



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El clima organizacional y el desempeño laboral de los  
trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente  
Piedra en el año 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

**Br. Francisco Eduardo Díaz Zárate**

**ASESOR:**

**Dr. Roberto Marroquín Peña**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión de recursos humanos**

**PERÚ - 2017**

**Página de Jurado**

Presidente

**Dr. Arturo Melgar Begazo**

Secretario

**Mgr. Miluska Vega Guevara**

**Dr. Roberto Marroquín Peña**

Vocal

### **Dedicatoria**

A mis padres Isolina e Hildebrando que me dieron vida.

A mis hijos Patricia, Ysrael, Carla y Lucero.

A mis nietos Mariapía, Eduardo y Flavia, que endulzan mi vida.

### **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo por hacer asequible acceder al estudio de la maestría.

A mis profesores de la maestría, en especial al Dr. Roberto Marroquín Peña, asesor de Tesis por su paciencia, dedicación, estímulo y excelente orientación.

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Francisco Eduardo Díaz Zárate, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 09725143 con la tesis titulada “El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016”.

Declaro bajo juramento que:

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

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

Lima, mayo 2017

Francisco Eduardo Díaz Zárate

DNI N° 09725143

## Presentación

Señores miembros del Jurado

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Magister en Gestión Pública, presento la tesis titulada: “El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016”.

El estudio se realizó para evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, así como el grado de relación de las dimensiones establecidas para el presente estudio.

La investigación consta de siete capítulos: En el capítulo I Introducción: incluye antecedentes y fundamentación científica, justificación, problema, hipótesis y los objetivos. El Capítulo II Marco Metodológico: considera las variables, operacionalización de variables, metodología, tipos de estudio, diseño, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos. El Capítulo III contiene los resultados. En el Capítulo IV se presenta la discusión y apéndices. El Capítulo V tiene la conclusión. Y en el Capítulo VI se presenta las recomendaciones. Terminando con el Capítulo VII en donde señalo las referencias de la Tesis.

Señores miembros del jurado, alcanzo para su consideración esta investigación, solicitando su evaluación del cumplimiento de los parámetros establecidos por la Universidad para su aprobación.

El autor

## Índice

Página de Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1. 1 Antecedentes	14
1. 2 Fundamentación científica	22
1. 3 Justificación	40
1. 4 Problema	42
1. 5 Hipótesis	43
1. 6 Objetivos	44
II. Marco Metodológico	46
2.1 Variables	47
2.2 Operacionalización variables	48
2.3 Metodología	49
2.4 Tipos de estudio	49
2.5 Diseño	49
2.6 Población , muestra y muestreo	50
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
2.8 Métodos de análisis de datos	51
III. Resultados	56
3.1 Descripción	57
IV. Discusión	78
V. Conclusiones	82
VI. Recomendaciones	85
VII. Referencias	88

VIII. Anexos	91
Anexo 1 Matriz de Consistencia	92
Anexo 2 Instrumentos	95
Anexo 3 Base de Datos Tabulados	97
Anexo 4 Artículo Científico	102
Anexo 5 Carta de Presentación UCV	110
Anexo 6 Carta de Aceptación de Entidad Pública	111
Anexo 7 Certificado de Validez	112

## Lista de Tablas

Tabla 1 Variable I Clima Organizacional	48
Tabla 2 Variable II Desempeño Laboral	48
Tabla 3 Baremos de la variable I, Clima organizacional	52
Tabla 4 Baremos de la variable II, Desempeño laboral	52
Tabla 5 Validez de los instrumentos	53
Tabla 6 Criterio de confiabilidad valores	54
Tabla 7 Estadísticos de confiabilidad	55
Tabla 8 Distribución de frecuencias de la variable I, Clima organizacional	57
Tabla 9 Distribución de frecuencias de la dimensión Liderazgo	58
Tabla 10 Distribución de frecuencias de la dimensión Motivación	59
Tabla 11 Distribución de frecuencias de la dimensión Comunicación	60
Tabla 12 Distribución de frecuencias de la dimensión Trato al trabajador	61
Tabla 13 Distribución de frecuencias de la dimensión Identificación institucional	62
Tabla 14 Distribución de frecuencias de la variable II, Desempeño laboral	63
Tabla 15 Distribución de frecuencias de la dimensión Recompensas	64

Tabla 16	
Distribución de frecuencias de la dimensión Habilidades	65
Tabla 17	
Distribución de frecuencias de la dimensión Percepción de su trabajo	66
Tabla 18	
Coficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Clima organizacional * Desempeño laboral	68
Tabla 19	
Coficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Liderazgo * Desempeño laboral	69
Tabla 20	
Coficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Motivación * Desempeño laboral	70
Tabla 21	
Coficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Comunicación * Desempeño laboral	71
Tabla 22	
Coficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Trato al trabajador * Desempeño laboral.	72
Tabla 23	
Coficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Identificación institucional * Desempeño laboral	73
Tabla 24	
Coficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Clima organizacional * Recompensas	74
Tabla 25	
Coficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Clima organizacional * Habilidades	75
Tabla 26	
Coficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Clima organizacional * Percepción de su trabajo	76

## Resumen

Esta investigación, se realizó con el propósito de establecer el grado de relación que ocurre entre las variables Clima organizacional y el desempeño laboral en los empleados administrativos de la municipalidad del distrito de Puente de Piedra de la ciudad de Lima. Las municipalidades son entidades del gobierno local encargadas de prestar servicios a sus pobladores en aspectos de desarrollo de la localidad, limpieza, parques, tránsito, catastro y otros. Estos servicios son realizados por trabajadores que pertenecen al servicio público.

Se determinó las dimensiones de cada variable, en función a las necesidades de medición que se desearon realizar, considerando las dimensiones más representativas en estos tipos de estudio, igualmente el instrumento adaptado aplicado se aprobó su validez por juicio de expertos y la confiabilidad se comprobó a través de la encuesta piloto ejecutada a 20 servidores de la comuna. La muestra estuvo compuesta por 105 trabajadores a quienes se aplicó el instrumento diseñado.

Se planteó una hipótesis principal y ocho específicas, sus resultados aplicando el Rho de Spearman arrojaron una correlación muy fuerte entre liderazgo y desempeño laboral con 0.956 y una correlación moderada para la variable clima organizacional y la dimensión percepción de su trabajo, las otras siete relaciones se situaron en una correlación significativa. Estos resultados resaltan el buen clima laboral existente entre el personal de la municipalidad y su buen desempeño observado con el instrumento aplicado. Estos resultados bastantes satisfactorios obtenidos corroboran en gran parte los que se encontraron en los estudios de Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) en tres municipalidades de Lima y Callao.

## Abstract

This research was carried out with the purpose of establishing the degree of relationship between Organizational climate and the work performance in the administrative employees of the Municipality of Puente de Piedra in Lima. The municipalities are governmental entities in charge of providing services to its inhabitants in aspects of local development, cleaning, parks, transit, cadaster, among others. These services are performed by workers from the public service.

The dimensions of each variable were determined per the desired measurement needs, considering the most representative dimensions in these types of study. In addition, the validity of the adapted instrument applied was approved by expert judgment and the reliability was verified through the pilot survey executed to 20 servers of the commune. The sample consisted of 105 workers to whom the instrument designed was applied.

One main and eight specific hypotheses were considered. The results applying the Rho de Spearman showed a very strong correlation for the relationship of leadership, work performance with 0.956 and a median correlation for the organizational climate variable and the perception dimension of its work. The other seven relationships were placed in a considerable correlation. These results emphasize the existing good work environment among the municipality's staff and their good performance observed with the applied instruments. These quite satisfactory obtained results corroborate in large part those found in the studies of Alfaro, Leyton, Meza and Sáenz (2012) in three municipalities of Lima and Callao.

## **I. Introducción**

La investigación trató de establecer la relación que se produce entre la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral, en el ámbito de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra. Para realizar este estudio se analizó los conceptos de ambas variables por diversos autores, principalmente se consideró los conceptos de Idalberto Chiavenato. Se determinó a su vez las dimensiones para cada variable en función de la representatividad que éstas tienen en el análisis del comportamiento de estructuras organizativas ya desarrolladas en estudios e investigaciones consideradas en los antecedentes y en otras investigaciones. Es propósito también determinar la relación que se dan entre estas dos variables y las dimensiones tomadas en consideración para el presente estudio, a fin de establecer estadísticamente su grado de correlación y establecer medidas o recomendaciones que coadyuven a mejorar los resultados que arrojaron la investigación aplicada a través de dos instrumentos, a los trabajadores administración de una municipalidad distrital de la ciudad de Lima.

## **1.1 Antecedentes**

### Antecedentes internacionales

Williams (2013), en la Universidad Autónoma de Nuevo León de México, realizó el *Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia Pública, en la Universidad de Nuevo León de México*, con el propósito de conocer como los trabajadores perciben el clima laboral en una municipalidad de Nuevo León, percepción que influye en el comportamiento y las conductas de los trabajadores.

Como explica Williams, su estudio se concibió a requerimiento de la autoridad municipal que deseaba contar con una evaluación del clima laboral de su personal (cliente interno) y cómo éste influía en la prestación del servicio a los ciudadanos (cliente externo); en este sentido, el planteamiento del problema fue el siguiente: “¿cuál es la percepción del talento humano de una dependencia municipal en relación al clima laboral?”, con la finalidad de encontrar oportunidades y fortalezas a ser utilizados en el mejoramiento del clima laboral del municipio, para contar con trabajadores más comprometidos en brindar un mejor

servicio a sus ciudadanos, mejorando sustantivamente la imagen y el servicio real de la entidad pública. En el estudio señalado se aplicó una encuesta a 20 participantes de diferentes áreas de servicio y con diferentes años de antigüedad, su diseño no experimental transversal descriptivo, trabajó con las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, espacio físico y trabajo en equipo, con cinco ítems cada uno, totalizando 25 ítems, con opciones de respuestas en la escala de Likert. Las conclusiones a los que arriba Williams resumiendo refleja un grado de insatisfacción hacia el ambiente o clima laboral de la Municipalidad, en donde la motivación presenta un bajo nivel de interés, poca identificación con su institución, el liderazgo tiene que reforzarse a través de más diálogos, acercamiento de los jefes a sus trabajadores y utilización de mejor nivel de comunicación formal. Williams destaca también que las dimensiones de espacio físico y trabajo de equipo, revelan los mayores niveles de satisfacción que requieren también reforzar, recomendando en base a sus resultados obtenidos, diseñar programas de incentivos intrínsecos, reconocimientos, compartir reuniones de integración y mayor diálogo e integración como equipo.

López (2013), realizó un estudio de *Clima Organizacional*, en la Universidad Tecnológica Tula Tepeji, en Pachuca Mexico, este estudio se efectuó a los trabajadores de la Administración Local del Servicio de Administración Tributaria SAT de Pachuca y sus unidades de diligenciación, a fin de identificar sus fortalezas y oportunidades para mejorar su clima laboral, cambiar actitudes, etc., orientado a mejorar el servicio a los ciudadanos y que el ambiente laboral interno también mejore y colaboren sustancialmente en este mejoramiento del servicio en general. Es su estudio, López diseñó y aplicó una encuesta por internet para ser mas confidencial el aplicativo, así como redujo tiempo para su procesamiento. En su instrumento utilizó la escala de Likert y las teoría clásicas de Likert, Brunet, Litwin, Stringer y Campbell. El estudio realizado en la SAT Pachuca es de tipo correlacional, exploratorio de enfoque cuantitativo, las dimensiones que consideró para su variables fueron 20. Los resultados del estudio, destaca la su apertura por edad, sexo y por nivel de estudio, la conclusión mayor señala que es muy importante para toda institución, conocer y mejorar su clima organización, para obtener mejores resultados de sus trabajadores incrementado su producción y productividad. Un clima organizacional favorable beneficia a los trabajadores y a

su vez mejora su rendimiento, la interacción con sus compañeros y mejora la predisposición con su empresa y con el público en general, resultando un mejoramiento en su desempeño. También destacó la necesidad de cuidar al recurso humano que se constituye en el capital más valioso de las empresas e instituciones, recurso que requiere permanente atención y evaluación.

Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, publicaron un artículo en la Revista *Universum* N° 23, Vol,2: 66-85, año 2008 de la Universidad de Talca – Chile, versión on line ISSN 0718-2376 en la que desarrollaron y publicaron el artículo: *Clima Organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del Sector Estatal (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. La Dra. Chiang laboró en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Bío Bío Concepción, Chile. Salazar es magister de la Universidad de Bio Bio Chillan, Chile. La Dra. Huerta de la Universidad de Bío Bío Concepción, Chile y el doctor en Psicología Nuñez, pertenece a la Universidad Pontificia de Madrid, España. Como el título del artículo lo señala, el estudio realizado por los investigadores señalados pretendió validar los instrumentos (encuestas) para medir la variable clima organizacional y la satisfacción laboral exclusivamente en trabajadores de la administración pública de Chile, se aplicó a una muestra de 547 personas, participantes de 44 grupos de trabajo y pertenecientes a 6 instituciones. El estudio para validación se inició tomando la escala para clima organizacional de Koys & Decottis (1991), para la variable satisfacción laboral se elaboró un instrumento sobre la base del cuestionario de S21/26 (1990) y S4/782 (1986) de Meliá et al. La fiabilidad de los resultados mayor a 0.9 muestran que el instrumento de medición del clima organizacional y satisfacción laboral, son adecuados, confirmando la validez de las sub escalas. La adaptación del instrumento de clima organizacional de Koys & Decottis, esta compuesto de 40 elementos y aplica con la escala de Likert, se adaptó traduciéndolo primero del inglés al castellano y validándolo en el lenguaje del área, aplicándolo en su versión en español. El cuestionario de Meliá sobre satisfacción laboral, consta de 39 preguntas (ítems aplicando también con la escla de Likert. La aplicacion fue en 6 instituciones públicas diferentes de la región del Bío Bío, fue voluntario, anónima, personal, autoaplicado y sin control de tiempo, la encuesta se entregó con una carta que les explicaba las razones y respondieron enviándolo a un

correo determinado. Los resultados de fiabilidad sobre la variable Clima Organizacional aplicando el coeficiente Alpha de Cronbach, muestran alta homogeneidad, concluyendo que es conveniente dejar las escalas del clima con los mismos ítems propuestos inicialmente en el instrumento. En cuanto a la escala de satisfacción laboral, la fiabilidad reflejó igualmente un coeficiente alto de 0.94 con lo que se confirma su utilización en la confianza de ser un buen indicador de la validez de los ítems propuestos. El estudio concluye que el instrumento de medición de clima organización, de Koys&Decotti (1991) es confiable para ser aplicado en las instituciones públicas de la Región del Bío Bío de Chile, por alcanzar un coeficiente de 0.929%. Para el caso de la encuesta de satisfacción laboral presentan coeficientes en el rango alto de 0.834 – 0.913, siendo también muy aceptado su medición a través de sus dimensiones e ítems propuestos. Ambos experimentos reflejaron sus comportamientos y coeficientes similares a su versión en inglés, corroborando su validez y utilidad para ser aplicados en el idioma español para la zona del Bio Bio en Chile.

