que los empleados perciben de una serie de características propias de una empresa. De acuerdo al clima que se maneja dentro de la misma ya que se definen si el comportamiento de los individuos son adecuados o no para el bienestar de la empresa”.

Para que una persona se sienta bien, debe de sentirse bien consigo misma y con todo lo que le rodea. Por lo que las empresas deberían de medir y conocer su ambiente laboral en todo momento, ya que esto puede afectar significativamente los resultados y puede generar bajas en cuanto al desempeño del mismo y la producción de la organización.

Además, el que pueda optimizar su desempeño se deberá en gran parte a la infraestructura, la luminosidad, el diseño físico, la decoración, el ruido y la comodidad de su ambiente de trabajo. Esto permite un mejor desarrollo de sus actividades y su satisfacción en el cumplimiento de objetivos de la empresa. Estas condiciones las debe de crear principalmente el ente encargado del mismo.

El buen desempeño de los colaboradores depende de la productividad de la empresa, y cuando nos referimos a productividad no nos basamos solo en la rentabilidad o los resultados óptimos sino también en la eficiencia de la transmisión de información y la definición clara de roles, funciones, procesos, objetivos y metas para que todo ello pueda ser medido horizontalmente e imparcialmente.

(Ivancevich2005) define la administración del desempeño como un “proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa”. (p. 258).

Una forma veras y es hacer el engranaje de las competencias del colaborador versus las expectativas de la organización fomentando el desarrollo en los puntos que están alejados y poco alineados. Mientras más gestiones el desempeño alineando colaborador-organización, los resultados serán mas productivos.

(Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela & Jones 2009)
“un sistema de administración de desempeño, que es un proceso que establece normas y evalúa a los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye estas decisiones”. (p. 464).

(Mondy & Robert, 2005)manifiestan que “la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación personal o de equipos. Mientras que la gestión se enfoca en los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los colaboradores, el equipo y finalmente la empresa”. (P. 38).

(Alles, Dircción Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias: El diccionario, 2002) “(...)desempeño o la gestión de una persona es el instrumento para dirigir o supervisar al personal, también para lograr el desarrollo personal y profesional del colaborador, como la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del recurso humano.” (P.62).

Es valioso llevar un control y seguimiento sobre el progreso y crecimiento del colaborador juntos a instrumentos que permitan aumentar la eficiencia y encaminar los resultados postitivos a la empresa.

(Chiavenato I. , 2009) “La Evaluación de desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales sivián para buscar una menjora continua”.

(Chiavenato I. , 2009)“los indicadores sistémicos, que permiten visualizar a la empresa como una totalidad, concibiendo todos los aspectos como relevantes e importantes. Siempre relacionados con la planeación estratégica la cual definirá que, como y cuando se debe de medir”.

Tener en cuenta que los indicadores varían según los criterios y la razón de la empresa y de cómo serán utilizados.

Encontramos diversos tipos de indicadores en función a aspectos generales de la empresa, metas, objetivos, áreas, funciones, indicadores por individuo y por equipo.

(Certo, 1994)“La evaluación de desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.”

La gestión de desempeño viene a hacer la herramienta útil del desempeño se debe de relacionar como un elemento factible para recursos humanos porque toda organización busca la obtención del talento humano para obtener mejores resultados finales en las unidades del negocio.

Además la misma se debe de realizar con procesos que sean simples y no estructurados, esto para que tanto el colaborador como la empresa obtengan o intercambien ideas e información para un desempeño eficaz en donde exista una cohesión de quienes la conforman.

Así mismo (Chiavenato I. , 2009) menciona que “la evaluación de desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña.

(Milkovich & Boudreau, 1994, pág. 166)La evaluación de desempeño incluye seis puntos fundamentales:

“1. Porque evaluar el desempeño, 2. Cuál desempeño se debe evaluar, 3. Cómo se debe evaluar, 4. Quién debe evaluar, 5. Cuando se debe evaluar, 6. Cómo se debe comunicar”.

Con base a lo anterior estas competencias puede variar según la persona, ya que están desarrolladas en diferentes niveles, sin embargo teniendo una retroalimentación podrá diagnosticar y desarrollar sus propias competencias.

En una institución donde existe la burocracia, el liderazgo autoritario, los lineamientos verticales, enfoques directivos estructurados y cerrados el clima y el desempeño estarán en un nivel bajo, y la probabilidad de deserción laboral será alta. A medida que los colaboradores sean más instruidos menos aceptarán este tipo de funcionamiento laboral. Entonces el desempeño no dependerá de la percepción o competencias del colaborador sino más bien de la cultura organizativa de como es mal direccionada la empresa. Estos elementos promueven una evaluación adecuada, en donde se enfocan resultados para permitir determinar un área en donde exista oportunidad tanto para el personal como para la organización en general.

Explicando de otra forma la satisfacción, sentido de pertenencia y motivación extrínseca e intrínseca se ponen de manifiesto y se evidencian optimización de resultados frente a una buena gestión de desempeño.

(Alles, 2005)EN SU LIBRO Desarrollo por competencias define tres etapas fundamentales para realizar el análisis de la gestión o el desempeño del personal las cuales son las siguientes:

“Etapas iniciales de fijación de objetivos: este donde se establecen los requerimientos principales del puesto y sus factores (comportamientos, competencias) prioritarias para un año de objetivos. Esto debe de estructurarse a través de una reunión para establecer los mismos. Etapas intermedias o evaluación del progreso: este antes de llegar al periodo final es aconsejable realizar una reunión de progreso para poder realizar un balance de lo ejecutado durante el curso y poder determinar los avances de objetivos establecidos. También se debe de observar el nivel de cumplimiento de los elementos de acuerdo al método de

evaluación elegido. Etapa final: es recomendable efectuar una reunión, supervisado por los jefes y persona a cargo de la evaluación o método establecido”.

Finalmente, (Caiden & Caiden, 1998), define “evaluación del desempeño es una investigación exploratoria de una organización, llevado a cabo en intervalos periódicos o episódicos”. (p. 7).

“Por otra parte, manifiestan que las medidas de desempeño son estimaciones cuantitativas o cualitativas en el tiempo, acerca de lo que está haciendo una organización, cuan bien se está desempeñando y cuáles son los efectos de sus actividades”.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Cada día se toma mayor importancia a la gestión de desempeño y junto a ella la evaluación de desempeño dentro de las organizaciones ya que se ha visto las buenas prácticas junto a buenos resultados de quienes ya lo vienen realizando.

(Chiavenato I. , 2009)“la evaluación resalta el cumplimiento de objetivos específicos relacionados con la gestión del talento para su fortalecimiento, tales como las siguientes”:

- a. Recompensa: esta evaluación permite argumentar el salario, promociones, transferencias e incluso retiros de personal, además brinda un juicio sistemático.
- b. Realimentación: la evaluación permite conocer la relación del desempeño del colaborador (actitudes y competencias) así como también la percepción que tienen los mismos con las personas que interactúa.
- c. Desarrollo: esta evaluación permite que el personal conozca sus áreas fuertes y débiles para poder mejorarlas.

- d. Relaciones: esta insta a mejorar la relación con el personal que los supervisa (gerentes, jefes, supervisores) ya que se sabe que ellos también evalúan.
- e. Percepción: la evaluación mejora la percepción del personal y su entorno, así como también facilita conocer lo que las personas piensan sobre respecto de él.
- f. Potencial del desarrollo: este logra definir programas de evaluación y desarrollo de sucesión, carreras entre otros, también proporciona elementos para conocer a fondo el desarrollo de sus colaboradores.
- g. Asesoría: esta ofrece información que permita facilitar al gerente, jefe o supervisor para que pueda aconsejar y orientar a sus colaboradores de modo adecuado a la organización.

La evaluación de desempeño sirve para:

(Alles, 2005) “la evaluación de desempeño posibilita detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave, descubrir inquietudes de los colaboradores, motivar a las personas, encontrar a personas idóneas para un puesto, para tomar decisiones e involucrar a los miembros”.

Acercandose a esta definición encontramos lo expuesto por (Chiavenato I. , 2009) “la evaluación de desempeño sirve para el Reclutamiento y Selección, Planes de Sucesión, Desarrollo de Personas, Salarios y Recompensas, Retención de Personal, Monitor de Personal”.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando se diseña, coordina y se desarrolla adecuadamente la evaluación del desempeño trae beneficios.

(Chiavenato I. , 1995) “son tres los beneficiarios de la evaluación de desempeño”:

- a. Beneficios del Gerente: además de brindar con medidas que mejoran el estándar de desempeño y ofrecer un medio para la comunicación

con el personal, además evalúa el comportamiento a través de un sistema de un sistema de medición según su objetividad.

- b. Beneficios a las personas con relación a la evaluación del desempeño: conocen las medidas para la mejora su desarrollo y realizan una autoevaluación y crítica personal sobre sí mismos, además permite conocer los aspectos del comportamiento que la organización valora, así mismo las expectativas del líder en cuanto a las áreas de fortaleza y oportunidad.
- c. Beneficios para la Organización: dinamiza su política de recursos humanos a través de oportunidades de desarrollo para sus empleados, estímulos a la productividad y mejoras en las relaciones de trabajo, también evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y define la contribución de cada colaborador con las acciones referentes según su capacidad.