### **Antecedentes nacionales**

Alfaro, Leyton, Meza y Saenz (2012), realizaron un estudio sobre *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades*, realizada en la Escuela de Post grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con el objetivo de medir la satisfacción laboral con las variables ocupacionales de condición laboral, género y tiempo de servicio. El estudio destacó el importante papel y la gran responsabilidad que tienen los Gobiernos Locales a través de sus Alcaldes, para promover el desarrollo de sus respectivas circunscripciones conformado no solo por el área urbana sino también por el espacio rural, en donde se localizan poblaciones dispersas que también demandan servicios de calidad. Los municipios son organizaciones básicas de presencia del Estado en áreas menores del territorio nacional, los municipios provinciales y distritales que son en el Perú más de 1,639 y siguen incrementando por creación de nuevas leyes que las constituyen para atender a poblaciones menores y las funciones y servicios que prestan a la población son de importancia por lo que sus operadores, es decir, los trabajadores públicos de los Municipios

son los recursos humanos a través del cual se brinda los servicios a los ciudadanos, quienes exigen cada vez mas, servicios oportunos y de mayor calidad. El estudio sostiene que para brindar un buen servicio, los trabajadores deben mantener un buen clima laboral y estar motivados con actitudes y decisión de desempeñar y cumplir sus funciones de la mejor forma. El estudio planteó como objetivo, medir el nivel de satisfacción laboral de tres municipalidades, comparar sus niveles de satisfacción laboral y medir su impacto en los factores de satisfacción laboral, analizando las diferencias significativas en cada municipalidad y entre ellos, considerando el género y años de servicios de los trabajadores. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, determinado por los factores de satisfacción laboral y las variables de condición laboral, género y tiempo de servicio. El estudio se aplicó a tres municipalidades, una del Callao y dos de Lima, de diferente realidad económica considerando su presupuesto inicial aprobado (PIA), su propósito principal fue encontrar indicios de satisfacción laboral para proponer mejoras. El instrumento utilizado en esta investigación para medir la satisfacción laboral, fue la escala SL-SPC, que ha sido validado para el Perú y pertenece su autoría a la Dra. Sonia Palma Solís, el mismo que consta de 27 ítems. El diseño de la investigación fue, no experimental, por cuanto no introduce ningún estímulo ni manupula ninguna variable, es transeccional por aplicar el instrumento en un solo momento, es descriptivo por observar y describir a las variables y, es correlacional porque estuvo dirigido a observar las relaciones que se establecen entre sus variables. El instrumento definido se aplicó a 3,179 trabajadores de los tres municipios que incluyó desde el nivel de funcionarios hasta obreros, practicantes y contratados CAS, la muestra fue no probabilística, es decir dirigido, por lo tanto, sus resultados no pueden inferirse al universo sino sólo estarán referenciados a la muestra. Las conclusiones refieren de que es posible mejorar los niveles de satisfacción en los trabajadores de las tres municipalidades, no hay diferencias sustantivas en los niveles de satisfacción, la mayoría está satisfecho con sus ingresos y tienen buena disposición al trabajo que realizan. En cuanto a las relaciones mas puntuales, existen diferencias entre los trabajadores de las municipalidades con relación a las otras, en cuanto a reconocimiento, igualmente al analizar la satisfacción de ingresos, los estamentos de funcionarios y profesionales se

encontraron con algún nivel de satisfacción, contrariamente los empleados y obreros tienen insatisfacción. Igualmente destaca que los varones exigen mayores reconocimientos, los más jóvenes no están satisfechos y los de mayor antigüedad, lo están.

Tejada (2012), realizó la investigación: *Cultura organizacional: Herramientas y Actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales*, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de Postgrado-UPC/EOI España. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

(a) Si no se reconoce la importancia, ni se conoce y comprende el tipo de cultura de una organización, es casi imposible conseguir la transformación necesaria para encarar nuevos retos. (b) Resistencia a cambiar ciertos patrones, siempre habrá. Sin embargo, cuando las organizaciones son conscientes de los beneficios y de la necesidad que tienen de cambiar, darán un mayor impulso a este proceso. (c) Las personas, son el capital máspreciado que tiene una organización. Sea cuál sea el tipo de empresa que tengamos y las exigencias que tengamos que afrontar, nuestra gente debe ser primero y cuando así lo sientan, con toda seguridad ellos retribuirán a su empresa, lo mejor de sí mismos. (pág. 88)

La cultura de una organización, es lo más permanente en una institución, se forma a lo largo de muchos años, el estudio desarrollado por Tejada, se centra en la alineación que debe tener toda cultura organizacional con sus objetivos empresariales o institucionales, por lo que considero valioso como antecedente.

Pérez y Rivera (2015), en su estudio *Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*, desarrollado en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, los autores señalaron la necesidad de establecer la relaciones causales del clima organizacional y de satisfacción laboral, a fin de implementar acciones en beneficio del mejoramiento de clima organizacional y la gestión de la organización. Destacan la importancia de la atención y gestión del recurso

humano institucional que busca mayor participación en las decisiones y oportunidades para su realización personal. (pág.34 )

El instrumento utilizado para medir el clima organizacional fue el cuestionario de la Dra. Sonia Palma (1999) y para la variable satisfacción laboral utilizó el de Price, adaptado al contexto nacional por Alarco (2010). La encuesta se aplicó en un solo día a 107 trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonía que laboran en su sede de Iquitos y Pucallpa, se tomó especial cuidado para asegurar la absoluta confidencialidad de los trabajadores, buscando mayor confianza y sinceridad en las respuestas de la encuesta. La investigación desarrollada fue descriptiva de las manifestaciones de las variables, correlacional porque se estableció las relaciones de las variables y sus dimensiones consideradas en el instrumento. Su diseño es no experimental y transeccional por cuanto no se ha manipulado ninguna variable y el instrumento se aplica en un solo momento. El estudio piloto arrojó en su prueba de confiabilidad, una correlación de 0,92 que representa alta confianza para su aplicación, igualmente los juicios de expertos dieron validez a la encuesta, confirmando que las preguntas miden las dimensiones y variables a investigar. El instrumento para la medición de la variable satisfacción laboral arrojó una alta correlación de 0.936, las dimensiones de esta variable y los ítems propuestos se basan en el cuestionario de Alarco (2010). La conclusión del estudio menciona que existe evidencia empírica de la existencia de relaciones medios a moderados del clima organizacional y el nivel de satisfacción de los trabajadores del Instituto, asimismo, se evidencia un involucramiento laboral, que se traduce en compromiso para mejorar sus labores y responsabilidad, recomendando fortalecer las políticas o programas de motivación e incentivos, así como acciones de reconocimiento y promociones de bienestar a los trabajadores.

Elgreden (2015), realizó el estudio *Fortalecimiento del Clima Organizacional en Establecimientos de Salud*. Estudio desarrollado en los establecimientos de salud del Ministerio de Salud del Perú. Este estudio se realizó en varios centros de salud aplicando un instrumento estandarizado escala EDCO: para determinar el Clima Organizacional con el propósito de implementar una Cultura de Calidad

en el sector salud, a través de la mejora continua del Clima Organizacional. Los estudios no llegan a establecer conclusiones, sino alcanzan propuestas para discusión, los mismos que paso a enumerar, considerando los más relevantes:

“(a) Cada organización tiene sus propias características y propiedades muchas veces únicas y particulares, que no se presentan en otras instituciones, por lo tanto, la gestión del clima organizacional debe realizarse en base a estrategias e instrumentos que puede ser, incluso, diseñados a la medida de la institución y de manera continua y permanente puesto que las condiciones son cambiantes debido a que el clima organizacional se basa en percepciones que dependen de las experiencias objetivas y subjetivas de los trabajadores. (b) En instituciones como hospitales, que son sin fines de lucro, esto hace que el sistema de recompensas e incentivos no pueda manejarse óptimamente en términos de dinero, puesto que no se cuenta con los recursos suficientes, por lo que se necesita crear nuevas maneras de reconocer la productividad de los trabajadores. Es por ello que la dimensión “remuneración” no arroja resultados positivos. Básicamente las personas trabajan bajo contrato o nombradas pero el sueldo que perciben no es elevado, realizando sus funciones sintiendo poco reconocimiento económico de su labor y esfuerzo. (c) Además, debido a la jerarquía que existe en el sistema de salud y en el mismo hospital, en el que siempre se tiene que seguir las normas técnicas, las directivas y las guías, las últimas decisiones las toma la alta dirección, los trabajadores a veces no se sienten con la libertad de proponer cambios creativos” (Pág. 101).

Esta investigación realizada en el sector salud, tiene su origen en una decisión institucional, es un estudio desarrollado en el sector público y trabaja con herramienta estandarizada, especialmente adaptada a la cultura nacional y del sector, por lo que considero muy importante esta referencia para analizar y revisar

los antecedentes de estudios nacionales del sector público sobre Clima Organizacional.

## 1.2 Fundamentación científica

Ramos (2012), en su monografía de compilación *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelo de abordaje*, destaca que el marco teórico podría remontarse a Fernández y Sánchez 1996, en Edel R. (2007) “quienes consideran que los orígenes y preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la psicología cognitiva, en el sentido de cómo los empleados entienden la organización y en la que se desenvuelven y cómo estos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente la cognición llevan a la conducta. Ellos plantean razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en que la psicología tenía su papel, entre los que se haya por supuesto, el campo del clima organizacional” (pág. 9).

Para Brunet (2011), los orígenes no están claros y explícitos, sin embargo, consideró que el concepto de clima organizacional tiene sus orígenes en el pensamiento de la llamada escuela de Gestalt y en el de la escuela funcionalista. La primera (Gestalt) tiene como sus exponentes a Max Wertheimer, Wolfgang Kohler, Kurt Koffka y Kurt Lewin, quienes centran su enfoque en la percepción (el todo es más que la suma de sus partes), destacando que las personas toman conocimiento de su entorno, basados en sus juicios percibidos por ellos mismos y que esta percepción influye en su comportamiento. La escuela funcionalista destaca que el individuo se comporta y piensa en función del ambiente que lo rodea, introduce las diferencias individuales en este mecanismo, al respecto Brunet destaca que las dos escuelas tienen en común que los individuos tratan de obtener un equilibrio con su entorno.

Ramos (2009), señala “los estudios acerca del clima organizacional han desarrollado y propuesto muchas definiciones conceptuales, habiendo un significativo consenso al considerar que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante se considera que esas definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos o investigadores que se han ocupado del tema” (pág. 13)

Robbins, Judge (2013) al tratar el comportamiento organizacional define la percepción como “el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones de sus sentidos, con la finalidad de darles significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva... porque el comportamiento de la gente se basa en su percepción de la realidad, no en la realidad en sí”. (pág. 166).

Es decir la percepción de las personas sobre su entorno laboral en el caso que tratamos, están influenciados por muchos factores internos, externos y situaciones bastantes complejos, lo cual es concordante con lo que Chiavenato (1990) refiere sobre el clima organizacional, cuando destaca que el medio interno y la atmósfera de una organización influyen en el comportamiento, actitudes y reacciones de los empleados, destacando que hay sensibilidad a los estilos de las gestiones de los gerentes, las tecnologías que se utilizan, los ambientes de trabajo, las políticas y costumbre de la organización y muchas otras acciones y situaciones influye en la productividad y desempeño laboral de los trabajadores.

Brunet (2011) “presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El clima organizacional es un componente multidimensional. Características del concepto de clima organizacional. El clima es una configuración particular, sus elementos constitutivos pueden

variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo, el clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar, el clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, el clima es exterior al individuo, el clima es distinto a la tarea, tiene consecuencias sobre el comportamiento, es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento”. Tomado de Taguiri, pág. 24 y 25 traducción libre, referenciado por Ramos (2012), (pág. 21).

Según Chiavenato (2009) La cultura organizacional es un término general que se emplea con dos acepciones diferentes. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. La cultura organizacional no tiene nada que ver con lo anterior. En el estudio de las organizaciones, cultura, se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura. De allí el relativismo, porque las creencias y las actitudes solo se comprenden en relación con su contexto cultural. La cultura organizacional o cultura corporativa es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (pag.176)

El concepto de clima organizacional y cultura organizacional ha merecido muchas interpretaciones y conceptos, estando ya definidos que la cultura es lo más estable y obedece a las culturas del lugar , representado por elementos que

los hacen distinguibles, la cultura es un concepto que abarca al interior de ella al clima organizacional, por cuanto el clima es la percepción que tienen los trabajadores de su área laboral, traducido en las relaciones que se establecen de jefe y subordinados, así como entre los propios trabajadores, relación que de ser amable, buena, con ausencia de problemas, se establecen espacios de respeto y que se desea conservar por ser positiva para el trabajo. Chiavenato es uno de los autores que está desarrollando más producción de libros en donde destacan los aspectos más relevantes y de actualidad de aspectos administrativos y de gestión, sustentado en todas las teorías más representativas sobre el clima organizacional, sobre la cultura y ampliamente desarrolla aspectos teóricos que se tratan desde décadas atrás. Las dimensiones que trata como lo son las motivacionales, el liderazgo, las comunicaciones y otras dimensiones asociadas a los problemas modernos como lo es el stress, lo considere como básico para el estudio y definición de las dimensiones del presente estudio, resaltando que las dimensiones son bastante abundantes y se delimito por razones prácticas y de actualidad, las cinco dimensiones que a mi criterio son representativas para el estudio y lo que se pretende demostrar.

### **Evaluación de desempeño**

Según Chiavenato (2009) La evaluación del desempeño es un tema común y corriente en nuestra vida, y también en de las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. Además evalúan la calidad de los productos, la productividad de la compañía, el servicio al cliente, y principalmente, el desempeño humano. A final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser

excelente en todo momento. Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño por sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirve.

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (pág. 244 y 245)

Evaluar el desempeño de los trabajadores en las actividades que realizan es de mucha utilidad, pues permite valorar la calidad del aporte de los trabajadores en la consecución de las metas previstas, también es útil para contar con información acerca de la percepción que tiene cada trabajador respecto a su propio desempeño en el puesto que ocupa y a su vez es útil porque permite percibir como un trabajador es visto o evaluado por sus compañeros de trabajo. Esta acción de evaluación permite que cada trabajador tome conciencia de su función de su labor en el proceso productivo que desempeña, lo que lo retroalimenta para ser más consciente de su responsabilidad y la importancia que tiene en el desempeño del puesto asignado, es pues entonces muy importante contar con la medición o evaluación del desempeño de los colaboradores, su efecto tiene mucho valor para las acciones a tomar, así como las de mediano plazo orientadas a mejorar el desempeño, a retroalimentar en las falencias de capacitación, a crear confianza y una cultura de medición del desempeño del trabajador, todo lo cual conlleva a mejorar las relaciones de gerente y trabajador, así como las relaciones horizontales entre los trabajadores, lo que permite elevar la productividad y eficiencia de la organización.

Las evaluaciones del desempeño de los trabajadores es una práctica muy antigua que ha pasado por una serie de procesos y formas de ejecutar estas mediciones, la mayor parte son caracterizados porque las evaluaciones o mediciones eran realizadas por los gerentes o jefes quienes aplicaban criterios diversos o llenaban encuestas direccionadas a levantar información.

Chiavenato (2009) Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién evalúa el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al Gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado a una evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación del desempeño al equipo, sobre todo cuando están estructuradas en formas de equipos autosuficientes y auto dirigidos. Existen también quienes adoptan un proceso circular de 360° para la evaluación, otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. (pág. 249)

La evaluación del desempeño de los trabajadores en una estructura u organización, pueden realizarse desde dos puntos de vista, una de arriba abajo es decir los evaluadores son los jefes de los trabajadores proceso bastante antiguo cuyos resultados no son confiables y genera rechazo muchas veces por los mismos trabajadores, por cuanto muchas personas no aprueban este tipo de evaluaciones. Posteriormente se ha desarrollado la llamada evaluación horizontal, en donde participan el jefe y el trabajador y se ha comprobado que esta es una mejor forma de evaluar. Otras formas modernas de evaluación esta referidas a la evaluación de 180° o de 360°, la búsqueda de la mejora continua y de calidad del servicio o del trabajo son aspectos que están siendo utilizados en el manejo de recursos humanos. También destaca la apreciación de los trabajadores de sus jefes, es decir una evaluación de abajo a arriba, en donde prácticamente se

evalúa a los jefes por parte de sus trabajadores, la aplicación del instrumento en este trabajo es la muestra de ello.

Existen métodos antiguos de evaluación llamados tradicionales que mediante graficas tratan de medir el desempeño, existen el método de investigación de campo considerado el más completo por ser aplicado a lo trabajadores respecto a su jefe, el cual viene siendo intensificado en su uso. Existe el método de incidentes críticos, caracterizado por registrar los incidentes críticos de mayor éxito, así como los incidentes críticos de mayor fracaso, lo que tratan de medir o evaluar los puntos fuertes o débiles del colaborador a través del cual se establecerá una valoración de su producción, lo que debe evitarse en la las evaluaciones es la arbitrariedad.

Las evaluaciones del desempeño estaban orientadas a la medición de indicadores como los financieros, indicadores relacionados al cliente para medir satisfacciones del servicio, indicadores internos y los llamados indicadores de innovación que están dirigidos a la medición de nuevos procesos, nuevos productos, mejoras, mejorar continuas, la calidad total, etc. También existen enfoques de evaluación orientados a la medición del desempeño global de la empresa, al desempeño del departamento, al desempeño grupal o desempeño individual.

Chiavenato, (2008) dice: "Se trata de una teoría de las contingencias de la motivación, en cuyo caso la productividad se considera un resultado intermedio en una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc., se trata de elevar el nivel de la valencia positiva de la productividad y la calidad del trabajo. En otros términos se refiere elevar el grado de instrumentalidad de la excelencia en el comportamiento laboral. Esto significa marcar en la cabeza de las personas que la excelencia en el desempeño produce beneficios para la empresa y también para ellas. Para lograrlo es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos de corto plazo, como la remuneración flexible o el sistema de incentivos." (pág. 262).

## Recompensas e incentivos

Chiavenato (2009), señala “Las recompensas se clasifican en financieras y extra financieras. La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser directo o indirecto; el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. Se puede referir al mes o a las horas que se han trabajado. Los jornaleros reciben lo correspondiente al número de horas de trabajo efectivo durante el mes (excluyendo el descanso semanal remunerado) multiplicado por el valor del salario por hora. Los empleados por mes reciben el valor de su salario mensual. El uso del salario por horas para el personal directo facilita el cálculo de los costos de producción; es decir, las horas trabajadas van a los costos directos de producción, mientras que las horas no trabajadas (descanso semanal remunerado y días feriados) y las prestaciones sociales van a los costos indirectos.” (Pág. 284)

Las personas que laboran, ciertamente que trabajan porque esperan periódicamente ser receptor de recursos por su labor desempeñada, en la medida que la empresa establezca medidas de recompensa o incentivos para que los trabajadores rindan o mejoren su producción, estos pueden convertirse en alicientes para que se esfuercen, en el entendido de que inmediatamente al esfuerzo desplegado se vean realmente reconocidos, porque si esto no ocurre, se sentirán engañados o defraudados y el resultado puede ser contrariamente a los deseados, generando desconfianza, temores y hasta rechazo por falta de reconocimientos anunciados. Muchas personas no solo actúan o desean reconocimientos monetarios, sino mas bien están contentos o se sienten satisfechos ante reconocimientos no monetarios como son resaltar públicamente su esfuerzo y entrega, viajes, saludos, capacitaciones, etc.

Chiavenato (2009) menciona “El salario es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. A cambio del dinero —elemento simbólico e intercambiable—, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida y se compromete a realizar una actividad diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización.

Para las personas, el trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite al individuo alcanzar muchos de los objetivos finales que desea. En la práctica, el salario constituye la fuente de la renta de cada persona que le proporciona poder adquisitivo. Éste define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales. El cheque que la organización entrega al trabajador es el elemento más importante de su poder de compra. El monto de dinero que gana una persona también sirve de indicador de su poder y prestigio, lo cual influye en su autoestima. En suma, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.

Para la organización, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refleja en el costo del producto o el servicio final. Inversión porque representa el dinero que se aplica a un factor de producción, el trabajo, como medio para agregar valor y obtener un rendimiento mayor a corto o mediano plazo. (Pág. 287)

Chiavenato (2009) hace distinción entre “Premios monetarios o premios extramonetarios. El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extra monetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo. Los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de los objetivos, mientras que los extra monetarios refuerzan el

compromiso con la organización. Los premios monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles, con poca seguridad de empleo, que valoran más las ventas que el servicio al consumidor, y en aquellas que acentúan un clima interno competitivo, en lugar del compromiso del colaborador a largo plazo. Los premios extra monetarios son intangibles e incluyen el trabajo interesante y agradable, los desafíos y el reconocimiento público. Ciertos premios extra monetarios se pueden transformar en dinero en el futuro (como la adquisición de acciones de la compañía o los planes de retiro)". (pág. 290)

Chiavenato (2009) dice "No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. La remuneración fija suele funcionar como un factor higiénico, que no es satisfactorio ni consigue motivar a las personas para que superen las metas y los objetivos o para que mejoren continuamente sus actividades. En realidad, la remuneración fija fue un producto de inicios del siglo xx que tenía por objeto recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los trabajadores, en una época de estabilidad y permanencia, en la que todo se repetía indefinidamente. El mundo cambió y las organizaciones también. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Los programas de incentivos están al alza." (pág. 316).

Efectivamente, en el mundo actual, la competencia es el motor que genera toda clase de esfuerzos para ser más competitivo, para crecer, para estar un paso delante de la competencia, lo cual viene innovando todos los aspectos de

administración, de gestión y de redescubrimientos psicológicos y cognitivos para ser más eficientes, competencia que mal entendida su reproducción a nivel empresarial i dentro de las organizaciones puede provocar efectos no deseados y hasta nocivos y contrarios al efecto deseado, lo cual debe tenerse muy presente y monitorear con cuidados las políticas que se definan en este sentido.

Sobre las recompensa y sanciones Chiavenato (2009) dice, “Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones —reales o potenciales— para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas. El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.” (pág. 316)

Las recompensas y las sanciones son pues formas establecidas desde la antigüedad que incentivan a que los trabajadores realicen sus mejores esfuerzo para cumplir bien con las tareas o funciones asignadas, aquí los incentivos directos ejercen una gran motivación, contrariamente, las llamadas de atención, sanciones que pueden ir hasta la suspensión temporal o hasta el despido, también cumplen un papel directamente relacionado con el desempeño del trabajador. El trabajador siempre busca estabilidad y asegurarse un ingreso permanente y realizara sus mejores esfuerzo en permanecer por el máximo de tiempo en un trabajo que considere adecuadamente remunerado, entregando su

mejor voluntad de trabajo y cumplimiento. También es destacable que las recompensas no dinerarias, como saludos, reconocimientos públicos hasta pequeños detalles como una palmada y escuchar que está haciéndolo bien, constituyen grandes recompensas y de mucho mayor valor que algo dinerario o monetario, este tipo de recompensas son los que mayores satisfacciones producen.

### **El plan de incentivos**

Chiavenato (2009) Cuando se prepara un plan de incentivos se debe tomar en cuenta que:

1. El pago por desempeño no es sustituto de una buena administración. Las instrucciones ambiguas, la falta de claridad de los objetivos, la selección inadecuada y el entrenamiento insuficiente, la falta de recursos y una fuerza de trabajo sin liderazgo son factores que impiden un buen desempeño.
2. Las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado. Un buen plan de incentivos se debe diseñar de modo que concentre la atención de las personas en lo que realmente interesa a la empresa.
3. El salario no es un motivador. Como decía Herzberg, el salario es un factor higiénico que produce una motivación temporal y, con el tiempo, el incentivo desaparece. Así, es necesario crear otros motivadores, como las oportunidades para la realización y el éxito psicológico en el trabajo. (Pág. 338).

Los incentivos más consistentes y duraderos han resultado ser aquellos que a las personas los hacen sentir que son reconocidos por su esfuerzo, un saludo público o en privado muchas veces genera mejor resultado que el incentivo económico.

## Capacitación

Chiavenato (2009) Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo... Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes... Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje. (Pág. 370 y 371).

Capacitar al personal como parte de una rutina estratégica es también motivador, lo es mucho más, para el trabajador saber que su capacitación es parte del proceso natural con el que la empresa planea su futuro y lo que espera de él, estas acciones tienen una buena repercusión en la predisposición de los trabajadores a seguir e identificarse más con su empresa.

## **Higiene laboral – adecuada higiene de trabajo**

Chiavenato (2009) La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés. (Pág. 474).

Está probado que el trabajo en un clima favorable, de tranquilidad y confianza entre los trabajadores y sus jefes hace un lugar propicio para que los trabajadores desarrollen mayor capacidad de producción y productividad, estado emocional que baja los niveles de estrés que repercute en una mejor salud, por lo tanto menor ausentismo y rotaciones del personal.

## **Presión – trabajo bajo presión - estrés**

Chiavenato (2009) nos habla del estrés y señala “El estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. El autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias y los cobros, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas, el ánimo bajo de los colegas, la falta de

perspectivas de progreso profesional y la insatisfacción personal no sólo acaban con el buen humor de las personas, sino que también provocan estrés en el trabajo. El estrés es la suma de perturbaciones orgánicas y psíquicas que provocan diversos agentes agresores, como los traumas, las emociones fuertes, la fatiga, la exposición a situaciones conflictivas y problemáticas, etc. El estrés provoca ansiedad y angustia. Ciertos factores relacionados con el trabajo, como la sobrecarga de actividades, la presión de tiempo y la urgencia, las relaciones problemáticas con los jefes o los clientes provocan reacciones como nerviosismo, inquietud, tensión, etc. Algunos problemas humanos —como la dependencia de alcohol y el abuso de drogas— muchas veces se derivan del estrés en el trabajo o en la familia.

Las fuentes principales de estrés en el trabajo son dos: las causas ambientales y las causas personales.<sup>7</sup> Las causas ambientales abarcan toda una serie de factores externos y contextuales que pueden conducir al estrés en el trabajo e incluyen la programación de trabajo intensivo, la falta de tranquilidad en el trabajo, la inseguridad en el trabajo, el flujo intenso de trabajo y el número y la naturaleza de los clientes internos o externos que deben ser atendidos. Algunas investigaciones revelan que el ruido ambiental que producen las máquinas en funcionamiento, las personas que conversan y los teléfonos que timbran, contribuyen al estrés en 54% de las actividades laborales. (Pág. 476 - 477)

La presión que puede ser tolerable por las personas, ayudan a mejorar su producción, aquellas personas poco tolerantes a medidas de presión como ruidos, llamadas de atención o exigencias de cumplimiento o permanente observación, causa daño morales, psíquicos, estados angustiosos, olvidos sudoraciones etc., todo lo cual los hacen menos productivos y en el mediano plazo o antes se enferman de ansiedades, vértigos etc., que va disminuyendo la productividad individual que ante varios casos similares, se puede estar de una baja más

importante de la producción, generando sin quererlo medidas de reclamaciones, petitorios, quejas y hasta paralizaciones o huelgas.

### **Realización en el trabajo – calidad de vida**

Chiavenato (2009) La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

La CVT implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización.

El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuera mala, conducirá a la alienación del empleado y a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.).<sup>38</sup> Una buena calidad conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas propenden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus

posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social. (Pág. 492 y 493)

### **Evaluación del desempeño**

La literatura especializada, refiere que desde el inicio mismo de los trabajos en las fábricas, los esfuerzos de sus propietarios o administradores fueron como controlar o medir que los trabajadores produzcan cada vez más y mejor, así se inició los intentos de desarrollar diferentes formas de tratar de medir y más aun de encontrar procesos o métodos de que hacer para que los trabajadores produzcan más, sean más eficientes. Es aquí en donde se da inicio a todo el proceso de conocimiento y desarrollo de la Psicología ocupacional que desde entonces se ocupa de teorizar, estructurar y encontrar nuevas formas de entender y hacer posible ser más eficiente y eficaz.

Chiavenato (2011) Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

La *evaluación del desempeño* es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda *evaluación* es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de una persona. Para *evaluar* a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios

procedimientos que se conocen por distintos nombres, como *evaluación del desempeño*, *evaluación de méritos*, *evaluación de los empleados*, *informes de avance*, *evaluación de la eficiencia en las funciones*, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la *evaluación del desempeño* es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. (Pág. 202 y 203).

### **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Chiavenato (2011) El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.(Pág. 207)

La medición del desempeño es muy difícil realizarlo con objetividad, es muy complejo y tiene muchas aristas por lo que los especialistas no pueden determinar una escala o estándar de medición. Las evaluaciones de abajo hacia arriba, ha dado un vuelco importante en las mediciones del desempeño, pues los directores o funcionarios de gerencia o dirección son evaluados por su personal, detectándose muchos de los caso que el problema surge y lo acrecienta las actuaciones poco hábiles de los jefes.

Considerando las nuevas tendencias de evaluación del desempeño formulado por Chiavenato, en el presente estudio, para la variable desempeño laboral he considerado y delimitado las siguientes tres dimensiones, la dimensión de recompensas, relacionada directamente con los aspectos que los trabajadores esperan y obtienen de la organización o institución, los mismos que he considerado a manera de indicadores los siguientes aspectos a medir: satisfacción, reconocimiento, recompensas e incentivos y el elemento de capacitación que es recibido o se brinda a los colaboradores. La otra gran dimensión considerad está referido a las habilidades de los trabajadores como parte de la medición del desempeño laboral que tiene por finalidad evaluar las habilidades propias del trabajador en el contexto de su desempeño laboral, habiéndose definido para el estudio como indicadores de la dimensión de habilidades los siguientes aspectos: proactivo, comunicativos, trabajo en equipo, empatía y trabajo bajo presión, indicadores que nos permitirán evaluar las características y habilidades de los colaboradores relacionados con su desempeño en cumplimiento de sus labores o funciones asignadas en la estructura de la entidad. La tercera dimensión propuesta está referida a la medición de la percepción que tiene el colaborador de su trabajo, operativizada por el indicador de realización en el trabajo.

### **1.3 Justificación**

Hernández, Batista (2014) Además de los objetivos y las preguntas de investigación, es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones (el para qué del estudio o por qué debe efectuarse). La mayoría de las investigaciones se ejecutan con un propósito definido, pues no se hacen simplemente por capricho de

una persona, y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización. (pág.40).

El estudio se basa en la utilización del método científico, lo que nos permitirá conocer con rigurosidad la relación existente del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la muestra objeto del estudio. Para el efecto se tomará en cuenta las investigaciones y desarrollo metodológico efectuados en estudios similares en el país y otras ciudades latinoamericanas. El propósito es identificar los grados de relación de las variables enunciadas en instituciones públicas, entidades que tienen como finalidad brindar servicios a los ciudadanos sin fines de lucro, en las mejores condiciones de calidad y oportunidad, teniendo como meta adicional que estos servicios se ejecuten con la mayor eficiencia y los recursos humanos que trabajan para brindar estos servicios, se encuentren en niveles adecuados de bienestar.

El estudio se justifica metodológicamente por cuanto se evaluarán y validarán los instrumentos utilizados para conocer la relación de las variables, clima organizacional y desempeño laboral, de los trabajadores en una entidad pública, método que pueda ser utilizado en investigaciones similares. Las dimensiones sometidas a comprobación para determinar las relaciones, son producto de una evaluación ajustada a los criterios de mayor exigencia metodológica.

La presente investigación se propone establecer el grado de relación que se dan en las variables a nivel de entidad pública, que tiene la finalidad de brindar un servicio de calidad y con la mayor eficiencia a la población, objetivo totalmente diferente de las entidades privadas o empresariales cuya finalidad es obtener ganancia y toda su labor y organización está en función de este objetivo. Es decir, se busca establecer en entidades públicas, cómo y en qué grado, el clima laboral impacta en el desempeño laboral de los trabajadores, para inferir en recomendaciones que bien puedan ser desarrolladas para instituciones públicas similares.

#### **1.4 Problema**

En el ámbito de las organizaciones del sector público, existen estructuras corporativas e institucionales que por la función asignada a través de sus leyes de creación cumplen determinadas funciones para la atención a la ciudadanía, operativizando de esta forma los servicios que el Estado debe brindar a sus ciudadanos. Estas organizaciones orientadas fundamentalmente a prestar un servicio de importancia para diferentes segmentos de la sociedad, están conformadas estructuralmente en forma vertical, en el cual los recursos humanos representados por sus trabajadores o colaboradores cumplen y ejecutan las funciones asignadas. Estos grupos humanos representan y tienen la responsabilidad de que las funciones asignadas a estas estructuras brinden sus servicios en las mejores condiciones. Para que estas organizaciones de personas orientadas al cumplimiento de los fines para los cuales fue establecido, requieren que internamente sus relaciones que se establezcan sean de las mejores a fin de que el clima laboral colabore y participe positivamente en el bienestar del funcionamiento corporativo. Asimismo, es importante establecer el grado de entrega de los trabajadores vuelcan en el cumplimiento y desempeño de sus funciones y tareas asignadas, de ello dependerá la percepción interna y externa de los servicios que presta. La aspiración natural es que estas estructuras organizativas compuestas esencialmente de personas que la hacen operar, desempeñen un buen nivel de organización de funcionalidad y brinden un servicio de calidad, todo lo cual descansa finalmente en las capacidades y buena disposición de las personas que la integran, tanto en su comportamiento y performance individual como más aún en el comportamiento asociativo grupal. En tal sentido se ha determinado investigar la relación que puede existir entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una institución pública como lo es una Municipalidad Distrital.

#### **Problema general**

¿Cuál es la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?

## **Problemas específicos**

¿Cuál es la relación del liderazgo con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?

¿Cuál es la relación de las motivaciones con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?

¿Cuál es la relación de las comunicaciones con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?

¿Cuál es la relación del trato al trabajador con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?

¿Cuál es la relación de la identificación institucional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?

¿Cuál es la relación del clima organizacional con las recompensas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?