Marco conceptual.

Desempeño Laboral. Bittel (2000), “plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”.

Motivación. (Clelland, 1989) Las conductas exhibidas, están fuertemente influenciadas por los motivos inconscientes ya sean de logro de afiliación o de poder.

Productividad. (Casanova, 2002) “Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción”.

Rendimiento laboral. (Porto, 2014) “El rendimiento es el vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente”.

Responsabilidad. (Española, 2016) “Habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio”.

Satisfacción Laboral. Robbins (1996: 181) “La actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

1.4. Formulación del problema.

¿Cuál es la relación existente entre clima organizacional y desempeño profesional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, en el período 2016?

1.5. Justificación.

En los últimos años la percepción sobre los colaboradores de la gestión pública es decir de los servidores públicos se ha ido deteriorando lo que ha ocasionado negativamente una mala afectación de la propia autopercepción y autoestima de los servidores públicos. Por tal razón en el presente estudio se pretende caracterizar el desempeño profesional que debe de estar alineado con el rol del trabajador en la Municipalidad Provincial de Jaén – Cajamarca.

Así mismo el clima organizacional que debe de caracterizar a cualquier organismo empresarial ya sea público o privado debe de ser evaluado de manera permanente, debido a que posiblemente algunos puestos laborales puedan estar bajo la influencia de factores desmotivacionales, o pueden estar expuestos a una reacción resistente al cambio de los colaboradores.

Por tanto hay que precisar que el cambio requiere de un proceso concatenado en donde la participación activa debe ser de todos los colaboradores sin diferenciar el nivel de instrucción o nivel jerárquico dentro de la organización. Este cambio trae consigo nuevas perspectivas de cultura, funcionamiento, procesos, lineamientos, modo de comunicación horizontal, apertura al diálogo, etc. Para lograr sensibilizar a los actores directos es

necesario contar con una serie de herramientas de gestión del talento humano que contribuyan con el desarrollo organizacional.

Por lo expuesto esta investigación tiene relevancia en la gestión actual ya que permitirá conocer de primera fuente la percepción de los colaboradores, y frente a ello generar sugerencias y propuestas de mejora mejorando las condiciones laborales existente en la municipalidad.

1.6. Hipótesis.

Existe correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.

1.7. Objetivos.

1.7.1. General.

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, en el período 2016.

1.7.2. Específicos.

- a) Diagnosticar las características que presenta el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, por medio de la aplicación de un test.
- b) Identificar el nivel de desempeño profesional que vienen desarrollando los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, por medio de la aplicación de test
- c) Correlacionar los resultados del clima organizacional con el desempeño profesional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.
- d) Proponer algunas estrategias que permitan mejorar el clima organizacional y el desempeño profesional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén

II. METODO

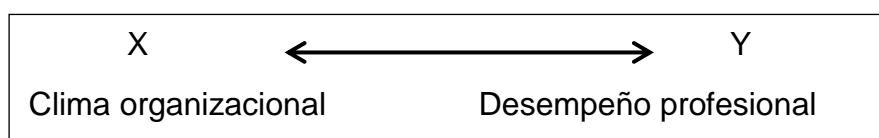
2.1. Diseño de investigación.

El desarrollo del presente proyecto se abordara desde un enfoque mixto. El cual es una combinación entre los enfoques cuantitativo y cualitativo.

(Hernandez , Fernandez, & Baptista, 2006)a”ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento.”

“Ambos enfoques llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos, establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizada, demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis y por último porponen nuevas suposiciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.” (Pag. 45)

El diseño de investigación a desarrollarse en el estudio es de tipo no experimental; en la categoría de transeccional o transversal correlacional – causal. Los diseños no experimentales podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Esdecir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientespara ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación noexperimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, paraanalizarlos (The SAGE Glossary of the Social and BehavioralSciences, 2009).



2.2. Variable , operacionalización

Operacionalización de la variable.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Involucramiento Laboral:	identifica su compromiso con los valores y desarrollo de la organización.	ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
	Involucramiento Laboral:	Identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.	
	Supervisión:	Describe las apreciaciones de funcionalidad	
	Comunicación:	Percepcion del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento	
	Condiciones	Brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.	
	Autorrealización :	Favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro	
DESEMPEÑO PROFESIONAL	Responsabilidad	Cumple con las acciones y deberes que deben de desarrollarse para la mejora continua de la tarea encomendada.	ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL
	Productividad	determina el rendimiento de una persona o del grupo de trabajo.	
	Motivación	Predisposicon para el cumplimiento de las funciones institucionales.	
	Eficiencia	Cumple con las tareas asignadas en los tiempo y espacios especificos	
	Trabajo en equipo	Disponibilidad para interrelacionarse en el trabajo con los demás integrantes	

2.3. Población y Muestra.

La población está conformada por 155 trabajadores que desempeñan sus funciones labores en las distintas áreas y gerencias de la Municipalidad.

La muestra fue obtenida mediante la aplicación del muestreo probabilístico MAS (muestreo aleatorio simple).

Para el cálculo del tamaño muestral se aplicó el caso para proporciones de población finita.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

N = Población Objetivo.

p= Probabilidad de Éxito = 0.50

q = Probabilidad de Fracaso = 0.50

E = Margen de error (asumido por el investigador)

Z = Valor de Z para un 95% de confianza = 1.96

n = Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 155}{0,05^2(155 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 72 trabajadores, conformado por el personal de la Municipalidad de Provincial de Jaén, que serán seleccionados de manera aleatoria y estratificada.

Criterios de selección e inclusión.

Los criterios a utilizarse serán:

Valor de verdad: Para lo cual utilizaremos el criterio de la validez interna; este será desarrollado por la evaluación de un juicio de expertos compuesto por profesionales que conocen del tema y la metodología para el desarrollo de estos proyectos.

Criterio de consistencia: El cual es de carácter interno; este criterio se desarrolla en base a la revisión de los juicios de expertos quienes evaluarán la pertinencia de los ítems.

2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

El instrumento utilizado para el desempeño laboral es la Evaluación de desempeño presentado por Gonzales (2014) el cual medirá el desempeño laboral de los sujetos escogidos para muestra de estudio, por medio de un cuestionario. Dicho instrumento se le aplicará a todo el grupo de la Municipalidad Provincial de Jaén. El tiempo estimado para responder el mismo fue de 20 minutos y estará conformado por 25 ítems. (Ver anexo).

Así mismo el instrumento que corresponde al clima organizacional ha sido tomado de la Psicóloga Sonia Palma Carrillo; docente investigadora de la Universidad Ricardo Palma; la cual construyó un instrumento para medir dicha variable; el que se encuentra estandarizado y ha sido aplicado en diversos trabajos de investigación; este instrumento también se encuentra en los anexos del presente proyecto de investigación.

Respecto a las técnicas de las cuales se hará uso están las de gabinete que se refieren al uso de fuentes de bibliográficas, registradas por las diferentes clases de fichas y el análisis documental que permitirá procesar y analizar la información para la construcción del marco teórico y del proyecto en sí.

2.5. Método de análisis de datos.

Para el presente trabajo de investigación se realizaron los siguientes análisis de tipo cuantitativo:

Estadísticas descriptivas

Distribución de frecuencias: tablas y figuras.

Medidas de tendencia central: promedio o media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Medidas de variabilidad: Varianza y desviación estándar

$$V[Y] = S_y^2 = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i^2 - (\sum_{i=1}^n X_i)^2}{n(n-1)}$$

Análisis paramétrico

Coefficiente de correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Interpretación clásica del coeficiente de correlación:

Coeficiente r	Grado de asociación
0,0 ± 0,2	No significativa
± 0,2 ± 0,4	Baja
± 0,4 ± 0,7	Significativa
± 0,7 ± 0,9	Bastante significativa
± 0,9 ± 1,0	Muy significativa

El análisis estadístico se elaboró en Excel y SPSS vs. 22 (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales).

2.6. Aspectos éticos.

Se hizo uso de los siguientes criterios:

- a. Consentimiento: El participante será convenientemente informado sobre las pruebas que se realizarán en la presente investigación, suscribiendo en una hoja.
- b. Riesgo: No existe ningún riesgo de contraer algún daño físico.

III. Resultados

3.1. Diagnóstico de las características del clima organizacional

Con la finalidad de diagnosticar las características del clima organizacional que existe en la municipalidad provincial de Jaén, se procesó la información obtenida a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, presentando la información mediante tablas y figuras de distribución de frecuencias cualitativas.