¿Cuál es la relación del clima organizacional con las habilidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?

¿Cuál es la relación del clima organizacional con la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?

## **1.5 Hipótesis**

### **Hipótesis General**

El clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

### **Hipótesis Específicas**

El liderazgo se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Las motivaciones se relacionan directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

La comunicación se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

El trato al trabajador se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

La identificación institucional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

El Clima organizacional se relaciona directamente con las recompensas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

El Clima organizacional se relaciona directamente con las habilidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

El Clima organizacional se relaciona directamente con la percepción de su trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el año 2016.

### **Objetivos Específicos**

Establecer la relación que existe entre el liderazgo con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Establecer la relación que existe entre las motivaciones con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Establecer la relación que existe entre la comunicación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Establecer la relación que existe entre el trato al trabajador con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Establecer la relación que existe entre la identificación institucional con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y las recompensas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y las habilidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la percepción de su trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

## **II. Marco Metodológico**

## 2.1 Variables

### Variable 1: Clima Organizacional

Según Chiavenato (2015), “el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y esta estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.” (pág. 260 y 261).

### Variable 2: Desempeño Laboral

Robbins y Coulter, (2014). “Como los gerentes manejan personas también tienen que interesarse en controlar el desempeño de los empleados, en términos generales, esto implica asegurarse de que los esfuerzos laborales de los empleados tengan la magnitud y la calidad necesarias para que los objetivos organizacionales se cumplan. ¿Qué hacen los gerentes para lograrlo? Apoyarse en el proceso de control: midiendo el desempeño real, comparándolo con el estándar (o con las exceptivas) y corrigiéndolo en caso de ser necesario. Es particularmente importante que los gerentes den una retroalimentación eficaz sobre el desempeño y que estén preparados para emplear, si se requiere, acciones disciplinarias”. (pág.273)

## 2.2 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

**Variable I Clima Organizacional**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rango
Liderazgo	- Dirección	1, 2	Totalmente de acuerdo (5)	Muy alto (131 – 160)
	- Estímulo a la capacitación	3,4		
	- Estímulo trabajo en equipo	5,6		
Motivación	- Realización personal	7,8	De acuerdo (4)	Alto (98 – 130)
	- Reconocimiento del aporte	9,10		
	- Responsabilidad	11,12		
	- Adecuación a condiciones de trabajo	13,14		
Comunicación	- Comunicación asertiva	15,16	En desacuerdo (2)	Medio (65 – 97)
	- Comunicación efectiva	17,18		
	- Comunicación empática	19,20		
	- Saber escuchar	21,22		
Trato al trabajador	- Equidad	23,24	Totalmente en desacuerdo (1)	Bajo (32 -64)
	- Confianza	25,26		
	- Presión	27,28		
Identificación Institucional	- Compromiso	29,30		
	- Responsabilidad	31,32		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**

**Variable II Desempeño Laboral**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rango
Recompensas	- Satisfacción	1 , 2	Totalmente de acuerdo (5)	Muy alto (83 – 100)
	- Reconocimiento	3 .4		
	- Recompensas e incentivo	5,6		
	- Capacitación	7 , 8		
Habilidades	- Proactivo	9,10	De acuerdo (4)	Alto (62 – 82)
	- Comunicativos	11,12		
	- Trabajo en equipo	13,14		
	- Empatía	15,16		
Percepción de su trabajo	- Trabajo bajo presión	17,18	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Medio (41 – 61)
	- Realización en el trabajo	19,20		
			Totalmente en desacuerdo (1)	

Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Metodología

El Método utilizado en la investigación es el Hipotético - deductivo, que según Bernal (2010) “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (pág.60).

## 2.4 Tipos de estudio

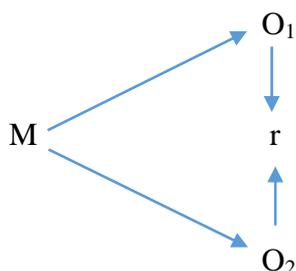
El tipo de estudio es aplicado, asumiendo la clasificación que señala Carrasco (2009, pág. 43), por cuanto el propósito de la investigación es establecer el grado de relación de las variables para desarrollar o plantear soluciones prácticas de encontrarse deficiencias en el comportamiento de las variables y su correlación entre el personal de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra.

**El nivel de la investigación es correlacional**, que busca establecer la relación o asociación no causal de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, midiéndose las variables para luego mediante pruebas de hipótesis correlacionales y aplicación de las técnicas estadísticas se estime la correlación. Al respecto Hernández S.(2014) señala “ Este tipo de Estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables...”

## 2.5 Diseño

El diseño es no experimental, transeccional o transversal (se levanta información en un momento único), tipo o diseño específico es correlacional causal, asumiendo la clasificación según Hernandez (2014, pág.127)

Gráficamente el diseño descriptivo – correlacional se simboliza como:



Donde:

M = muestra

O<sub>1</sub> = observación de variable 1: Clima Organizacional

O<sub>2</sub> = observación de variable 2: Desempeño Laboral

r = correlación entre las variables 1 y 2

Según Carrasco (2009) “La diversidad y complejidad de los hechos y fenómenos de la realidad (social y natural) han conducido a diseñar y elaborar numerosas y variadas estrategias para analizar y responder a los problemas de investigación según su propia naturaleza y características. Así, por ejemplo tenemos: diseños experimentales y los diseños no experimentales, ambos con igual importancia y trascendencia en el plano científico... Los diseños no experimentales se subdividen en diseños transeccionales o transversales y diseños longitudinales. Los diseños transeccionales se subdividen en diseños específicos, descriptivos, explicativos, causales y correlacionales”(pág.59).

## **2.6 Población, muestra y muestreo**

### **Población**

La población total del estudio es de 274 trabajadores administrativos, constituida por los trabajadores nombrados y contratados CAS, que laboran en las sedes de la entidad pública.

### **Muestra**

La muestra no fue aleatoria por lo que no puede inferirse al universo de la población, toda referencia estadística estará limitada solo a la muestra relevada. El tamaño de la muestra fue de 105 empleados, que se obtuvo aplicando la siguiente fórmula para poblaciones finitas sin reemplazo:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{e^2}$$

donde:

Z	=	1.96 Valor de distribución normal para el nivel de confianza del 95%
P	=	(0.5) Proporción de éxito
Q	=	(0.5) Proporción de fracaso (Q = 1-P)
e	=	(0.05) Tolerancia al error
N	=	274 población
n	=	Tamaño de la muestra

Reemplazando la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(305)}{(0.05)^2}$$

$$n = 105$$

## 2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la aplicación de una encuesta o cédula estructurada, validado a juicio de expertos, instrumento que validado y probado su confiabilidad en una prueba piloto a 20 personas. El instrumento se aplicó en un solo día a la muestra establecida en la Municipalidad Distrital. Con la información relevada se elaboró el tabulado y base de datos para su procesamiento estadístico.

## 2.8 Métodos de análisis de datos

La base de datos obtenida se analizó con el procesador estadístico SPSS versión 22, a través del cual se obtuvo primero los indicadores de tendencia central para cada variable y dimensión definida en el estudio, luego se obtuvo las inferencias estadísticas para la aplicación en la aceptación o rechazo de las hipótesis principal y secundarias planteadas.

**Tabla 3*****Baremos de la variable Clima Organizacional***

<b>Categorías</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
Liderazgo	6 – 12	13 – 18	19 – 24	25 – 30
Motivación	8 – 16	17 – 24	25 – 32	33 – 40
Comunicación	8 – 16	17 – 24	25 – 32	33 – 40
Trato al trabajador	6 – 12	13 – 18	19 – 24	25 – 30
Identificación Institucional	4 – 8	9 – 12	13 – 16	17 – 20
Clima organizacional	32 – 64	65 – 96	97 – 128	129 – 160

**Tabla 4*****Baremos de la variable Desempeño laboral***

<b>Categorías</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
Recompensas	8 – 16	17 – 24	25 – 32	33 – 40
Habilidades	10 – 20	21 – 30	31 – 40	41 – 50
Percepción de su trabajo	2 – 4	5 – 6	7 – 8	9 – 10
Desempeño laboral	20 – 40	41 – 60	61 – 80	81 – 100

**Validez y confiabilidad:****Validez**

Según Carrasco (2009) “es un atributo de los instrumentos de investigación que consiste en que éstos midan con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables de estudio” (Pág. 336)

Para realizar la validez del instrumento de recolección de datos se utilizó la validación por Juicio de Expertos, solicitando la participación de dos Doctores y un Magister, quienes emitieron el juicio de validez en cuanto a que los instrumentos sometidos cumplieran con los criterios de validez de contenido, de consistencia, y de constructo.

A los expertos se les entregó la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron: la correspondencia de los criterios, objetivos ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje claridad, pertinencia, relevancia y consistencia.

**Tabla 5**

***Validez de los instrumentos***

Instrumento	Clima organizacional	Desempeño laboral
Expertos	Mag. Gaspar Morán Flores Dr. Alejandro Vílchez de los Ríos Dr. Roberto Marroquín Peña	Mag. Gaspar Morán Flores Dr. Alejandro Vílchez de los Ríos Dr. Roberto Marroquín Peña
Resultado	Hay suficiencia	Hay suficiencia

Como se puede apreciar en la tabla anterior de juicio de expertos a quienes se solicitaron la validación de los instrumentos sobre el Clima organizacional y desempeño laboral, consideraron que éstos tienen la suficiencia necesaria para ser aplicados ya que tienen pertinencia, relevancia y claridad.

**Confiabilidad**

Según Carrasco (2009), “la confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento que permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupo de personas en diferentes periodos de tiempo” (p. 339)

La confiabilidad de los instrumentos se probó mediante la aplicación del procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach. Se

partió de la premisa de que sí el cuestionario tiene preguntas con varias alternativas de respuesta, se utiliza el coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach, para lo cual se utilizó el software SPSS.

Se realizó el proceso de confiabilidad, a través de la aplicación de una prueba piloto a 20 trabajadores.

Coeficiente Alfa Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**K:** El número de ítems

$\sum S_i^2$  : Sumatoria de Varianzas de los ítems

$S_T^2$  : Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$  : Coeficiente de Alfa de Cronbach

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

**Tabla 6**

***Criterio de confiabilidad valores***

<b>Criterio</b>	<b>Valores</b>
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0,01 a 0,49
Regular confiabilidad	0,5 a 0,75
Fuerte confiabilidad	0,75 a 0,89
Alta confiabilidad	0,9 a 1

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

**Tabla 7*****Estadísticos de confiabilidad***

<b>Variable y/o dimensión</b>	<b>N° de ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Clima organizacional	32	0.982
Desempeño laboral	20	0.980

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 7, el Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable I Clima organizacional, presentó una confiabilidad de 0,982, bastante cerca de 1, demostrando que el instrumento tiene fuerte o de alta confiabilidad. Asimismo, el instrumento de la variable Desempeño Laboral presentó una confiabilidad de 0.980 bastante alta, lo que le otorga alta confiabilidad a este instrumento.

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción

#### 3.1.1. Nivel descriptivo de la variable Clima Organizacional

**Tabla 8**

***Distribución de frecuencias de la variable Clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.***

Niveles	Rangos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Muy alto	[129 - 160]	31	29,5%
Alto	[67 - 128]	57	54,3%
Medio	[65 - 96]	13	12,4%
Bajo	[32 - 64]	4	3,8%
Total		105	100,0%

Fuente: Base de datos

En la tabla 8, se observa que de los 105 encuestados, el 54,3% (57) consideró que el clima organizacional es de nivel alto según los trabajadores de la Municipalidad, seguido por un 29,5% (31) que consideraba al clima organizacional de nivel muy alto, un 12,4% que considera el clima organización de nivel medio y el 3,8% (4) que considera el clima organizacional de nivel bajo.

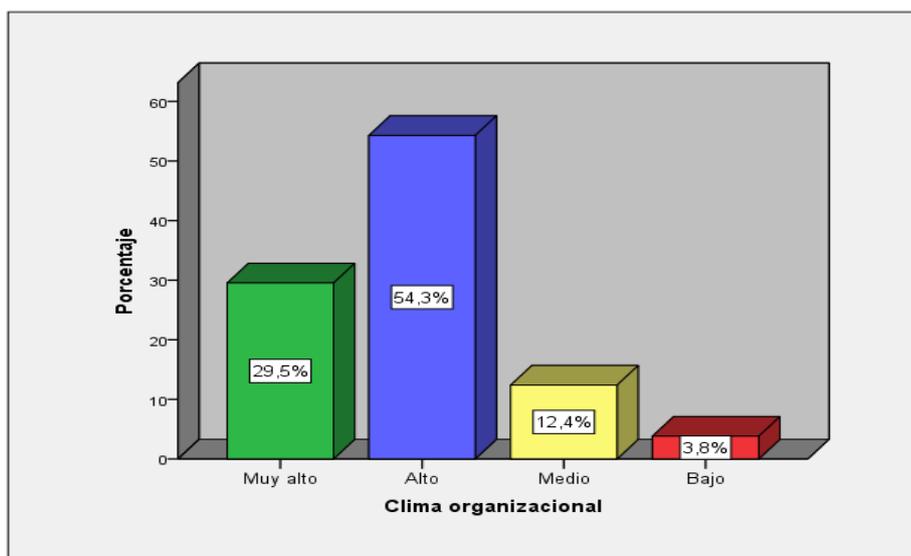


Figura 1. Niveles de la variable Clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016

**Tabla 9*****Distribución de frecuencias de la dimensión Liderazgo en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016***

Niveles	Rangos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Muy alto	[25 - 30]	38	36,2%
Alto	[19 - 24]	43	41,0%
Medio	[13 - 18]	20	19,0%
Bajo	[6 - 12]	4	3,8%
Total		105	100,0%

Fuente: Base de datos

En la tabla 9, se aprecia que de los 105 encuestados, el 41% (43) considera que el liderazgo es de nivel alto, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016, seguido por un 36,2% (38) que considera el liderazgo de nivel muy alto, un 19% (20) que considera el liderazgo de nivel medio y el 3,8% (4) que considera el liderazgo de nivel bajo.

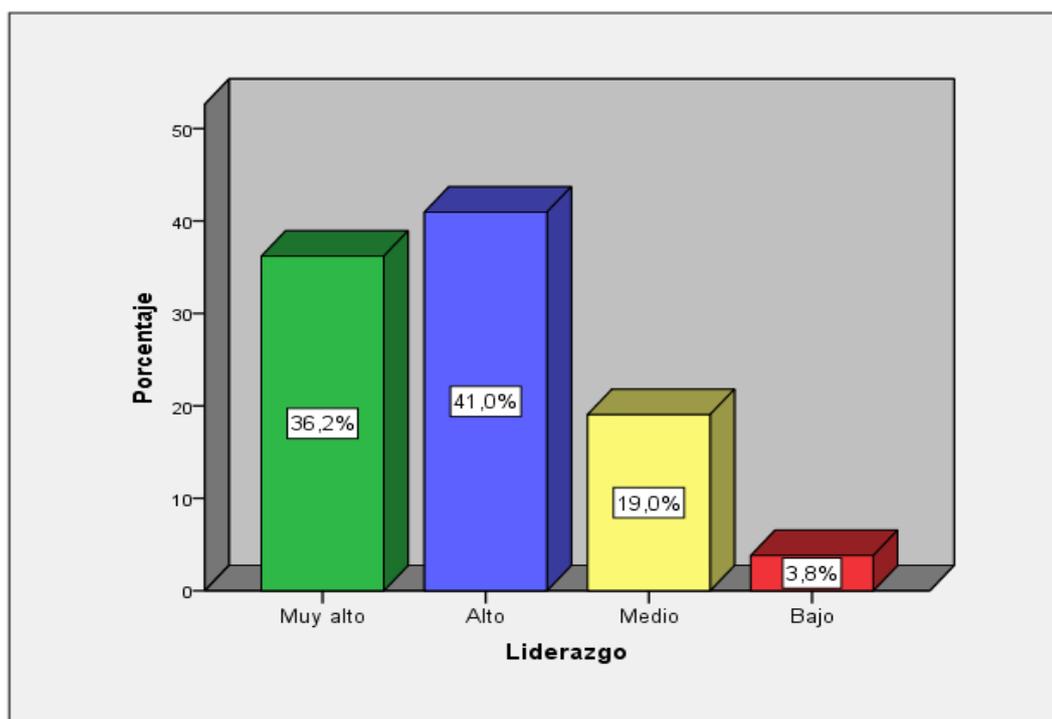


Figura 2. Niveles de la dimensión Liderazgo en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016

**Tabla 10*****Distribución de frecuencias de la dimensión Motivación en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016***

Niveles	Rangos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Muy alto	[33 - 40]	31	29,5%
Alto	[25 - 32]	57	54,3%
Medio	[17 - 24]	13	12,4%
Bajo	[8 - 16]	4	3,8%
Total		105	100,0%

Fuente: Base de datos

En la tabla 10, se destaca que de los 105 encuestados, el 54,3% (57) considera que la motivación es de nivel alto según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016, seguido por un 29,5% (31) que considera la motivación de nivel muy alto, un 12,4% (13) que considera la motivación de nivel medio y el 3,8% (4) que considera la motivación de nivel bajo.