Tabla 1

Distribución de trabajadores, según realización personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Favorable	7	9,7
Medio	36	50,0
Desfavorable	28	38,9
Muy desfavorable	1	1,4
Total	72	100,0

Fuente: Cuestionario Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

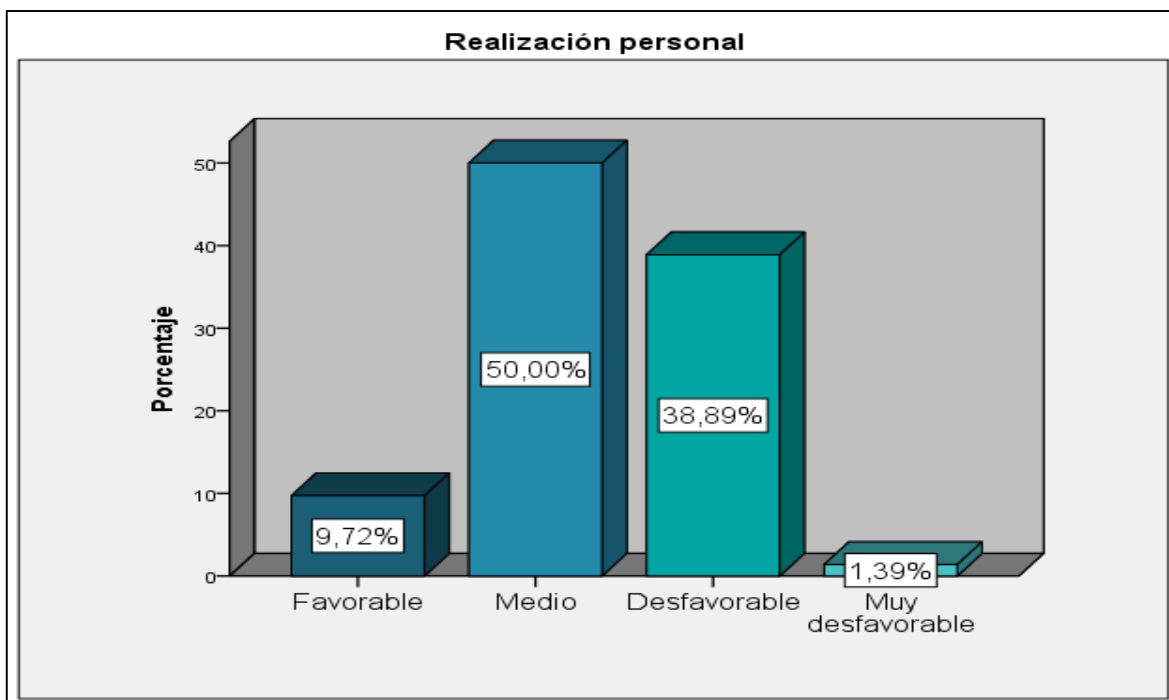


Figura 1. Distribución de trabajadores, según realización personal.

Respecto a la realización personal los encuestados manifestaron en un 50% que están medianamente de acuerdo con la distribución de puestos laborales, por el contrario un 38,89% indicaron que es desfavorable y solo el 1% señalaron que era muy favorable.

Tabla 2

Distribución de trabajadores, según involucramiento personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Favorable	5	6,9
Medio	31	43,1
Desfavorable	35	48,6
Muy desfavorable	1	1,4
Total	72	100,0

Fuente: Cuestionario Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

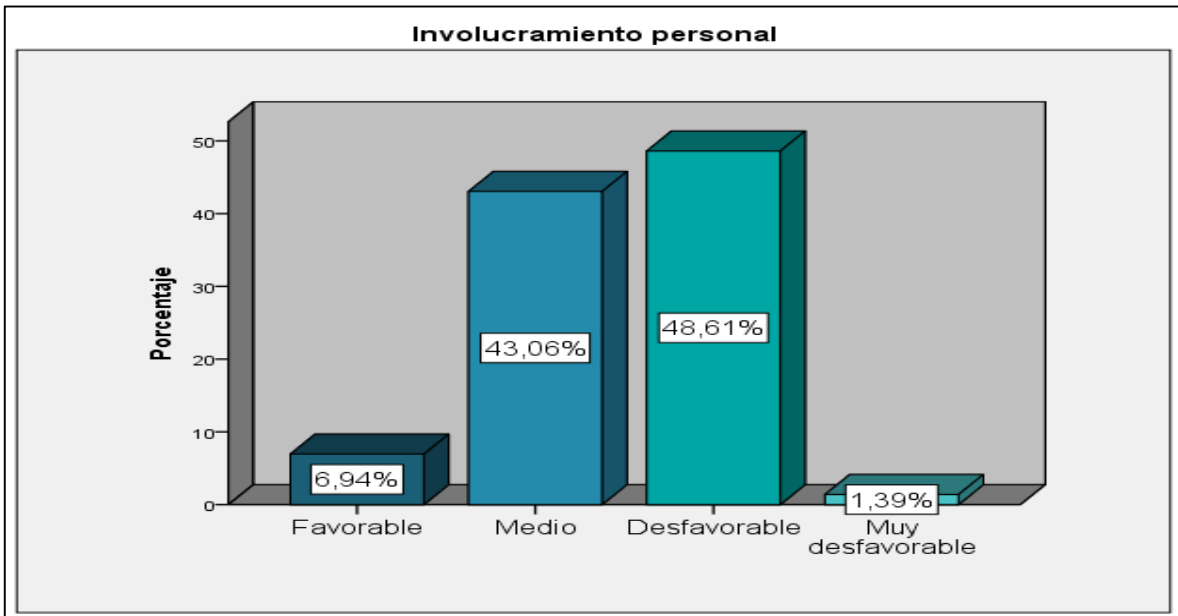


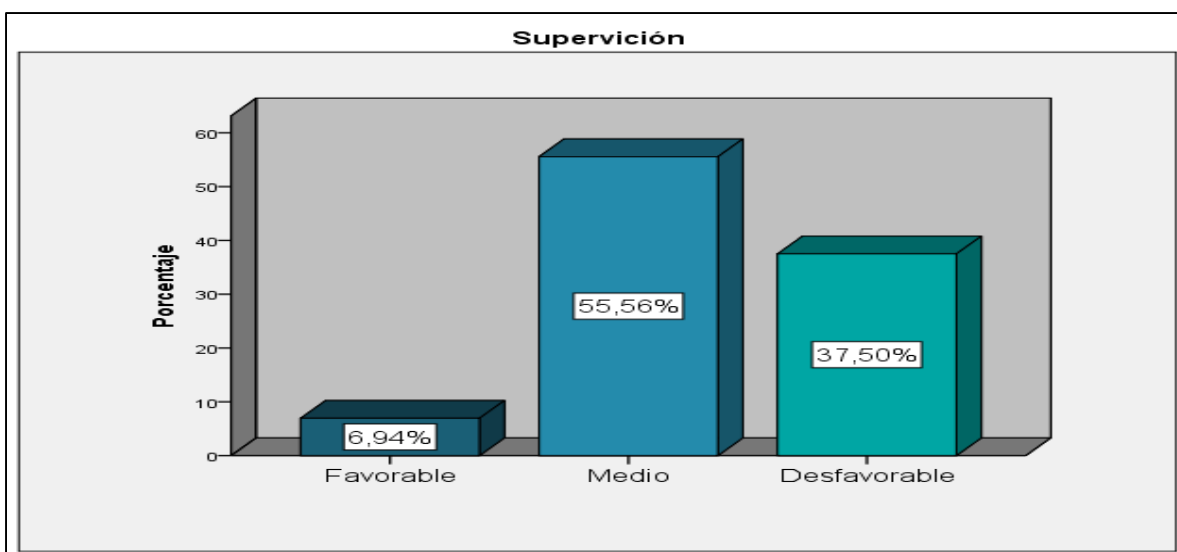
Figura 2. Distribución de trabajadores, según involucramiento personal. Municipalidad provincial de Jaén.

Al referirse al involucramiento del personal según su distribución el 48,61% señalaron que es desfavorable y el 43,06% estaban medianamente de acuerdo con dicha distribución

Tabla 3

Distribución de trabajadores, según supervisión.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Favorable	5	6,9
Medio	40	55,6
Desfavorable	27	37,5
Total	72	100,0



Fuente: Cuestionario Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

Figura 3. Distribución de trabajadores, según supervisión. Municipalidad provincial de Jaén.

En cuanto a la distribución de los trabajadores en la supervisión de la municipalidad provincial de Jaén el 55,56% indicaron estar medianamente de acuerdo

Tabla 4

Distribución de trabajadores, según comunicación.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Favorable	7	9,7
Medio	50	69,4
Desfavorable	15	20,8
Total	72	100,0

Fuente: Cuestionario Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

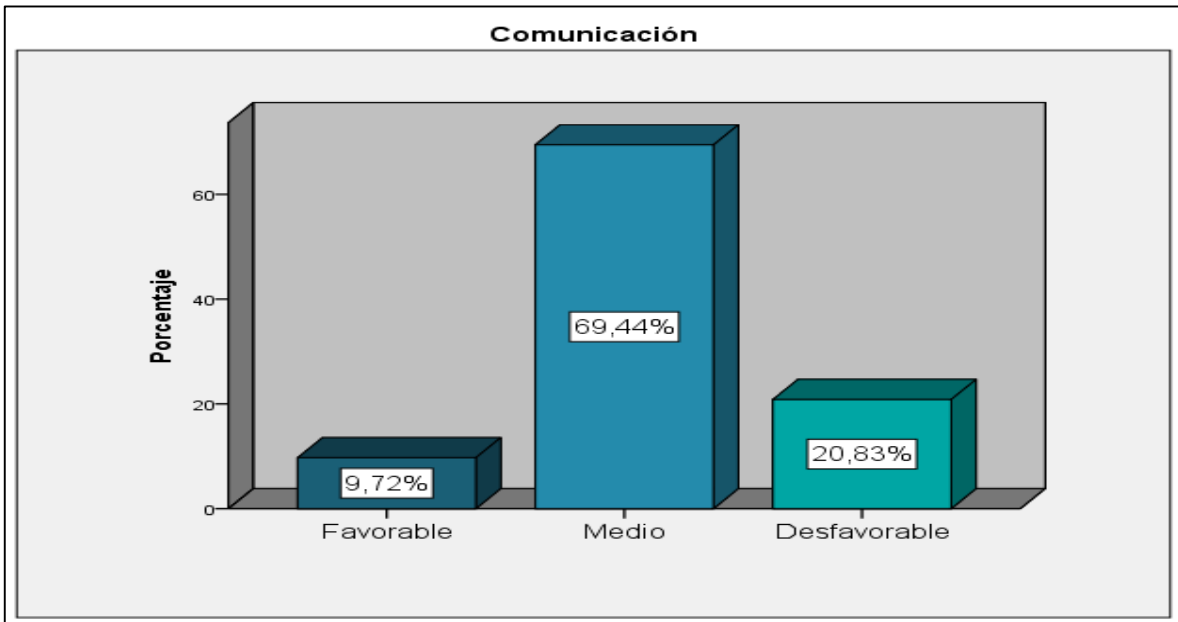


Figura 4. Distribución de trabajadores, según comunicación.

Los encuestados contestaron que respecto a la distribución según comunicación municipal están medianamente de acuerdo con un 69,44% y favorable solo el 9,72%, siendo el saldo 20,83% con opinión desfavorable

Tabla 5

Distribución de trabajadores, según condiciones laborales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Favorable	7	9,7
Medio	47	65,3
Desfavorable	18	25,0
Total	72	100,0

Fuente: Cuestionario Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

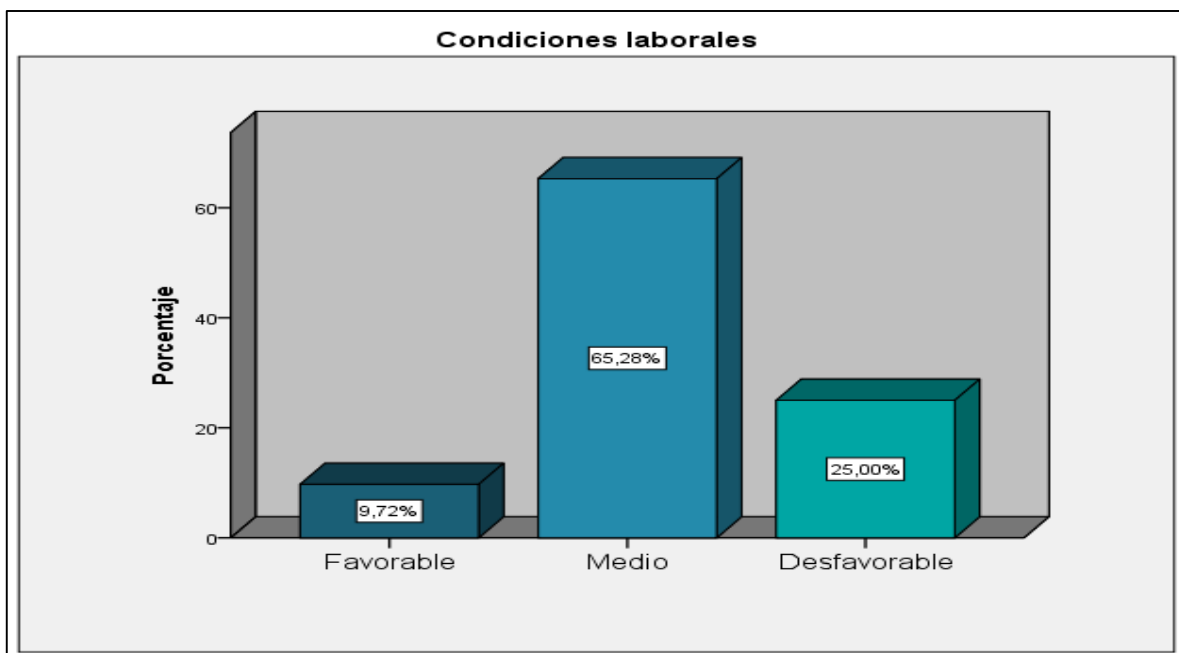


Figura 5. Distribución de trabajadores, según condiciones laborales.

La distribución de los trabajadores por condición laboral, los encuestados manifestaron que se ha realizado medianamente bien, sien el 25% desfavorablemente.

Tabla 6

Distribución de trabajadores, según clima organizacional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Favorable	1	1,4
Medio	48	66,7
Desfavorable	23	31,9
Total	72	100,0

Fuente: Cuestionario Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

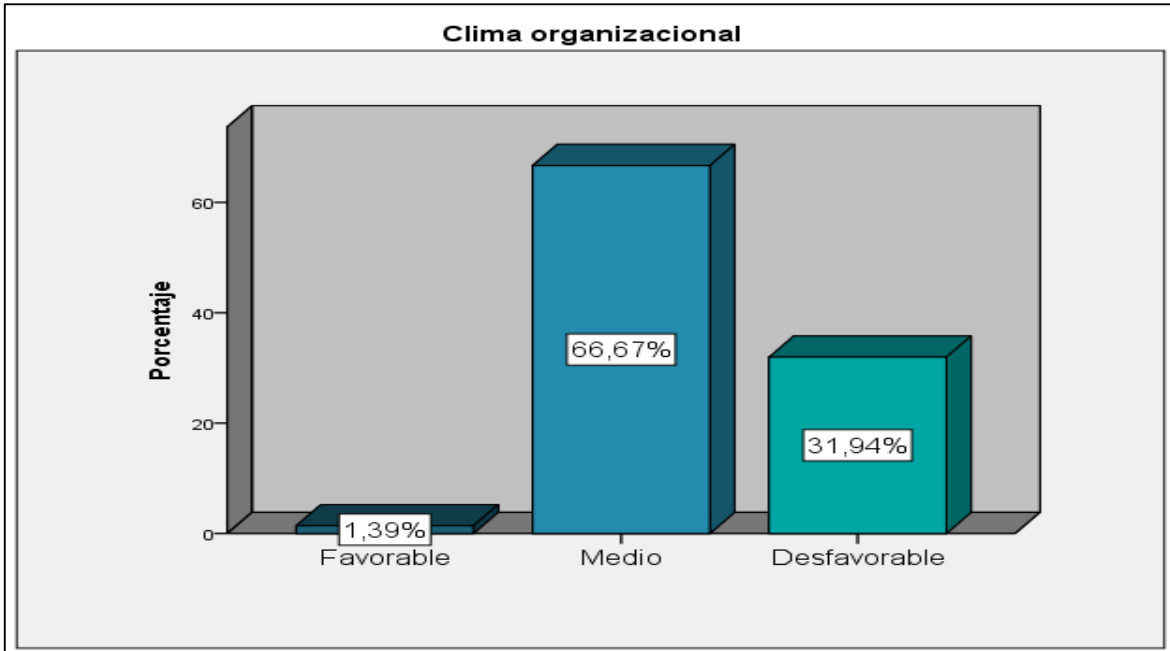


Figura 6. Distribución de trabajadores, según clima organizacional.

Según clima organizacional, los trabajadores han sido distribuidos desfavorablemente con un 31,94%, favorablemente solo el 1,39% y medianamente de acuerdo contestaron un 66,67%

3.2. Identificación del nivel de desempeño profesional

Para cumplir con el objetivo específico de identificar el nivel de desempeño profesional que tienen los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, se presenta el análisis descriptivo consistente en tablas y gráficos de distribución de frecuencias cualitativa.

Tabla 7

Distribución de trabajadores, según desempeño profesional.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	10	13,9
Bueno	51	70,8
Regular	11	15,3
Total	72	100,0

Fuente: Formulario de evaluación de desempeño.