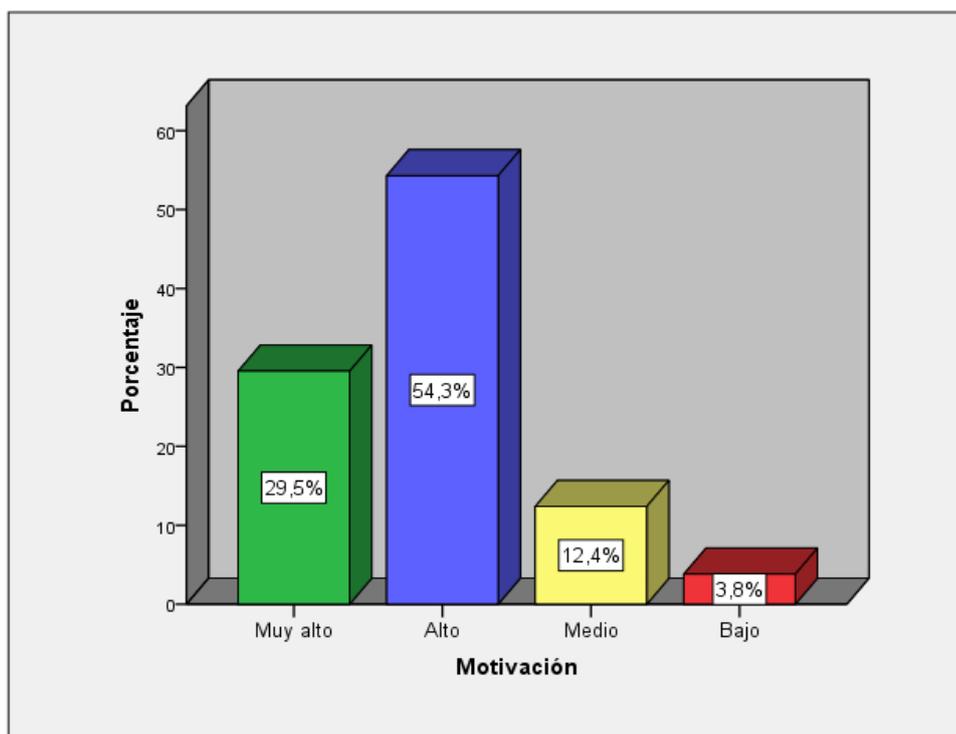


Figura 2. Niveles de la dimensión Motivación en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016

Tabla 11

***Distribución de frecuencias de la dimensión Comunicación en la  
Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016***

Niveles	Rangos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Muy alto	[33 - 40]	31	29,5%
Alto	[25 - 32]	50	47,6%
Medio	[17 - 24]	20	19,0%
Bajo	[8 - 16]	4	3,8%
Total		105	100,0%

Fuente: Base de datos

En la tabla 11, se observa que de los 105 encuestados, el 47,6% (50) considera que la comunicación es de nivel alto según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016, seguido por un 29,5% (31) que considera la comunicación de nivel muy alto, un 19% (20) que considera la comunicación de nivel medio y el 3,8% (4) que considera la comunicación de nivel bajo.

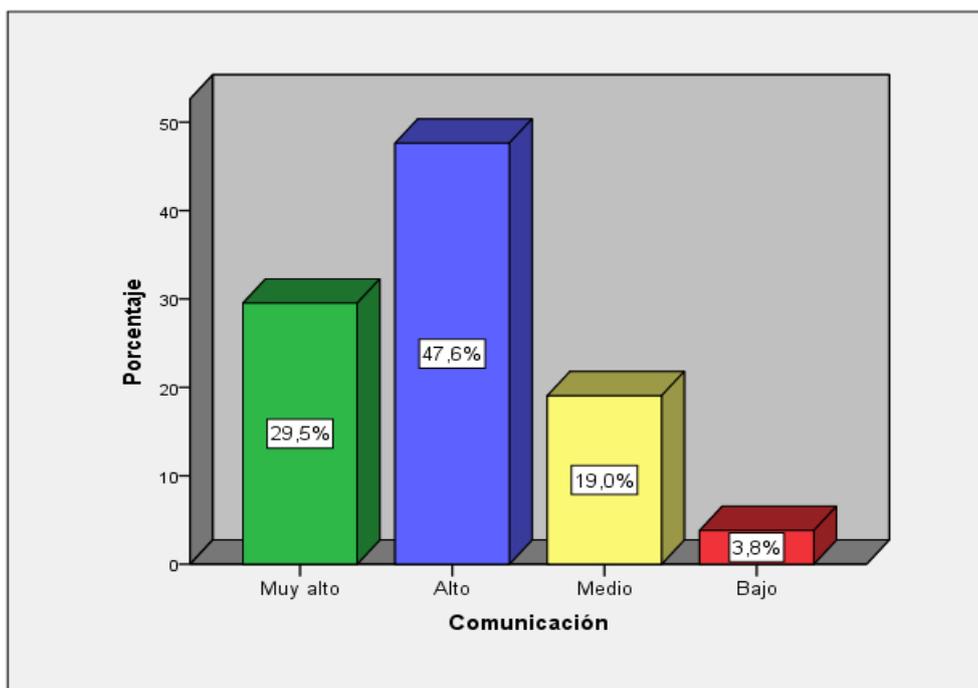


Figura 3. Niveles de la dimensión Comunicación en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016

Tabla 12

***Distribución de frecuencias de la dimensión Trato al trabajador en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016***

Niveles	Rangos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Muy alto	[25 - 30]	39	37,1%
Alto	[19 - 24]	49	46,7%
Medio	[13 - 18]	8	7,6%
Bajo	[6 - 12]	9	8,6%
Total		105	100,0%

Fuente: Base de datos

Se puede observar en la tabla anterior, que de los 105 encuestados, el 46,7% (49) considera que el trato al trabajador es de nivel alto según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016, seguido por un 37,1% (39) que considera el trato al trabajador es de nivel muy alto, un 8,6% (8) que considera el trato al trabajador de nivel bajo y el 8,6% (9) que considera el trato al trabajador de nivel medio.

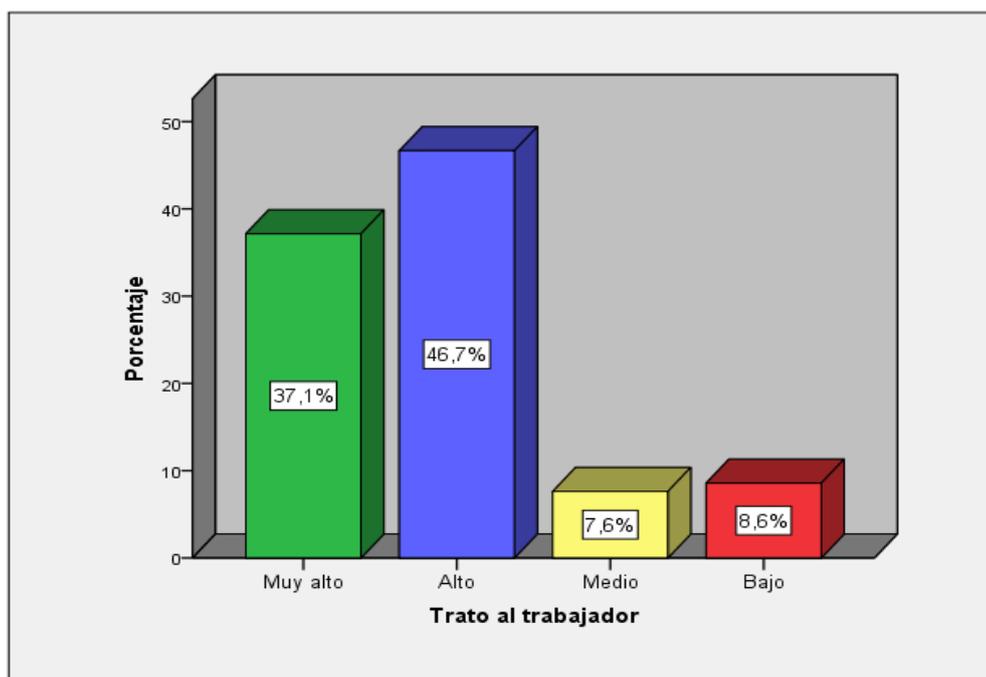


Figura 4. Niveles de la dimensión Trato al trabajador en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016

Tabla 13

***Distribución de frecuencias de la dimensión Identificación institucional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016***

Niveles	Rangos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Muy alto	[17 - 20]	38	36,2%
Alto	[13 - 16]	48	45,7%
Medio	[9 - 12]	15	14,3%
Bajo	[4 - 8]	4	3,8%
Total		105	100,0%

Fuente: Base de datos

Se observa que de los 105 encuestados, el 45,7% (48) considera que la identificación institucional es de nivel alto según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016, seguido por un 36,2% (38) que considera la identificación institucional es de nivel muy alto, un 14,3% (15) considera la identificación institucional de nivel medio y el 3,8% (4) considera la identificación institucional de nivel bajo.

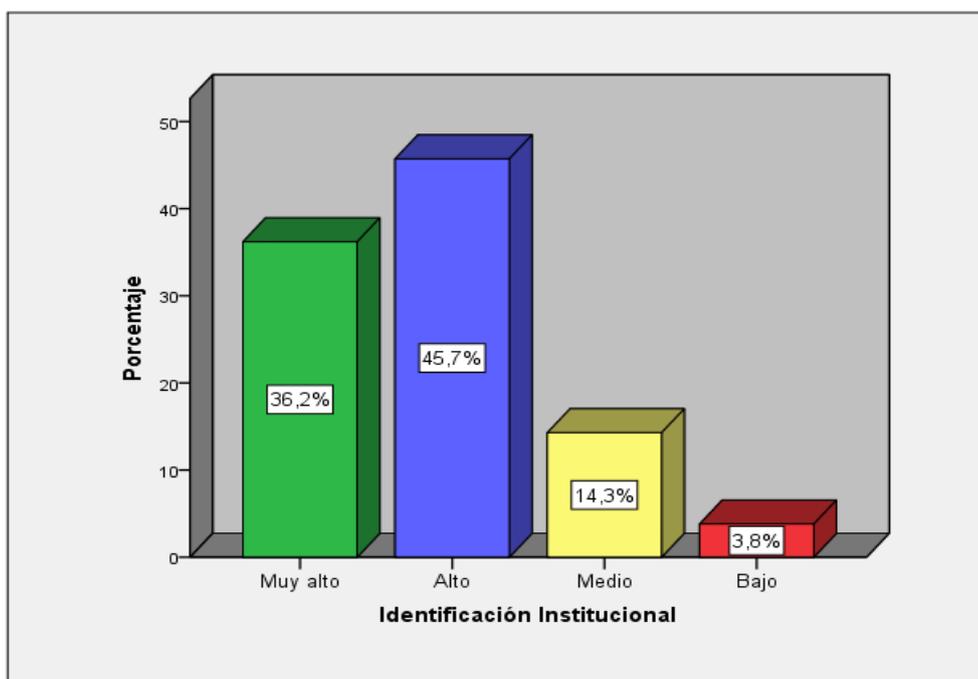


Figura 5. Niveles de la dimensión Identificación institucional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016

### 3.1.2. Nivel descriptivo de la variable Desempeño laboral

**Tabla 14**

***Distribución de frecuencias de la variable Desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016***

Niveles	Rangos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Muy alto	[81 - 100]	58	55,2%
Alto	[61 - 80]	30	28,6%
Medio	[41 - 60]	13	12,4%
Bajo	[20 - 40]	4	3,8%
Total		105	100,0%

Fuente: Base de datos

De los 105 encuestados, el 55,2% (58) considera que el desempeño laboral es de nivel muy alto según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016, seguido por un 28,6% (30) que considera el desempeño laboral es de nivel alto, un 12,4% (13) considera el desempeño laboral de nivel medio y el 3,8% (4) considera la desempeño laboral de nivel bajo.

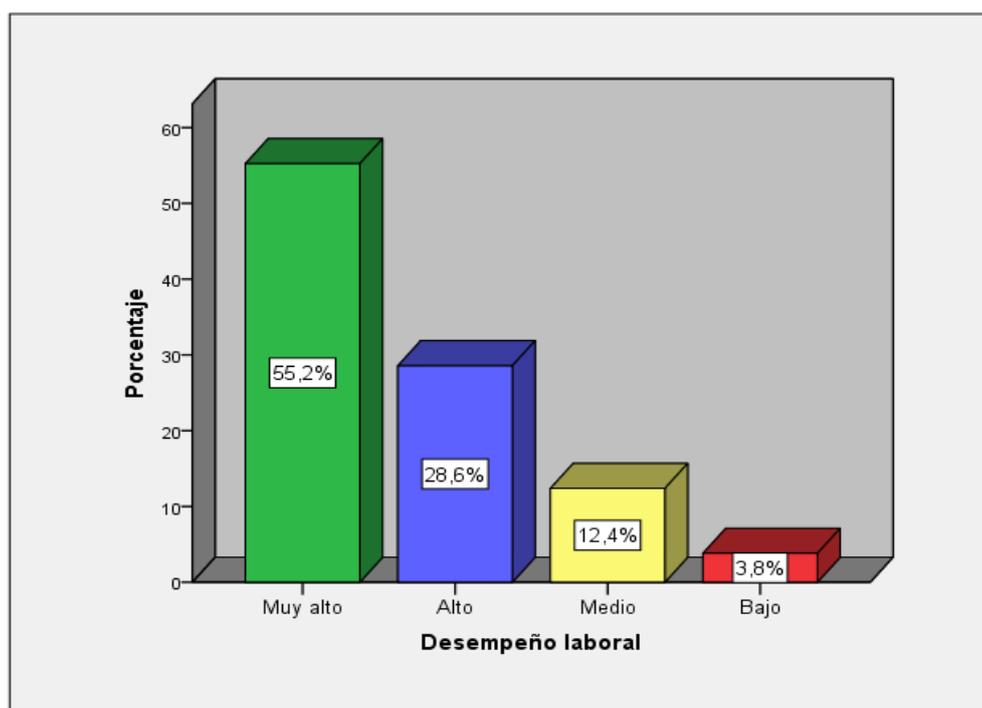


Figura 6. Niveles de la variable Desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016

Tabla 15

***Distribución de frecuencias de la dimensión Recompensas en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016***

Niveles	Rangos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Muy alto	[33 - 40]	38	36,2%
Alto	[25 - 32]	48	45,7%
Medio	[17 - 24]	15	14,3%
Bajo	[8 - 16]	4	3,8%
Total		105	100,0%

Fuente: Base de datos

La tabla demuestra que de los 105 encuestados, el 45,7% (48) considera que las recompensas son de nivel alto según los trabajadores de la Municipalidad, seguido por un 36,2% (38) que considera las recompensas son de nivel muy alto, un 14,3% (15) considera las recompensas de nivel medio y el 3,8% (4) considera las recompensas de nivel bajo.