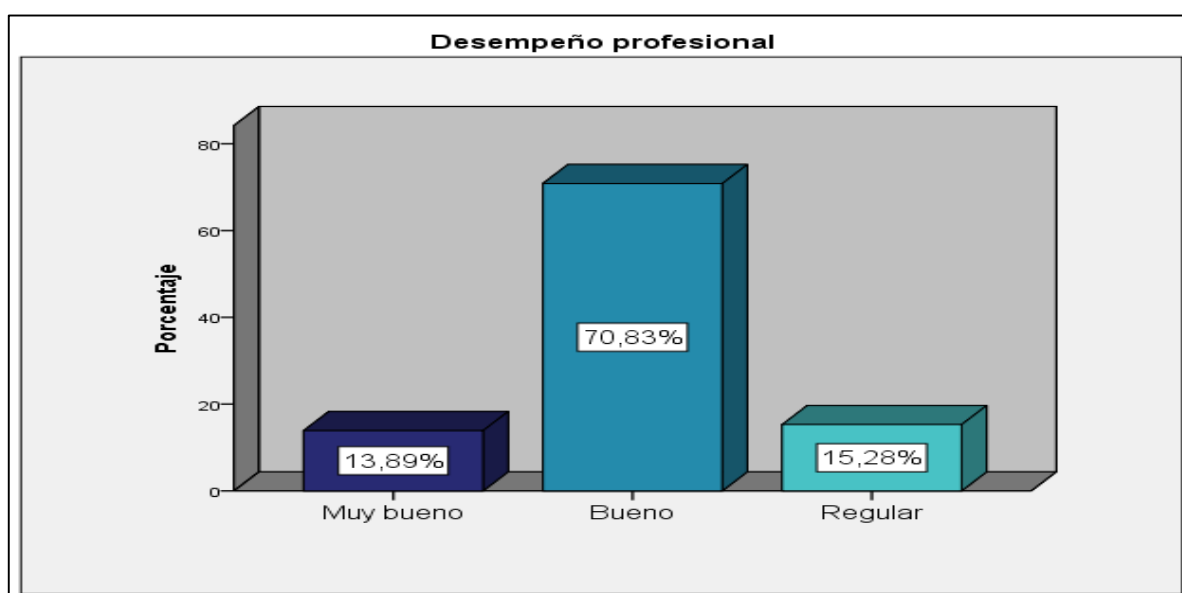


Figura 7. Distribución de trabajadores, según desempeño profesional. Municipalidad provincial de Jaén.

Según el desempeño profesional la distribución de los trabajadores se ha realizado de manera buena con un 70.83%, muy bueno con un 13,69% y el saldo 15,28% les pareció regular.

Finalmente, podemos decir que de acuerdo a las encuestas realizadas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, la mitad de los trabajadores no se encuentran conforme a los puestos laborales, en cuanto al involucramiento laboral en la Institución podemos decir que la mitad no se encuentran del todo implicados al 100% con la MPJ, en cuanto a la supervisión, nos percatamos que la mitad de los trabajadores están de acuerdo. Sin embargo, en cuanto a la distribución de los mismos denotamos a más de la mitad de trabajadores en desacuerdo. Sin embargo, si hablamos de distribución de acuerdo al desempeño profesional de cada uno de ellos, el porcentaje de aprobación sobrepasa la mitad. De tal modo, a mayores valores de clima organizacional, mayor será el desempeño laboral de los trabajadores.

3.3. Análisis de correlación del clima organizacional y el desempeño profesional.

3.3.1. Prueba de normalidad de datos de las variables

Con la finalidad de determinar si los datos de las variables se distribuyen de acuerdo a una distribución normal, supuesto necesario para la aplicación de una prueba paramétrica, se realizó la prueba de normalidad de datos mediante la prueba de Kolmogorov – Smirnov con la corrección de significación de Lilliefors.

Tabla 8.

Prueba de normalidad de datos de las variables clima organizacional y desempeño profesional.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Clima organizacional	Desempeño profesional
N		72	72
Parámetros normales ^{a,b}	Media	136,69	71,61
	Desviación estándar	17,842	7,898
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,055	,053
	Positivo	,047	,053
	Negativo	-,055	-,047
Estadístico de prueba		,055	,053
Sig. asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Se observa en la tabla 8 el análisis de normalidad de datos, mediante la Prueba de Kolmogorov-Smirnov y la corrección de Lilliefors, en la que el valor de la Sig. asintótica (bilateral) para ambas variable es mayor al nivel de significación 0,05; lo que nos permite aceptar la hipótesis nula que establece la normalidad de los datos, supuesto necesario para poder aplicar la prueba paramétrica de correlación de Pearson.

3.3.2. Diagrama de dispersión de las variables

Para determinar el modelo que más se ajusta a los datos observados de las variables en estudio, se elaboró el diagrama de dispersión de puntos.

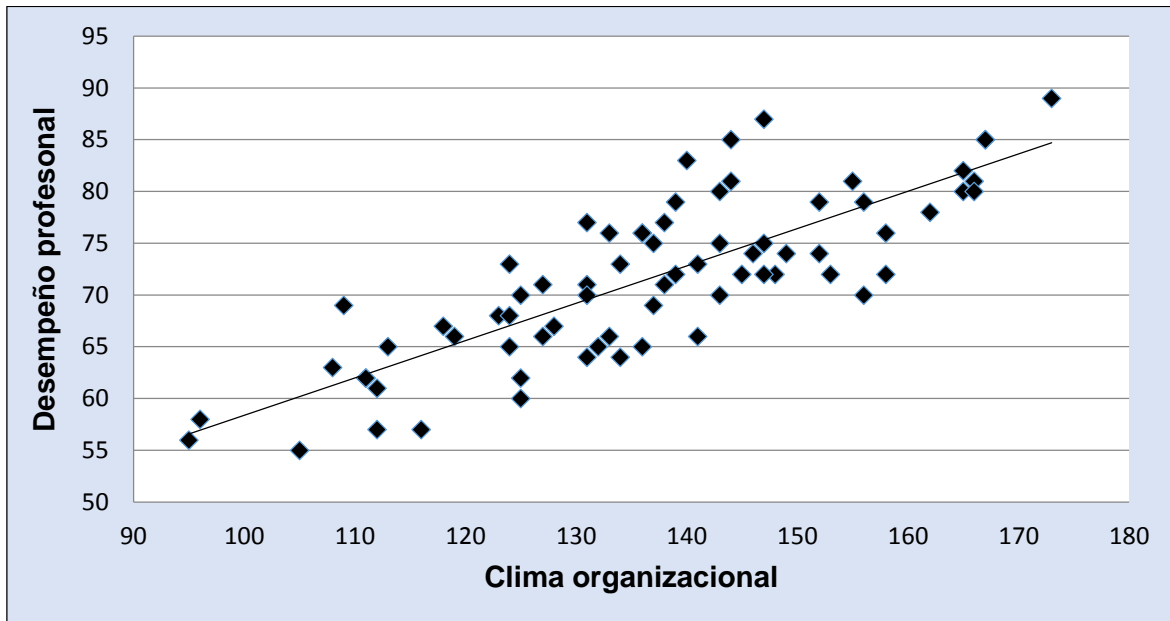


Figura 8. Diagrama de dispersión de datos de las variables clima organizacional y desempeño profesional.

En la figura 8, se observa que los datos se distribuyen de acuerdo a una correlación lineal positiva, lo que indica que a mayores valores en la evaluación del clima organizacional, los valores en la evaluación del desempeño profesional aumentarán.

3.3.3. Prueba de correlación de Pearson

Para determinar la existencia de correlación o asociación entre las variables clima organizacional y desempeño profesional, se realizó la prueba de hipótesis.

1. Planteamiento de hipótesis estadísticas:

$H_0: \rho = 0$ (no existe asociación o relación entre el clima organizacional y desempeño profesional).

$H_1: \rho \neq 0$ (existe asociación o relación entre el clima organizacional y desempeño profesional).

2. Nivel de significación:

$$\alpha = 0,05$$

3. Regla de decisión:

Si p_valor (Slg. (bilateral)) es mayor al nivel de significación 0,05; entonces se acepta la hipótesis nula.

4. Decisión:

Como p_valor (Slg. (bilateral)) es menor al nivel de significación 0,05; entonces no se puede aceptar la hipótesis nula. Ver tabla 9.

5. Conclusión:

A un nivel de significación del 5%, existen suficientes evidencias para concluir que la variable clima organizacional está correlacionada de manera positiva con la variable desempeño profesional.

También se observa en la tabla 9 que el coeficiente de correlación tiene un valor 0,814; lo que significa que entre el clima organizacional y el desempeño profesional existe un grado de asociación bastante significativo.

Tabla 9

Correlación entre las variables clima organizacional y desempeño profesional.

Correlaciones

		Clima organizacional	Desempeño profesional
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,814**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	72	72
Desempeño profesional	Correlación de Pearson	,814**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	72	72

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

IV. DISCUSIÓN

De los resultados obtenidos podemos establecer concordancias de la siguiente manera:

Los resultados obtenidos al aplicar el instrumento para medir el clima organizacional antes analizados nos demuestran a través de sus porcentajes y medidas de tendencia central y dispersión que en la Municipalidad Provincial de Jaén, el clima organizacional es deficiente respecto a sus relaciones humanas, insatisfacción de los trabajadores y las condiciones físicas y económicas que se brindan son insuficientes lo que mucha seguridad según las teorías de Eslava (2009) define ; “que las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia”.

Cabe señalar que Chiavenato (2000) señala que: “el ser humano por su naturaleza siente necesidad de pertenecer a un grupo social, de ser estimado por las personas que están a su alrededor. Además de la autorrealización, por lo que está obligado continuamente a adaptarse a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades”. “La imposibilidad de satisfacer sus necesidades crea muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ello, depende de otras personas, en el caso de las instituciones educativas, de aquello que tiene mayor autoridad; lo cual pudiera afectar su desarrollo dentro de tales organizaciones”. (Chiavenato, 2000)

Los resultados obtenidos al aplicar el instrumento para medir el desempeño laboral docente antes analizados nos demuestran a través de sus porcentajes, medidas de tendencia central y dispersión que en la Municipalidad de Jaén, el desempeño profesional solo alcanza a un nivel de regular de acuerdo a las escalas utilizadas, además podemos afirmar que la calidad profesional de los trabajadores de esta

institución son evaluadas positivamente con lo que las teorías plateadas por algunos pueden explicar este suceso.

Para, Muguerza (2000), “expresa que el desempeño profesional es la aptitud y capacidad que tiene un trabajador para planificar, organizar, ejecutar y controlar eficientemente la acción ”.

Por otra parte, al analizar el desempeño laboral, Chiavenato (2000), “define el mismo como la eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. “La representación de la eficacia requiere la relación de los recursos aplicados y el producto final obtenido, la razón entre el esfuerzo y el resultado. Por tal razón, el desempeño debe comenzar por el gerente, siendo la persona líder de su institución, el que planifica, dirige, organiza y controla a fin de lograr conseguir la satisfacción laboral”. (Chiavenato, 2000)

De allí, que se afirma que el desempeño es como la medición de la capacidad de respuestas que posee el individuo, los cuales dependen de su formación y motivación, además, se debe tomar en consideración los puntos fuertes y débiles que poseen, no todos los empleados se desempeñan en la misma forma, es muy importante que los supervisores reconozcan las diferencias existentes entre individuos que organizan el mismo trabajo, no se han establecido y seguido los requerimientos específicos de ese empleo, o que no se ha intentado obtener una medición objetiva de la ejecución individual. El desarrollo del empleado es un elemento indispensable, de éste dependerá la eficiencia y productividad de la organización.

Estadísticamente se ha demostrado por el valor obtenido en el estadígrafo de Pearson que en la Municipalidad de Jaén el desempeño profesional guarda una estrecha relación positiva y fuertemente acentuada con el clima organizacional ya que a través del estudio realizado en dicha institución se ha podido verificar que el clima institucional es muy desfavorable en casi todas sus dimensiones y que el desempeño profesional es solo considerado como regular tendiendo hacia la

deficiencia. Lo que hace que podamos aclarar y reafirmar lo que dice las teorías como respecto al clima institucional en las instituciones educativas Freitez(1999) afirma que un ambiente o clima institucional adecuada en una institución debe motivar a los trabajadores a lograr los objetivos deseados, una moral elevada ayuda a la satisfacción en el trabajo a la vez que contribuye a obtener las metas propuestas y lograr mejor eficiencia en la labor encomendada y por ende dispuesto a participar y colaborar responsablemente en los diversos aspectos relacionados con su valor.

El autor plantea que ambiente institucional en una organización determina la actitud del docente a la hora de lograr los objetivos propuestos, y a su vez determina las conductas y hábitos ante las responsabilidades asignadas dentro de la organización.

Para Robines (2000) señala que una persona con un alto nivel de satisfacción, mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

V. CONCLUSIONES

Las condiciones del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Jaen son muy desfavorables en todas sus dimensiones como son, relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, redistribución, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección y el manejo de valores colectivos. Lo que nos asegura que el ambiente de trabajo es hostil y negativo para alcanzar las metas propuestas por la organización. Como lo verifican los resultados con un 80% entre bajo y medio el clima organizacional de la institución.

Aseguramos que el desempeño profesional en la Municipalidad provincial de Jaen, está en la escala de regular tendiente a deficiente en cuanto a su mayoría de dimensiones como son: planificación, responsabilidad y resultados y en menor escala la preparación e implementación. Determinado por un 60% que identifica como deficiente, regular y bueno el desempeño profesional.

Debido a los antes afirmado podemos determinar que la hipótesis planteada se ha verificado en la Municipalidad provincial de Jaen, afirmando con certeza que el desfavorable clima organizacional que se vive en la institución ha llevado a los trabajadores a tener un regular desempeño laboral como se refleja teóricamente y se reafirma a través de la prueba de hipótesis estadística de 0.814 lo que afirma una relación positiva y fuerte entre las variables de estudio

VI. RECOMENDACIONES

1. La Municipalidad Provincial de Jaén debe invertir en capacitar a sus trabajadores de manera mensual, es decir, todos los primeros de cada mes se debe capacitar a los trabajadores, para tenerlos en constante comunicación e involucramiento, y con ello evitar la formación de grupos.
2. Cada capacitación que se realice de manera mensual, debe tener un acápite distinto, como por ejemplo, un mes se tendrá como tema, la comunicación, el otro mes, involucramiento laboral, y así sucesivamente. Asimismo, las capacitaciones deben ser más prácticas que teóricas, para que los trabajadores puedan sentir como reales las dinámicas que se realicen en las capacitaciones.
3. Además de las capacitaciones, recomendamos que el Gerente Municipal realice algunas reuniones en las que convoque a los trabajadores de la Municipalidad, distribuidos por Gerencias o Sub Gerencias, con la finalidad de hablar de la importancia que tiene el clima organizacional para poder obtener el desempeño profesional que se busca alcanzar.

ESTRATEGIAS

1. PROMOVER EL RESPETO

Un jefe que ordena y pide las tareas de forma brusca, con desprecio y levantando el tono de voz, demostrará falta de liderazgo y de empatía. Todo ello perjudica al ambiente laboral, a la productividad y a las relaciones personales. Promover el respeto y tolerancia ante todo es de gran importancia para fomentar la armonía del equipo.

2. BUSCAR EL FEEDBACK CON LOS EMPLEADOS

Que cada empleado se sienta persona y no un número dentro de una organización es muy importante. A las personas les gusta sentirse integradas y que su opinión se tenga en cuenta. Todo ello ayuda a sentir que se forma parte de un proyecto. Además, el **feedback con los empleados** se debe trabajar cuidadosamente y de forma constante. Hay que invertir tiempo y espacio para escuchar a tu equipo.

3. CAPACIDAD DE LIDERAZGO

La flexibilidad ante diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral y que se traten de forma personalizada, genera un clima laboral positivo que fomenta el éxito del negocio.

Saber manejar de forma apropiada las crisis del día a día es vital. Mantener la calma, el orden, transmitir el mensaje adecuado y de forma correcta al equipo y mostrar seguridad en la gestión del problema son algunos aspectos que ayudan a que tus empleados tengan absoluta confianza en ti como líder.

Otro de los aspectos clave es **conseguir implicación entre los empleados**. Generarla es primordial a través de técnicas de liderazgo y unas condiciones laborales adecuadas para evitar, por ejemplo, el absentismo laboral o el bajo rendimiento.

4. Y POR ÚLTIMO, FOMENTAR EL TEAM BUILDING

Realizar actividades fuera del espacio laboral reforzará la idea de equipo y compañerismo. Es una manera ideal para combatir el estrés en un ambiente más distendido.

La integración es fundamental para mejorar el **clima organizacional** y el compromiso con la organización.

VII. REFERENCIAS

- Achurvy, & Maldonado. (1984). *Climas oorganizacional-enfoques*.
- Alles, M. (2005). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002). *Dircción Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires - Argentina: Granica.
- Alvarez. (1992). *Clima organizacional*.
- Añaez, S. (2006). *Cultura Organizacional y Motivación laboral de los docentes universitarios*. Centro de Investigación y Ciencias administrativas y Gerenciales, 4(1), 102-126. Tesis.
- Argyris. (1958). *Clima Organizacional*.
- Atkinson. (1964). *Modelo: Motivación promovida*.
- Bardales. (2013). *Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel-Cajamarca de acuerdo al manuealmnормativo de clasificación de cargos*.
- Bardales Gissela. (2013). *EVALUACIÓN DE PUESTOS DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN MIGUEL – CAJAMARCA DE ACUERDO AL MANUAL NORMATIVO DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS*.
- Caiden, & Caiden. (1998). *Evaluación de desempeño*.
- Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick. (1971). *Clima organizacional*.

Casanova, F. (2002). Formación Profesional, Productividad y Trabajo. *Cintefor*, Boletín n°153.

Castillo. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.*

Celma. (2007). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO PROFESIONAL EN LAS ENFERMERAS.*

Certo, S. (1994). *Modern Managment, Diversity Quality Ethics and the global Environment.* Boston: Ally & Bacon.

Chiavenato. (2009). *Administración.*

Chiavenato, I. (1995). *Administración: Proceso Administrativo.*

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano 3° Edición.* Mexico: Mc Graw Hill.