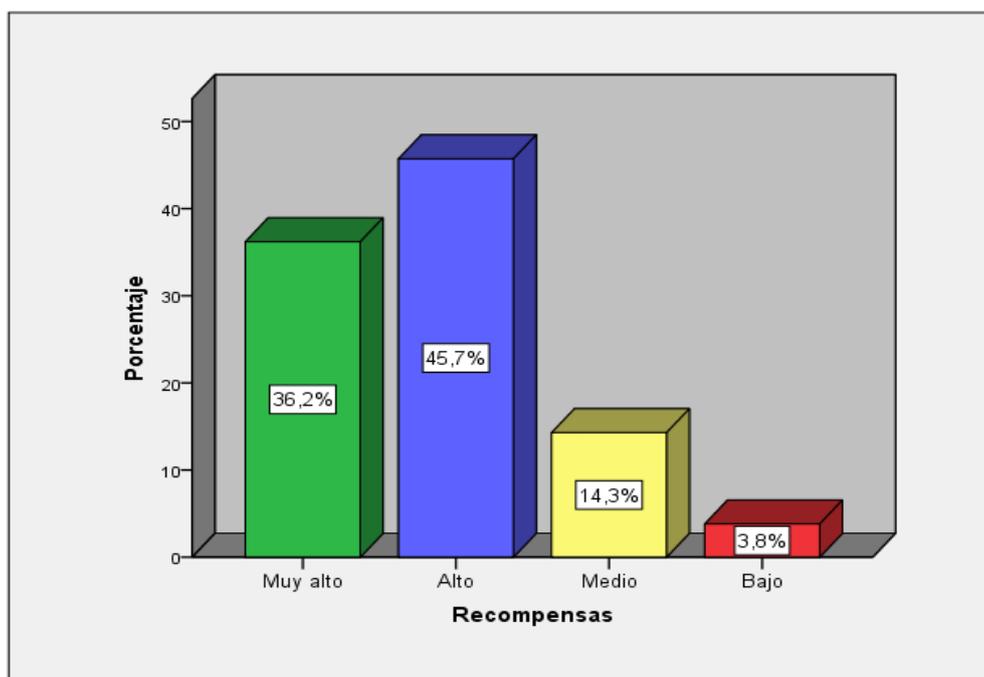


Figura 7. Niveles de la dimensión Recompensas en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016

Tabla 16

***Distribución de frecuencias de la dimensión Habilidades en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016***

Niveles	Rangos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Muy alto	[41 - 50]	75	71,4%
Alto	[31 - 40]	13	12,4%
Medio	[21 - 30]	13	12,4%
Bajo	[10 - 20]	4	3,8%
Total		105	100,0%

Fuente: Base de datos

De los 105 encuestados, el 71,4% (75) considera que las habilidades son de nivel muy alto según los trabajadores de la Municipalidad Distrital, seguido por un 12,4% (13) que considera las habilidades de nivel alto, un 12,4% (13) considera las habilidades de nivel medio y el 3,8% (4) considera las habilidades de nivel bajo.

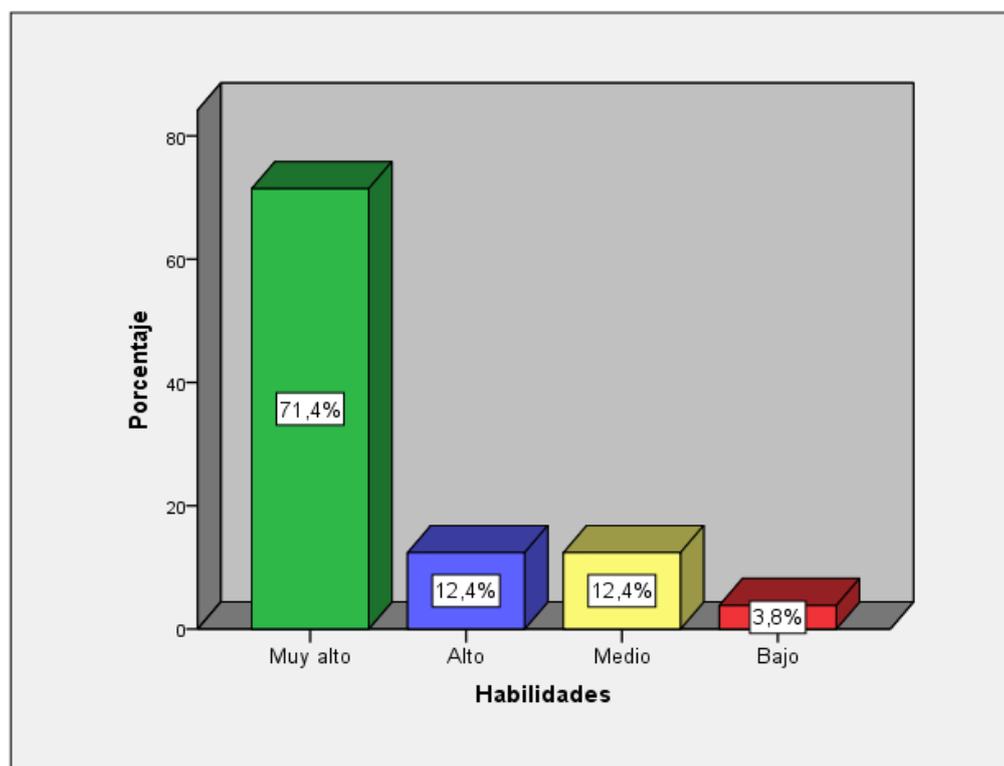


Figura 8. Niveles de la dimensión Habilidades en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016

Tabla 17

***Distribución de frecuencias de la dimensión Percepción de su trabajo en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016***

Niveles	Rangos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia porcentual (%fi)
Muy alto	[9 - 10]	39	37,1%
Alto	[7 - 8]	49	46,7%
Medio	[5 - 6]	0	0,0%
Bajo	[2 - 4]	17	16,2%
Total		105	100,0%

Fuente: Base de datos

En la tabla se destaca que de los 105 encuestados, el 46,7% (49) considera que la percepción de su trabajo es de nivel alto según los trabajadores de la Municipalidad, seguido por un 37,1% (39) que considera la percepción de su trabajo es de nivel muy alto y el 16,2% (17) considera la percepción de su trabajo de nivel bajo.

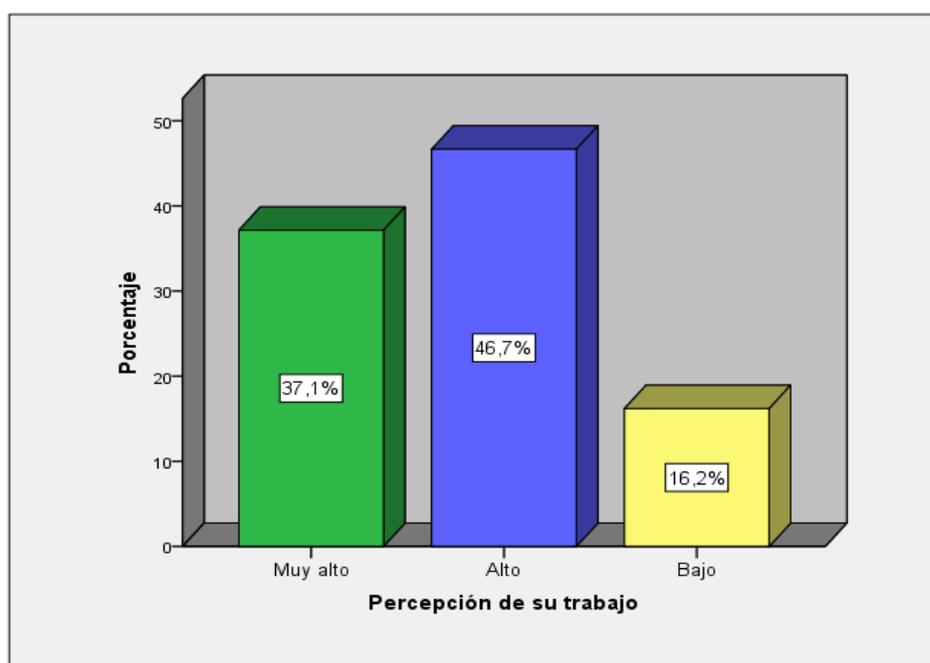


Figura 9. Niveles de la dimensión Percepción de su trabajo en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016

### 3.1.4. Nivel inferencial

#### 3.1.4.1. Prueba de bondad de ajuste (normalidad)

Para determinar qué tipo de prueba estadística se utiliza, las estadísticas paramétrica o la no paramétrica, fue necesario someter a los resultados una prueba de normalidad, mediante la Prueba Kolmogorov-Smirnov(a) para reconocer si los resultados son de distribución normales (paramétricos) o no normales (no paramétricos). Se siguieron los siguientes pasos:

##### **Paso 1. Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ):**

$H_0$ : Los datos provienen de una distribución normal

$H_1$ : Los datos no provienen de una distribución normal

##### **Paso 2. Seleccionar el nivel de significancia**

Para la presente investigación se determinó que:  $\alpha = 0,05$

##### **Paso 3: Escoger el estadístico de prueba**

El estadístico de prueba que se ha considerado para la presente hipótesis es Kolmogorov-Smirnov(a).

##### **Paso 4: Formulación de Regla de Decisión**

Si  $\alpha$  (Sig) > 0.05; se acepta la hipótesis nula

Si  $\alpha$  (Sig) < 0.05; se rechaza la hipótesis nula

##### **Paso 5: Toma de decisión**

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de normalidad tiene el valor de 0,000 y 0,000; entonces para valores Sig. < 0,05; se cumple que: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto quiere decir que los datos de la muestra de estudio no provienen de una distribución normal. Por lo tanto, para el desarrollo de la prueba de hipótesis; se ha utilizado la prueba no paramétrica para distribución normal de los datos Rho de Spearman a un nivel de significancia de 0,05.

### 3.1.4.2. Prueba de hipótesis

#### Prueba de hipótesis general

Hi. Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Ho. No existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$

**Tabla 18**

***Coefficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Clima organizacional \* Desempeño laboral***

			Clima Organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,803
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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

En la tabla 18, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.803\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral,

interpretándose como correlación considerable entre las variables, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

### Prueba de hipótesis específica 1

Hi. Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Ho. No existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$

**Tabla 19**

***Coefficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Liderazgo \*  
Desempeño laboral***

			Liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,956**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
Desempeño laboral	Desempeño	Coefficiente de correlación	,956**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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

En la tabla 19, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.956\*\* lo que se

interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como correlación muy fuerte entre las variables, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

### Prueba de hipótesis específica 2

Hi. Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Ho. No existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$

### Tabla 20

#### ***Coefficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Motivación \* Desempeño laboral***

		Desempeño	
		Motivación	laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,747**
		N	,000
Desempeño laboral	Desempeño	Coeficiente de correlación	105
		Sig. (bilateral)	,747**
		N	105

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

En la tabla 20, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral

en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.747\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como correlación considerable entre las variables, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

### Prueba de hipótesis específica 3

Hi. Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Ho. No existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna Ha

**Tabla 21**

***Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Comunicación \* Desempeño laboral***

			Comunicación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,691**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,691**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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

En la tabla 21, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.691\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como correlación considerable entre las variables, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

#### Prueba de hipótesis específica 4

Hi. Existe relación significativa entre el trato al trabajador y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Ho. No existe relación significativa entre el trato al trabajador y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna Ha

**Tabla 22**

***Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Trato al trabajador \* Desempeño laboral***

			Trato al trabajador	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Trato al trabajador	Coeficiente de correlación	1,000	,897**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,897**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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

En la tabla 22, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación significativa entre el trato al trabajador y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.897\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como correlación considerable entre las variables, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

### Prueba de hipótesis específica 5

Hi. Existe relación significativa entre la identificación institucional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Ho. No existe relación significativa entre la identificación institucional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna Ha

**Tabla 23**

**Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Identificación institucional \* Desempeño laboral**

			Identificación institucional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Identificación institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,798**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,798**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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

En la tabla 23, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación significativa entre la identificación institucional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.798\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como correlación considerable entre las variables, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

### Prueba de hipótesis específica 6

Hi. Existe relación significativa entre el clima organizacional y las recompensas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Ho. No existe relación significativa entre el clima organizacional y las recompensas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna Ha

**Tabla 24**

***Coefficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Clima organizacional \* Recompensas***

			Clima organizacional	Recompensas
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,783**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Recompensas	Coeficiente de correlación	,783**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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

En la tabla 24, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación significativa entre el clima organizacional y las recompensas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.783\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como correlación considerable entre las variables, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

### Prueba de hipótesis específica 7

Hi. Existe relación significativa entre el clima organizacional y las habilidades en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Ho. No existe relación significativa entre el clima organizacional y las habilidades en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna Ha

### Tabla 25

**Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Clima organizacional \* Habilidades**

			Clima organizacional	Habilidades
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,712**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Habilidades	Coeficiente de correlación	,712**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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

En la tabla 25, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación significativa entre el clima organizacional y las habilidades en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.712\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como correlación media entre las variables, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

### Prueba de hipótesis específica 8

Hi. Existe relación significativa entre el clima organizacional y la percepción de su trabajo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Ho. No existe relación significativa entre el clima organizacional y la percepción de su trabajo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna Ha

**Tabla 26**

***Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Clima organizacional \* Percepción de su trabajo***

			Clima organizacional	Percepción de su trabajo
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,675**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Percepción de su trabajo	Coeficiente de correlación	,675**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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

En la tabla 26, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación significativa entre el clima organizacional y la percepción de su trabajo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.675\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como correlación media entre las variables, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

## **IV. Discusión**

Los resultados obtenidos contrastándolos con aquellos resultados observados en las investigaciones similares a nivel internacional y nacional, teniendo presente que las investigaciones son válidas solo para el lugar y momento en que se aplicaron el instrumento.

Williams, (2013) concluye en su estudio la existencia de un grado regular de insatisfacción del clima laboral de la Municipalidad, la motivación presenta un bajo nivel, poca identificación con su institución, el liderazgo tiene mucho que esforzarse y mejorar nivel de comunicación formal. Dimensiones de espacio físico y trabajo de equipo, revelan los mayores niveles de satisfacción

Lopez, (2013) estudio de la SAT Pachuca, encontró un clima organizacional favorable que beneficia a los trabajadores y a su vez mejora su rendimiento, la interacción con sus compañeros y mejora la predisposición con su empresa y con el público en general, resultando un mejoramiento en su desempeño. También destacó la necesidad de cuidar al recurso humano que se constituye en el capital más valioso de las empresas e instituciones, recurso que requiere permanente

Alfaro, Leyton, Meza y Saenz, (2012) llega a las conclusiones de que es posible mejorar los niveles de satisfacción en los trabajadores de las tres municipalidades, no hay diferencias sustantivas en los niveles de satisfacción, la mayoría está satisfecho con sus ingresos y tienen buena disposición al trabajo que realizan. En cuanto a las relaciones mas puntuales, existen diferencias entre los trabajadores de las municipalidades con relación a las otras, en cuanto a reconocimiento, igualmente al analizar la satisfacción de ingresos, los estamentos de funcionarios y profesionales se encuentran con algún nivel de satisfacción, contrariamente los empleados y obreros tienen insatisfacción. Igualmente destaca que los varones exigen mayores reconocimientos, los más jóvenes no están satisfechos y los de mayor antigüedad, lo estan. Considerando los tres municipios, las dimensiones atención y evaluación.

Pérez y Rivera (2015) en su estudio *Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía*

*Peruana, periodo 2013*, desarrollado en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. El estudio para la medición de la variable satisfacción laboral arrojó una alta correlación de 0.936, las dimensiones de esta variable y los ítems propuestos se basan en el cuestionario

La conclusión del estudio menciona que existe evidencia empírica de la existencia de relaciones medios a moderados del clima organizacional y el nivel de satisfacción de los trabajadores del Instituto, asimismo, se evidencia un involucramiento laboral, que se traduce en compromiso para mejorar sus labores y responsabilidad, recomendando fortalecer las políticas o programas de motivación e incentivos, así como acciones de reconocimiento y promociones de bienestar a los trabajadores.

En cuanto a la relación del liderazgo con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad, arrojó una correlación muy fuerte lo que evidencia que las autoridades de mayor nivel vienen desarrollando acciones que vienen impactando positivamente en el personal de trabajadores, acción que repercute positivamente en el accionar de éstos.

En cuanto a la relación de las motivaciones y el desempeño laboral los resultados son bastante óptimos, es decir los mismos trabajadores han reconocido encontrarse motivados para desempeñar de mejor forma su trabajo.

Los resultados de la relación entre las comunicaciones y el desempeño laboral también han sido positivas en la medida de obtener una alta correlación, entendiéndose que los canales de comunicación ascendentes o descendentes así como colaterales se han desarrollado a un nivel bastante aceptable, facilitando un impacto positivo en el desempeño laboral.

En cuanto a la relación del trato al trabajador y el desempeño laboral en la Municipalidad, su resultado ha sido bastante significativo, debido a que el cuerpo directivo y de funcionarios en alta proporción han cumplido en desarrollar un adecuado trato a los trabajadores, tanto a nivel laboral como a nivel personal,

situación que con seguridad ha influido en el nivel adecuado de las relaciones interpersonales.