Clelland, D. M. (1989). *Motivación laboral.*

Cornell. (1992). *Analisis cronológico entre autores sobre clima organizacional.*

Dubrán. (1974). *Propiedades y características de la organización.*

Duque. (2008). *Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación (CTI) de la fiscalía general de la nación sectorial Pereira.*

Española, R. A. (2016). *Diccionario.*

Fleishman. (1953). *Clima Organizacional.*

- García, C. (2000). Mexico: Univesidad.
- García, C. (2000). *Clima Laboral*. Mexico: Univesidad.
- Gibson, & otros. (1984). *Clima organizacional*.
- Gibson, Ivancevich, & Donelly. (2001).
- Gómez , & Cols. (2001). *Enfoques del clima organizacional*.
- Hellerriegel, & Slocum. (1974). *Clima organizacional*.
- Hellriegel, Slocum, & Woodman. (1999). *Clima organizacional*.
- Hernandez , R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Human Resource Managment* 1994 Nueva York Richard D´Irving
- James, & Jones. (1974). *Modos de investigación*.
- Jonson, Dixon, & Edens. (1992). *Clima Organizacional*.
- Lewin, Lippitt, & White. (1939). *Clima organizacional*.
- Milkovich, & Boudreau. (1994). *Desempeño Laboral*.
- Mondy, & Robert. (2005). *Evaluación De Desempeño*.
- Mondy, & Robert. (2005). *Evaluación de desempeño*.
- Pérez, & Rivera. (2015). *Clima orgamnizacional y satisfacción labioral en los trabajadores del Instituto de Investiogaciones de la amazonía Peruana, periodo 2013*.

Porto, J. (Junio de 2014). *Rendimiento Laboral*. Obtenido de
www.definicion.de: <http://definicion.de/rendimientolaboral>

Pritchard, & Karasick. (1972). *Clima organizacional*.

Reichers, & Scheneider. (1990). *Clima organizacional*.

Rodriguez. (1999). *Administración*.

Sierra. (2015). *El Clima laboral en los/as colaboradores/as del área
administrativa del hospital de Cobán, A.V.*

Toro. (2001). *Clima Organizacional*.

Torrecilla, O. D. (6 de enero de 2008). *Clima Organizacional y su relación con
la productividad laboral*. Obtenido de www.issu.com:
www.issuu.com/dr.ppach/docs/climaorganizacional

VIII. ANEXOS

Anexo 1

FICHA TECNICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	Evaluación de Desempeño
AUTOR	Karen Abigail González Carpio
OBJETIVO	Evaluar el desempeño de los empleados dentro de su puesto de trabajo, en el cumplimiento de metas, funciones y responsabilidades puestas a su cargo, con el fin de determinar si existe relación con el clima laboral
¿QUÉ MIDE?	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad- Productividad- Motivación- Eficiencia- Trabajo en equipo
REACTIVOS	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad: 1, 2, 3, 4, y 5- Productividad: 6, 7, 8, 9, y 10- Motivación: 11, 12, 13, 14 y 15- Eficiencia: 16, 17, 18, 19 y 20- Trabajo en equipo: 21, 22, 23, 24, y 25
ESCALA DE MEDICIÓN	<ul style="list-style-type: none">- 81 – 100. El colaborador presenta un desempeño laboral excepcional. Sobresale por el cumplimiento de sus tareas y obligaciones. Excelente.- 61 – 80. El colaborador cumple con las expectativas en cuanto a su desempeño laboral. Bueno.- 41 – 60. El colaborador necesita mejorar su desempeño laboral. Cumple con lo básico conforme

	al mínimo esperado. Regular.
	– 20 – 40. Desempeño por debajo del nivel básico esperado. Deficiente.
PUNTEOS A OBTENER	<ul style="list-style-type: none"> – 1. Deficiente – 2. Regular – 3. Bueno – 4. Muy Bueno
FORMA DE APLICACIÓN	Auto-aplicable
TIEMPO DE APLICACIÓN	20 minutos

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES:

El presente formulario tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores, por lo que deberá llenarlo completamente con letra legible, sin tachones, correcciones o borrones. Debe asignar la ponderación correspondiente a cada uno de los ítems a medir. Esta información será determinante y confidencial para evaluar el desempeño en el puesto de trabajo de cada colaborador.

Datos del Colaborador:

Edad _____ Sexo _____

Años de laborar para la empresa _____

Evalúe de 1 a 4 los siguientes ítems.

(1). Deficiente (2). Regular (3). Bueno (4). Muy Bueno

	1	2	3	4
RESPONSABILIDAD				
1. Posee la capacidad de adaptarse a los cambios				
2. Posee una actitud de compromiso al realizar sus labores diarias				
3. Cumple con las funciones que requiere su puesto de trabajo.				
4. Se preocupa por ampliar los conocimientos relacionados a su puesto de trabajo				
5. Demuestra compromiso hacia las atribuciones que le				

corresponden. Punteo total:				
PUNTAJE TOTAL				
PRODUCTIVIDAD				
6. El trabajo que desempeña dentro de la empresa es productivo				
7. Muestra mayor dominio en el desarrollo de sus labores conforme al tiempo que ha estado en la empresa				
8. Responde satisfactoriamente al trabajo bajo presión				
9. Tiene la capacidad de efectuar múltiples tareas.				
10. Cumple con sus metas diarias, semanales y mensuales en su puesto de trabajo. Punteo total:				
PUNTAJE TOTAL				
EFICIENCIA				
11. Cumple con los procesos establecidos de su puesto de trabajo				
12. Conoce con claridad y dominio las tareas laborales de su puesto de trabajo				
13. Coordina y organiza su tiempo al ejecutar las tareas de su puesto de trabajo				
14. Tiene la habilidad para analizar la información relacionada con su puesto de trabajo.				
15. Se preocupa por mantener un estándar de calidad en las				

tareas diarias que ejecuta				
PUNTAJE TOTAL				
MOTIVACIÓN				
16. Se propone objetivos superiores para sí mismo en cuanto a su puesto de trabajo.				
17. Muestra disposición al momento de realizar otra labor que se le asigne por parte del jefe inmediato				
18. Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes en lo que respecta a su rendimiento laboral.				
19. Muestra interés por aprender cosas nuevas u procesos que el puesto de trabajo requiera				
20. Contribuye a la realización de metas u objetivos del área de trabajo donde se encuentra				
PUNTAJE TOTAL				
TRABAJO EN EQUIPO				
21. Apoya a sus compañeros de trabajo en la realización de tareas, metas u objetivos en común.				
22. Mantiene buenas relaciones interpersonales dentro de su área de trabajo.				
23. Tiene la capacidad de trabajar con otras personas para lograr los objetivos del área o departamento en el que se encuentra				
24. Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de				

sus compañeros.				
25. Muestra una actitud de respeto hacia sus compañeros de trabajo Punteo total.				
PUNTAJE TOTAL				

PUNTAJE GENERAL

Anexo 2

FICHA TÉCNICA

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Se utilizó la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. La escala seleccionada mide 5 dimensiones:

- Involucramiento Laboral: Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.
- Supervisión: Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. También registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.
- Comunicación: Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.
- Condiciones Laborales: Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.
- Autorrealización: Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro.

El instrumento que evalúa clima laboral, cuenta con 50 reactivos y utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones: nunca; poco; regular;

mucho; siempre. La calificación fluctúa entre 1 a 5 puntos siguiendo la escala de respuesta mencionada, en donde 1 representa la opción “nunca” y 5 “siempre”; el puntaje máximo para la escala total es de 250 puntos y para cada dimensión es 50. Se considera como criterio de evaluación que a mayor puntuación, se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que menores puntuaciones indican un clima organizacional adverso (Palma, 1999).

En cuanto a la confiabilidad reportada, la escala presenta correlaciones de .97 (Alfa de Cronbach) y de .90 (Split Half de Guttman), lo cual indica una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable. Por otro lado, respecto a su validez, se determinaron correlaciones positivas y significativas en las 5 dimensiones del clima organizacional (mayores a 0.6). Se aplicó un análisis factorial exploratorio y rotación Varimax, lo cual confirma su validez (Palma, 1999).

Este instrumento estuvo inicialmente dirigido a empleados con dependencia laboral de empresas del sector público y privado que se dedican a brindar servicios y/o productos. En la muestra de tipificación del instrumento, se aplicó la escala a un total de 1, 323 trabajadores de Lima Metropolitana, reportándose un nivel alto de confiabilidad y validez, tal como previamente se ha mencionado.

Al realizar el análisis de la información obtenida, se pudo constatar que la escala en general obtuvo un Alfa de Cronbach de .96 (Anexo F). De manera más específica, las 5 sub áreas que la conforman también presentaron un índice de consistencia interna (alfa de cronbach) apropiado: Involucramiento Laboral (0.79); Supervisión (0.87); Comunicación (0.83); Condiciones Laborales (0.85) y Autorrealización (0.84). La correlación ítem test fue superior a .30 en todos los reactivos por lo que se considera adecuada para la escala en general.