Los resultados obtenidos para la relación entre la identificación institucional y el desempeño laboral de la Municipalidad, han sido bastante óptimos, es decir los trabajadores de la Municipalidad se encuentran altamente identificados con su Institución, con su trabajo, con la responsabilidad y funciones que vienen desempeñando.

En cuanto a la relación del clima organizacional con la dimensión de recompensas, ésta ha sido significativa, infiriendo que las políticas, programas o medidas adoptadas por los funcionarios de la Municipalidad, han tenido acogida y viene cumpliéndose a un nivel significativo.

La relación del clima laboral y las habilidades de los trabajadores de la Municipalidad, es otra hipótesis cuyo resultados han sido muy buenos, por cuanto revela la predisposición, la participación de los trabajadores en general conjuntamente un mejor clima laboral en bienestar de todos.

Finalmente, la relación del clima organizacional y la percepción de su trabajo de los servidores de la Municipalidad también ha mostrado una relación bastante positiva para los mismos trabajadores, para la Municipalidad como institución prestadora de servicios y por ende para la población del Distrito de Puente Piedra como receptora final del servicio.

## **V. Conclusiones**

Los resultados del presente estudio, son concluyentes destacando que existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,803 Correlación es considerable). Así mismo es destacable que prácticamente todas las relaciones de variables y sus dimensiones tienen para el caso estudiado alta correlación superior a 0.71; a excepción de la relación entre el Clima Organizacional y la percepción de su trabajo de los trabajadores de la Municipalidad, que presenta una correlación media de 0,675 que no resulta mala. En conclusión, sintetizo destacando que las relaciones de las variables clima Organizacional y desempeño laboral y sus dimensiones desarrolladas son buenas para la Municipalidad de Puente de Piedra, pero requiere sostenibilidad, ser conscientes de lo que esto significa, en donde ganan todos, los trabajadores, los funcionarios y sobre todo la población que recibe una mejor atención como reflejo del buen clima laboral de su Municipalidad.

Primera: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,803 Correlación es considerable).

Segunda: Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,956 Correlación es muy fuerte).

Tercera: Existe relación significativa entre las motivacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,747 Correlación es considerable).

Cuarta: Existe relación significativa entre las comunicaciones y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital

de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,691 Correlación es considerable).

Quinta: Existe relación significativa entre el trato al trabajador y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,897 Correlación es considerable).

Sexta: Existe relación significativa entre la identificación institucional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,798 Correlación es considerable).

Séptima: Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y las recompensas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,783 Correlación es considerable).

Octava: Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y las Habilidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,712 Correlación es considerable).

Novena: Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la percepción de su trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,675 Correlación es media).

## **VI. Recomendaciones**

Considerando las nueve conclusiones a que ha arribado la investigación, se proponen igual número de recomendaciones, destacando en forma general que por apreciaciones de los resultados y conversaciones directas con trabajadores y algún funcionarios, el buen clima de la organización y el buen desempeño de sus trabajadores podría ser a que el personal es relativamente joven, se conocen y la mayoría son pobladores o vecinos del lugar, son personas amables propio de una zona periférica, tranquila, lo cual hace desarrollar entre ellos una relación especial en el trabajo, destacando un espíritu colaborativo y al atender a sus vecinos lo realizan con bastante entrega por cumplir bien sus funciones. Las recomendaciones puntuales son:

Primera : Que el manejo del clima organizacional es muy importante, ello coadyuva de manera significativa el desempeño laboral, dentro de este marco es trascendental que se manejen de manera adecuada el liderazgo, la motivación, los niveles de comunicación, el trato cordial, al trabajador, y la identificación de la institución. Los jefes y/o funcionarios de mayor nivel deben ser capacitados en gerencia o gestión de recursos humanos, con lo cual pueden seguir mejorando el clima organizacional favorable, alcanzando mejores niveles de rendimiento del personal, lo cual repercute directamente en el mejor servicio de la municipalidad a los pobladores.

Segunda : El liderazgo es otro factor decisivo en una empresa. La capacitación y la formación permanente de los directivos y funcionarios debe ser una política de permanente seguimiento, las charlas y orientación de expertos es una acción que debe estar presenter en el plan operativo y de desarrollo institucional.

Tercera: El interés permanente por el logro de los objetivos institucionales es una tarea fecunda, dentro este contexto es importante que la empresa desarrolle niveles de estímulos, y recompensas, por los productos logrados.

- Cuarta: La comunicación debe de ser de arriba para abajo, y de abajo para arriba, es importante que se escuche a los trabajadores y sobre esta base se desarrolle un plan de contingencia de manejo de conflictos.
- Quinta: El trato cordial a los trabajadores es otro aspecto fundamental, el respeto a sus derechos laborales, el trato con justicia y equidad debe de practicarse como filosofía de desarrollo institucional.
- Sexta: Identificarse con la visión y la misión de la empresa es trascendental, permitirá brindar un mejor trato al cliente, e involucra a contribuir con la institución.
- Sétima : Las recompensas o estímulos es otra política a desarrollarse permanentemente, permite una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño laboral.
- Octava: Las habilidades de los trabajadores también presenta considerable correlación, los jefes deben de permitir e incentivar que los trabajadores tengan holguras suficientes para decidir en solucionar problemas en el desempeño de sus funciones, en base a criterios previamente establecidos, generando confianza y respeto por su labor
- Novena: La percepción de los servidores sobre su trabajo se recomienda mejorar esta relación a través de programas de capacitación especializada para mejorar su propia percepción.

## **VII. Referencias**

- Alles, M. (2008) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias* (2da Ed. 2da reimp.). Argentina: Granica
- Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Carrasco, S. (2009) *Metodología de la Investigación Científica*. (1ra Ed. 2da reimp.). Perú: San Marcos.
- Chiavenato I. (2008) *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato I. (2009) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato I. (2011) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8va ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato I. (2015) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera Edición). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C. V.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014) *Metodología de la Investigación* (6ta Ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Robbins S. y Judge T. (2013) *Comportamiento Organizacional* (Décimoquinta ed.). México: Pearson.
- Robbins S. y Coulter M. (2014) *Administración* (Décimosegunda ed.). México: Pearson.
- Sánchez H. y Reyes Ca. (1998) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (2da Ed 1ra reimp.). Perú: Mantaro
- Alfaro R., Leyton S., Meza A. y Sáenz I. (2012, julio) *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*, Tesis de Maestría. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4593>

Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez. *Clima Organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del Sector Estatal* (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum* N° 23, Vol,2: 66-85, año 2008 Universidad de Talca – Chile, versión on line ISSN 0718-2376. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>

Elgegren (2015), *Fortalecimiento del Clima Organizacional en Establecimientos de Salud*. Recuperado de [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Ursula\\_Elgegren.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Elgegren.pdf)

López U. (2013) *Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.utt.edu.mx/catalogouniversitario/imagenes/galeria/131a.pdf>

Tejada Y. (2012, octubre) *Cultura Organizacional: Herramientas y actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/606882/11/Tejada\\_RY.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/606882/11/Tejada_RY.pdf)

Pérez y Rivera (2010) *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013*. Recuperado de <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/363/1/maestria.pdf>

Ramos (2012) *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelo de abordaje*. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Williams L. (2013) *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Recuperado de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080256607.PDF>

## **VIII. ANEXOS**

## Anexo 1 MATRÍZ DE CONSISTENCIA

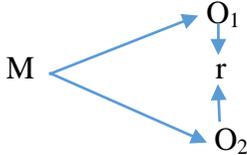
### El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Puente de Piedra, en el año 2016

	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<b>Problema General</b>  Cuál es la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016	<b>Objetivo General</b>  Establecer la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016	<b>Hipótesis General</b>  El clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016	<b>Variable 1: Clima Organizacional</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Niveles y rangos</b>
<b>Problemas Específicos</b>  1) ¿Cuál es la relación del liderazgo con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?  2) ¿Cuál es la relación de las motivaciones con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?  3) ¿Cuál es la relación de las comunicaciones con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?  4) ¿Cuál es la relación del trato al trabajador con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?	<b>Objetivos Específicos</b>  1) Establecer la relación que existe entre el liderazgo con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016  2) Establecer la relación que existe entre las motivaciones con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016  3) Establecer la relación que existe entre las comunicaciones con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016  4) Establecer la relación que existe entre el trato al trabajador con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016	<b>Hipótesis Específicas</b>  1) El liderazgo se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016  2) Las motivaciones se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016  3) La comunicación se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016  4) El trato al trabajador se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016	Liderazgo	Dirección	1 , 2	Totalmente de acuerdo (5)  De acuerdo (4)  Indeciso (3)  Desacuerdo (2)  Totalmente en desacuerdo (1)	Muy alto (131 – 160)  Alto (98 – 130)  Medio (65 – 97)  Bajo (32 -64)
				Estímulo a la capacitación	3 , 4		
				Estímulo al trabajo en equipo	5 , 6		
			Motivación	Realización personal	7 , 8		
				Reconocimiento del aporte	9 , 10		
				Responsabilidad	11 , 12		
			Comunicación	Adecuación a las condiciones de trabajo	13 , 14		
				Comunicación asertiva	15 , 16		
				Comunicación efectiva	17 , 18		
				Comunicación empática	19 , 20		
			Trato al Trabajador	Saber escuchar	21 , 22		
				Equidad	23 , 24		
Confianza	25 , 26						
Identificación Institucional	Presión	27 , 28					
	Compromiso	29 , 30					
	Responsabilidad	31 , 32					

## MATRÍZ DE CONSISTENCIA

### El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Puente de Piedra, en el año 2016

		OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
5)	¿Cuál es la relación de la identificación institucional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?	5) Establecer la relación que existe entre la identificación institucional con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016	5) La identificación institucional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016	<b>Variable 2: Desempeño Laboral</b>				
				<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Niveles y rangos</b>
				Recompensas	Satisfacción	1 , 2	Totalmente de acuerdo (5)	Muy alto (83 – 100)
					Reconocimiento	3 , 4		
					Recompensas e incentivos	5 , 6		
					Capacitación	7 , 8		
				Habilidades	Proactivo	9 , 10	De acuerdo (4)	Alto (62 – 82)
					Comunicativos	11 , 12		
					Trabajo en equipo	13 , 14	Indeciso (3)	Medio (41 – 61)
					Empatía	15 , 16		
					Trabajo bajo presión	17 , 18	Desacuerdo (2)	Bajo (20 -40)
				Trabajo bajo presión	17 , 18			
				Percepción de su trabajo	Realización en el trabajo	19 , 20		
6)	¿Cuál es la relación del Clima Organizacional con las recompensas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?	6) Establecer la relación que existe entre el Clima organizacional con las recompensas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016	6) El Clima Organizacional se relaciona directamente con las recompensas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016					
7)	¿Cuál es la relación del Clima Organizacional con las <i>Habilidades</i> de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?	7) Establecer la relación que existe entre el Clima organizacional y las <i>Habilidades</i> de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016	7) El Clima Organizacional se relaciona directamente con las <i>Habilidades</i> de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016					
8)	¿Cuál es la relación del Clima Organizacional con la percepción de su trabajo, de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016?	8) Establecer la relación que existe entre el Clima organizacional y la percepción de su trabajo, de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016	8) El Clima Organizacional se relaciona directamente con la percepción de su trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016					

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>Enfoque.-</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo de Estudio.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Por afinidad: Aplicada</b>, según Carrasco (2009,), "se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad". (p.43)</li> <li><b>Por diseño de investigación: No experimental</b>, por cuanto no manipula ninguna variable, lo tomo cual es.</li> <li><b>Por diseño de tiempo: Transeccional o transversal</b>, porque el instrumento (cuestionario) se aplica en un solo momento.</li> </ol> <p><b>Nivel de Estudio: Correlacional</b>, por cuanto se estudiarán la relación de las dos variables y sus dimensiones. Hernández (1999, p.106 )</p> <p><b>Método de Investigación: Hipotético – deductivo</b>, se considera hipotético porque el estudio se inicia a partir de la formulación de hipótesis que van a ser demostradas y es deductivo porque la investigación parte de lo general a lo particular. Gráficamente el diseño correlacional se simboliza como:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 --- r --- O2 </pre> </div> <p>Donde:  M = muestra  O<sub>1</sub> = observación de variable 1: clima organizacional  O<sub>2</sub> = observación de variable 2: desempeño laboral  r = coeficiente de correlación entre las variables 1 y 2</p>	<p><b>Población.</b> La población total del estudio es de 274 trabajadores, entre personal nombrado y contratados que laboran en la municipalidad.</p> <p><b>Tipo de Muestra.</b> La muestra no es probabilística por lo que sus resultados no pueden ser inferidos al total dela población. Se aplicó la fórmula siguiente para estima el tamaño de la muestra en poblaciones finitas sin reemplazo.</p> $n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{e^2}$ <p>donde:  Z = 1.96 Valor de distribución normal para el nivel de confianza del 95%  P = (0.5) Proporción de éxito  Q = (0.5) Proporción de fracaso (Q = 1-P)  e = (0.05) Tolerancia al error  N = 105 Tamaño de la población  n = Tamaño de la muestra</p>	<p><b>Técnicas de Recolección de Datos.</b> Se utilizó la técnica de la encuesta, el mismo que se realizó en una sola fecha, asegurándoles completa reserva de sus respuestas para que sus respuestas no sean condicionadas.</p> <p><b>Instrumento :</b> Se utilizó como instrumento dos cuestionarios, uno para la variable Clima Organizacional y otra para la variable Desempeño Laboral.</p> <p><b>Validación:</b> Según Sánchez y Reyes (2006, p.155), refiere que "la validez es la propiedad que hace referencia a que todo instrumento debe medir lo que se ha propuesto medir, es decir que demuestre efectividad al obtener los resultados de la capacidad, conducta, rendimiento o aspecto que asegure medir" La validez del instrumento de aplicación en la investigación se realizó a través de la validez de juicio de expertos. Sánchez y Reyes (2006, p.155), señala "un instrumento tiene validez de contenido cuando los ítems que lo integran constituyen una muestra representativa de los indicadores de la propiedad que miden.</p> <p><b>Confiabilidad:</b> Se realizó el proceso de confiabilidad a través de una prueba piloto del instrumento, aplicado a una muestra piloto de 20 trabajadores. Se comprobó la confiabilidad a través del coeficiente Alpha de Crombach. CO = 0,982 y DL = 0,980</p>	<p><b>Estadística Descriptiva:</b></p> <p>Etapa 1.- Se realizó la codificación y tabulación de datos. Etapa 2.- Se realizó la estadística descriptiva, análisis e interpretación de datos, descripción de las variables y dimensiones.</p> <p><b>Estadística Inferencial:</b> Etapa 3.- Se realizó el cálculo de la estadística inferencial, prueba de hipótesis, utilizándose la prueba Rho de Spearman, debido a que los resultados obedecen a una distribución no normal o no paramétrica.</p> $p = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>Donde:  p = Rho de Spearman  N = Muestra  D = Diferencias entre variables</p>

**Anexo 2**  
**INSTRUMENTOS**  
**ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Edad ..... Sexo..... Años de servicio .....

Gerencia o Dirección .....

**Instrucciones:**

Marque con una X el número que considere correcto en base a la siguiente escala

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
<b>ÍTEMS</b>				
<b>LIDERAZGO</b>				
<b>MOTIVACION</b>				
<b>COMUNICACIÓN</b>				
<b>TRATO AL TRABAJADOR</b>				
<b>IDENTIFICACION INSTITUCIONAL</b>				

## INSTRUMENTO ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

### Instrucciones:

Marque con una X el número que considere correcto en base a la siguiente escala

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
<b>ÍTEMS</b>				
<b>RECOMPENSAS</b>				
1. Consideras que tu trabajo es importante para cumplir con las metas asignadas a tu oficina.				
2. Te encuentra satisfecho con el trabajo que realizas.				
3. Siente que su labor es reconocida por su Jefe.				
4. Considera que su labor es reconocida por sus compañeros de su oficina.				
5. Está de acuerdo con las recompensas económicas que recibe.				
6. Está de acuerdo con las recompensas no económicas que recibe.				
7. En los dos últimos años ha recibido alguna capacitación por su Entidad.				
8. Se considera adecuadamente capacitado para efectuar sus labores actuales				
<b>HABILIDADES</b>				
9. Siempre está dispuesto a cumplir con sus tareas asignadas				
10. Aporta ideas o está pendiente para que su oficina cumpla con sus funciones.				
11. Participa activamente en las reuniones de trabajo convocadas.				
12. Toma iniciativas para proponer mejoras en el servicio o labor que desempeña.				
13. Se siente cómodo participar en los equipos de trabajo asignado.				
14. Colabora para que su equipo cumpla con los encargos laborales.				
15. Me llevo bien con los compañeros de la oficina.				
16. Hay confianza y comprensión entre los compañeros de la oficina.				
17. Puedes trabajar bajo presión cuando se requiera.				
18. Hay compañeros de trabajo que no pueden trabajar bajo presión.				
<b>PERCEPCION SOBRE SU TRABAJO</b>				
19. Realiza sus labores con entusiasmo y responsabilidad.				
20. Te gustaría trabajar en otra Institución si se presenta la oportunidad.				