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (Palma, 1999)

INSTRUCCIONES:

A continuación, encontrará frases sobre aspectos relacionados a las características del ambiente de trabajo donde usted labora. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con un aspa (X) la que mejor describa su contexto laboral.

Tome en consideración la siguiente gradiente:

Nunca; Poco; Regular; Mucho; Siempre

	NUNCA	POCO	REGULAR R	MUCHO	SIEMPRE
1. Existen oportunidades de progresar en la Organización					
2. Se siente comprometido con el éxito de la Organización					
3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en					

el trabajo.					
8. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					

19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe una buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se					

necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36. La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal..					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en					

la Organización.					
43.El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.Se reconoce los logros en el trabajo.					
47.La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.Existe un trato justo en la Organización.					
49.Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50.La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Anexo 3

Fichas de validación de los instrumentos

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, OTONAR ENRIQUE HURTADO SipiÓN, identificado con DNI N° 16642737, de profesión Profesor y Contador público colegiado con el grado de Doctor en Administración y con grado de Magister con mención en Investigación y Docencia, ejerciendo actualmente como docente, en la Institución Educativa FAP “Renán Elías Olivera” de Chiclayo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación de los Instrumentos: Cuestionario de Clima Organizacional y Cuestionario de Desempeño Laboral, a los efectos de su aplicación a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén en la tesis CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Chiclayo, 20 de Setiembre de 2016.

Dr. OTONAR ENRIQUE HURTADO SipiÓN

DNI N° 16642737

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

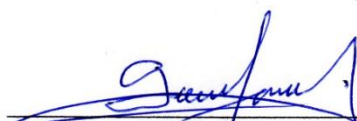
Quien suscribe, Dr. Segundo José Huiman Tarrillo con documento de identidad N° 16772787, de profesión Docente de la especialidad de Matemática con Grado de Magister en Administración, ejerciendo actualmente como Docente de Investigación en la Escuela de Administración de la Universidad de Señor de Sipan Chiclayo – Lambayeque.


Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los Instrumentos: Cuestionario de Clima Organizacional y Cuestionario de Desempeño Laboral, a los efectos de su aplicación a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén en la tesis CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 01 de Setiembre del 2016


Mg. SEGUNDO JOSÉ HUIMAN TARRILLO
DNI N° 16772787



Anexo 5

Base de datos del desempeño profesional

N°	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I0	I1	I1	I1	I1	I1	I1	I1	I1	I2	I2	I2	I2	I2	I2	
1	2	4	1	2	2	3	3	3	2	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	3
2	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	3
3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3
5	3	3	3	3	4	4	3	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3
6	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
7	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	4	3
8	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3
9	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2
10	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3
11	2	2	3	2	2	4	3	4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
12	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	2
13	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
14	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3
16	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3

1	7	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
1	8	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	4	2
1	9	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	1
2	0	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
2	1	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1
2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3
2	4	2	2	1	2	2	4	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	3
2	5	2	2	2	2	3	3	1	4	2	2	3	2	2	3	1	3	3	1	2	2	3	3	3	2	1
2	6	2	2	2	2	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
2	7	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4
2	8	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	2
2	9	2	3	3	3	3	3	1	4	2	2	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3
3	0	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2
3	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3

3																									
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
3																									
3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2
3																									
4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3																									
5	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	2	2	3
3																									
6	4	4	2	4	1	2	2	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
3																									
7	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	1
3																									
8	3	3	4	2	2	3	1	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3
3																									
9	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3
4																									
0	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	1	4	3
4																									
1	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	2	2	2	4	3	1	2	2	3	3	4	4	4	2
4																									
2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
4																									
3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
4																									
4	2	2	3	1	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
4																									
5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3
4																									
6	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	1	2	4	3

4																								
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3
4																								
8	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2
4																								
9	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	1	1	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
5																								
0	3	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	4
5																								
1	3	4	4	1	3	4	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
5																								
2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2	3	4	3
5																								
3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3
5																								
4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
5																								
5	3	3	4	3	3	3	2	4	2	1	3	3	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	2
5																								
6	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	2	2	1	3	4	4	2	3	2	3	3	4	3	3
5																								
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4
5																								
8	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3
5																								
9	4	4	4	2	4	4	2	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2
6																								
0	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
6																								
1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4

6																									
2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4
6																									
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	3	4	3
6																									
4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3
6																									
5	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	1	4	3	2	3	3	4	4	4	3
6																									
6	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
6																									
7	4	1	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3
6																									
8	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3
6																									
9	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3
7																									
0	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	4	3
7																									
1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2
7																									
2	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3

Anexo 6

Análisis de fiabilidad del instrumento de medición del clima organizacional

Para el análisis estadístico de fiabilidad se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach (α) el cual requiere de una sola administración del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítem del cuestionario de medición del clima organizacional. Este análisis se realizó mediante el programa SPSS- versión 22 para los 11 ítems.

Tabla de Valoración del coeficiente de Cronbach

0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.89	Excelente confiabilidad
0.90 a 1.0	Confiabilidad perfecta

A partir de la aplicación del instrumento cuestionario de medición del clima organizacional se encontró un alfa de Cronbach (α) de 0,863 que indica una excelente confiabilidad que supera el límite establecido de 0.5.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,863	50

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I1	133,99	314,774	,082	,865
I2	134,31	303,624	,393	,859
I3	133,58	312,359	,156	,863
I4	133,69	305,905	,335	,860
I5	133,83	302,225	,398	,859
I6	134,04	306,069	,341	,860
I7	134,32	303,009	,393	,859
I8	134,43	302,699	,318	,861
I9	133,99	308,239	,225	,863
I10	133,83	304,310	,387	,859
I11	134,00	301,465	,391	,859
I12	133,88	311,153	,080	,868
I13	134,13	300,759	,448	,858
I14	134,00	305,634	,280	,861
I15	133,68	305,037	,455	,859
I16	133,43	302,530	,443	,858
I17	133,53	305,605	,384	,860
I18	133,99	294,803	,573	,855
I19	133,40	306,779	,413	,860
I20	133,75	316,500	,030	,865
I21	134,24	302,155	,427	,859
I22	133,32	308,108	,344	,860
I23	133,82	310,657	,269	,861
I24	133,85	300,864	,481	,858
I25	134,01	309,986	,219	,862

l26	134,58	305,711	,327	,860
l27	135,10	311,779	,204	,862
l28	133,92	307,289	,328	,861
l29	133,60	300,582	,549	,857
l30	134,14	297,445	,466	,858
l31	134,24	307,000	,252	,862
l32	134,22	311,837	,195	,863
l33	134,44	307,518	,279	,861
l34	133,75	316,556	,074	,864
l35	133,74	309,859	,390	,860
l36	134,10	288,540	,684	,853
l37	133,92	293,514	,677	,854
l38	133,65	300,004	,509	,857
l39	133,72	310,823	,183	,863
l40	133,89	303,790	,477	,858
l41	133,68	302,784	,377	,859
l42	134,22	313,358	,113	,864
l43	133,85	309,483	,226	,862
l44	134,26	312,253	,148	,864
l45	134,03	304,506	,315	,861
l46	133,67	312,789	,155	,863
l47	134,39	314,720	,063	,866
l48	133,79	311,688	,228	,862
l49	133,85	316,582	,062	,864
l50	134,26	313,127	,123	,864

ANEXO 7

Análisis de fiabilidad del instrumento de medición del desempeño profesional

Para el análisis estadístico de fiabilidad se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach (α) el cual requiere de una sola administración del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítem del cuestionario de medición del desempeño profesional. Este análisis se realizó mediante el programa SPSS- versión 22 para los 13 ítems.

Tabla de Valoración del coeficiente de Cronbach

0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.89	Excelente confiabilidad
0.90 a 1.0	Confiabilidad perfecta

A partir de la aplicación del instrumento cuestionario de medición del desempeño profesional se encontró un alfa de Cronbach (α) de 0,842 que indica una excelente confiabilidad que supera el límite establecido de 0.5.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,842	25

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I1	68,65	54,990	,664	,826
I2	68,49	56,929	,408	,836
I3	68,56	55,969	,556	,830
I4	68,75	55,317	,518	,831
I5	68,36	56,516	,522	,832
I6	68,50	59,521	,227	,843
I7	68,93	56,263	,468	,834
I8	68,36	56,995	,429	,835
I9	68,88	59,829	,295	,840
I10	68,72	58,626	,315	,839
I11	68,83	58,282	,353	,838
I12	69,18	58,826	,271	,841
I13	69,21	62,252	-,022	,849
I14	68,74	59,831	,296	,840
I15	68,63	55,505	,591	,829
I16	68,74	57,605	,359	,838
I17	68,88	57,801	,312	,840
I18	68,99	58,211	,469	,835
I19	69,11	59,847	,274	,840
I20	68,71	60,519	,289	,840

I21	68,69	60,243	,229	,842
I22	68,68	55,319	,531	,831
I23	68,74	55,098	,571	,829
I24	68,57	54,643	,575	,829
I25	68,79	61,773	,011	,850