Muchas gracias por su participación



**Anexo 3**  
**BASE DE DATOS TABULADOS**

CLIMA ORGANIZACIONAL																																			
nº	Liderazgo						Motivación							Comunicación							Trato al trabajador						Identificación institucional								
23	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5		
24	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	
25	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	
26	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5		
27	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	
28	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
29	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
31	1	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1
32	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	
33	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
34	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	
35	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
36	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	
37	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3
38	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
39	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	
40	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
41	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
42	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
43	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	
44	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	
45	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3

**Anexo 3**  
**BASE DE DATOS TABULADOS**

CLIMA ORGANIZACIONAL																																	
nº	Liderazgo						Motivación						Comunicación						Trato al trabajador						Identificación institucional								
46	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3		
47	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	
48	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2		
49	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5		
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
51	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	
52	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	
53	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	
54	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	
55	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	
56	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	
57	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
58	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	
59	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	
60	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	
61	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	2	3	3	4	
62	4	5	5	5	5		4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	
63	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
64	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	
65	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	
66	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4
67	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5

**Anexo 3**  
**BASE DE DATOS TABULADOS**

CLIMA ORGANIZACIONAL																																	
nº	Liderazgo						Motivación							Comunicación							Trato al trabajador						Identificación institucional						
68	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4				
69	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5			
70	5	3	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	3	3	4	4	
71	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	
72	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	
73	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
74	3	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	
75	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	
76	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	5	3	3	5	4	4	3	3	4	5	
77	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
78	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	4	3	4	5	3	3	3	2	
79	5	5	5	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	
80	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	3	5	4	4	3	3	
81	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3	5	
82	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	
83	1	1	2	3	2	3		2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	
84	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	5	4	4	3	3	
85	3	3	3	2	2	3		3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2	
86	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	3	3	4	4	4	4	
87	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	
88	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	
89	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	
90	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	3	5	



DESEMPEÑO LABORAL																				
Nº	Recompensas								Habilidades										Percepción de su trabajo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2
1	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4
4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4
6	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5
7	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5
9	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
10	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4
11	4	4	3	3	2	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4
12	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	5	4
13	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
14	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	5	4	3	5	4	5
15	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
16	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	5
19	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4
20	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
21	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
22	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
23	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
25	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
27	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	2	2	4	2	5	4	5	4
28	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
29	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5
32	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4
34	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	5
35	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
36	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4
37	4	4	4	4	4	5	5	4	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	4
38	5	5	4	4	3	5	3	5	5	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5
39	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5
40	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5
41	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
42	2	2	3	3	2	2	2	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	5
43	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
44	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5

DESEMPEÑO LABORAL																				
Nº	Recompensas								Habilidades								Percepción de su trabajo			
	45	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
46	3	3	2	2	2	2	2	5	5	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	5
47	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
48	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	3	4	5	4	5
49	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
50	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5
51	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
53	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
54	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
55	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
56	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
57	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
58	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
59	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
61	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
62	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
63	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
64	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
65	4	3	4	3	3	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4
66	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
67	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
68	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
70	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
71	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
72	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
73	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
75	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
76	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	5	2	2
77	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
78	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4
79	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
80	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	3	4	4	3	3	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4
84	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5
85	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4
86	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
87	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
88	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	2	5	5
89	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5

DESEMPEÑO LABORAL																				
Nº	Recompensas								Habilidades										Percepción de su trabajo	
90	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	5
91	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
92	4	4	3	5	3	5	4	4	4	3	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4
93	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4
96	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	5	2	2	3	3	2	3	3	3	3
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5
99	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3
100	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
101	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4
102	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
103	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5
104	2	2	4	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	4	2	3	4	2	4	5
105	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4

**Anexo 4**  
**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la  
Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016**

Bach. Francisco Eduardo Díaz Zárate  
[Fedz1953@gmail.com](mailto:Fedz1953@gmail.com)

Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima

**Resumen**

El propósito del estudio fue establecer la relación existente del clima organizacional y el desempeño laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el año 2016. La muestra fue de 105 trabajadores a los que se aplicaron dos instrumentos validados. Los resultados muestran que existe una relación muy significativa o muy fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral con un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.803 al 95 % de confianza, destaca la mayor correlación entre la dimensión del Liderazgo y la variable desempeño laboral con un Spearman de 0.956 al 95 % de confianza, es decir, para los trabajadores de la Municipalidad de Puente Piedra, la buena gestión del liderazgo de los funcionarios tienen alta significancia en el mejor desempeño laboral de los trabajadores en el año 2016.

Palabras Clave: Clima organizacional, desempeño laboral, liderazgo.

**Abstract**

The purpose of this research was to establish the existing relationship between organizational climate and work performance, among the employees of the Municipality of Puente Piedra in 2016. The sample consisted of 105 workers to whom two validated instruments were applied. The results show that there is a very significant or very strong relationship between the organizational climate and work performance with a Spearman correlation coefficient (Rho) equal to 0.803 at 95% confidence level, emphasizing the most significant correlation between the Leadership dimension; and the performance variable with Spearman's Rho of

0.956 to 95% confidence. In other words, for the employees of the Municipality of Puente Piedra, the good management of the leadership of the officials has high significance in the better labor performance of the employees in the year 2016.

Key words: Organizational climate, job performance, leadership.

## **Introducción**

Muchos son los estudios del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, la medición de esta relación se remonta a los primeros años de la producción en las grandes fábricas para conocer rendimientos, estándares y como mejorar la producción y luego la productividad. Los estudios de esta relación en entidades públicas son relativamente menos antiguos, aunque su propósito son los mismos. Existen significativos estudios en el país y en otros países que han medido la relación de clima organizacional y desempeño laboral en entidades públicas específicamente en Municipios de Lima. A nivel internacional destacan los estudios de Williams (2013) en la Municipalidad de Nuevo León en México realizado en la Universidad Autónoma de Nueva León, encontró un nivel bajo de satisfacción hacia el ambiente o clima laboral, en donde la motivación también presenta bajo nivel de satisfacción, consecuentemente poca identificación del trabajador con su institución. López (2013) en Pachuca México, realizó un estudio de clima organizacional en la administración local del servicio de Administración Tributaria SAT a fin de identificar fortalezas y oportunidades para mejorar su clima laboral, utilizó la escala de Likert, fue un estudio correlacional exploratorio, recomendó conocer y mejorar su clima organizacional para obtener mejores resultados, producción y productividad, recomendando que se cuide el recursos humano que requiere permanente atención y evaluación. Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, publicaron un trabajo en la Revista Universum N° 23 volumen, 2 (2008), trabajo realizado en Bio Bio Chile para la Universidad de Talca. El artículo es "Clima Organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal", se aplicó a 547 personas pertenecientes a 6 instituciones públicas, su objetivo del estudio fue validar los instrumentos diseñados por Koys & Decottis (1991), para la variable clima

organizacional y el cuestionario de S21/26 (1990) y S4/782 (1986) para medir satisfacción laboral de Meliá et. Al. Sus resultados arrojaron una alta fiabilidad de ambas variables con un Alpha Crombasch de 0.94, confirmando su utilización para la zona, comportamiento similar de Crombasch en su versión en inglés.

A nivel nacional destaco los trabajos de Alfaro, Leyton, Meza y Saenz (2012), que realizaron un estudio de satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades en la Pontifica Universidad católica del Perú, el estudio sostiene que para brindar un buen servicio las Municipalidades, los trabajadores deben mantener un buen clima laboral. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, aplicó el instrumento validado para el Perú de la Dra. Sonia Palma Solís, aplicándose a 3179 trabajadores, muestra no probabilística. Las conclusiones refieren que es posible mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores de las tres municipalidades, la mayoría están satisfechos con sus ingresos y tiene buena disposición al trabajo, los funcionarios y profesionales tienen un nivel de satisfacción mayor que los obreros y empleados. Los varones exigen mayores reconocimientos, los más jóvenes no están satisfechos y los de mayor antigüedad lo están. Tejada (2012) realizó el estudio de cultura organizacional: herramientas y actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales, en la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, su conclusión principal destaca que si no se conoce la importancia ni se conoce y comprende el tipo de cultura de una organización, es casi imposible conseguir la transformación necesaria para encarar nuevos retos, la resistencia a cambiar siempre habrá, cuando las organizaciones son conscientes de los beneficios y de la necesidad que tienen de cambiar, dará un mayor impulso a este proceso. Pérez y Rivera (2015), en su investigación Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de la Amazonía Peruana por la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, señalan la necesidad de establecer relaciones causales entre ambas variables para implementar acciones de mejoramiento, utilizaron el cuestionario de la Dra. Palma para el clima y el de Price para la variable satisfacción laboral adaptado al contexto nacional por Alarco (2010). El instrumento se aplicó a 107 trabajadores, su diseño es no experimental y transeccional. Su conclusión destaca que existe evidencia empírica de resistencia de relaciones medios a

moderados del clima organizacional del clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores, recomienda fortalecer las políticas o programa de motivación e incentivos, así como desarrollar acciones de reconocimiento y promociones de bienestar a los trabajadores.

El presente estudio busca establecer las relaciones que ocurren en el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra. Se determinó las dimensiones de cada variable a fin de establecer las relaciones entre ellas aplicando dos instrumentos adaptados y aprobado su validez por juicio de expertos. Se planteó una hipótesis principal y 8 específicas cuyos resultados destaca la alta correlación entre la dimensión liderazgo y la variable desempeño laboral cuyo Rho Spearman fue de 0.956, resultados satisfactorios que corroboran en gran parte los que se encontraron en los estudios de Alfaro, Leyton, Meza y Saenz (2012) en tres municipalidad de Lima y Callao.

### **Metodología**

El estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo, se utilizó el método hipotético deductivo, el tipo de estudio es aplicado asumiendo la clasificación que señala Carrasco (2009, pág.43), el nivel de la investigación es correlacional que busca establecer la relación o asociación no causal de las variables clima organización y desempeño laboral, midiéndose las variables para luego mediante prueba de hipótesis correlacionales y aplicación de técnicas estadísticas se estime la correlación, estableciendo su grado de asociación. El diseño es no experimental, transeccional por cuanto se levanta información en un momento único. Se aplicó el instrumento a 105 trabajadores, no siendo aleatoria, se aplicó dos instrumentos estructurados, validados a juicio de expertos y probado su confiabilidad en prueba piloto a 20 personas.

## Resultados

La confiabilidad de los instrumentos aplicando Alpha de Cronbach la variable clima organizacional arrojó 0.982 y para el desempeño laboral 0.980, que representa alta confiabilidad de los instrumentos diseñados.

La prueba de hipótesis utilizando el Rho de Spearman, hallándose una relación positiva entre clima organizacional y desempeño laboral un coeficiente de Spearman 0,803, interpretándose como una correlación muy fuerte, es decir, a mejor clima organizacional, mejora el desempeño laboral de los trabajadores. La relación más significativa entre las variables y dimensiones del estudio se encontró en la relación de la dimensión liderazgo y la variable desempeño laboral, cuyo coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue de 0,956, correlación muy fuerte que significa una relación positiva entre el liderazgo ejercido por los funcionarios de mayor nivel de la municipalidad que impacta positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, relación que debe mantenerse o mejorarse en lo posible, reconociendo el alto grado de relación que existe entre la dimensión liderazgo y desempeño laboral.

## Anexo 5 CARTA DE PRESENTACIÓN UCV



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

fb/ucv.peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
ucv.edu.pe

### *Escuela de Postgrado*

*"Año de la Consolidación del Mar de Grau"*

Lima, 29 de octubre de 2016

Carta P. 998 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

**Dr. Milton Jiménez Salazar**

**Alcalde de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Francisco Eduardó Díaz Zárate** identificado(a) con DNI N.º **09725143** y código de matrícula N.º **6000152668**; estudiante del Programa de **Maestría en Gestión Pública** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la  
Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2016"**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Carlos Venturo Orbegoso**  
Director de la Escuela de Postgrado - Filial Lima

*SCVM*

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184  
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

## Anexo 6

### CARTA DE ACEPTACIÓN ENTIDAD PÚBLICA



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
**PUENTE PIEDRA**

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Puente de Piedra, 17 de noviembre del 2016

Señor:  
Director de la Escuela de Posgrado  
Universidad Cesar Vallejo

Asunto: Acceso a desarrollo de investigación

Referencia: Carta P.998-2016 EPG – UCV L

De nuestra consideración:

En relación a su comunicación del asunto y la referencia, manifiesto nuestra disposición para apoyar en la ejecución de la investigación del señor Francisco Eduardo Díaz Zarate con código de matrícula N° 6000152668 de nuestro Programa de Maestría en Gestión Pública, para desarrollar la tesis sobre "EL clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Puente de Piedra, 2016".

Al respecto, le comunicamos que el mismo se ejecute coordinadamente con esta Gerencia, sin interferir las labores y sujeto a la aceptación voluntaria de cada trabajador, de no proceder dentro de este marco, se suspenderá toda acción iniciada o por iniciarse.

Sin otro en particular lo saludamos cordialmente,



Lic. Andrés Avelino Quispe Quispe  
Gerencia de Recursos Humanos

c.c. Interesado

## Anexo 7

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>LIDERAZGO</b>								
1.	El jefe me trata como un miembro importante del equipo.	/		/	/	/		
2.	El jefe se preocupa por la situación de su personal.	/		/		/		
3.	La Institución le ofrece oportunidad para su capacitación.	/		/		/		
4.	Es recompensado cuando realiza bien su trabajo.	/		/		/		
5.	Se prioriza el trabajo en equipo.	/		/		/		
6.	La Institución estimula el trabajo en equipo.	/		/		/		
<b>MOTIVACION</b>								
7.	Se siente realizado en su trabajo actual.	/		/		/		
8.	Se siente orgulloso de pertenecer a su Institución.	/		/		/		
9.	Su jefe le reconoce su esfuerzo.	/		/		/		
10.	Siente que su desempeño es reconocido por sus compañeros.	/		/		/		
11.	Cumple puntualmente con sus labores.	/		/		/		
12.	Se preocupa y colabora para que todo marche bien.	/		/		/		
13.	Su oficina tiene las condiciones adecuadas para desarrollar su labor.	/		/		/		
14.	Sus equipos y mobiliarios son adecuados para desarrollar su labor.	/		/		/		
<b>COMUNICACIÓN</b>								
15.	El Jefe trata al personal con respecto.	/		/		/		
16.	Es cordial el trato entre los trabajadores de su oficina.	/		/		/		
17.	Existe canal de comunicación formal en su Institución.	/		/		/		
18.	Está usted informado sobre las principales acciones y logros de su Institución.	/		/		/		
19.	Cuando comete un error, su jefe le llama la atención en privado.	/		/		/		
20.	Su Jefe trata al personal de manera cordial.	/		/		/		
21.	Es escuchado por su Jefe cuando quiere comunicarle algo.	/		/		/		
22.	Cuándo hay dificultades en la oficina, su Jefe los convoca para tratar el tema en conjunto.	/		/		/		
<b>TRATO AL TRABAJADOR</b>								
23.	Recibo un trato justo por parte de mi Jefe.	/		/		/		
24.	El jefe brinda el mismo trato a todos los trabajadores.	/		/		/		
25.	Existe un ambiente de confianza entre los compañeros.	/		/		/		
26.	El jefe tiene y demuestra su confianza con los trabajadores.	/		/		/		
27.	Cuando cometo un error, el jefe me corrige de buena manera.	/		/		/		
28.	Frecuentemente tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	/		/		/		
<b>IDENTIFICACION INSTITUCIONAL</b>								
29.	Los trabajadores están comprometidos con la entidad.	/		/		/		
30.	Se siente comprometido con el éxito de la entidad.	/		/		/		
31.	Colabora frecuentemente en el cumplimiento de las metas de su área.	/		/		/		
32.	Sus compañeros asumen y cumplen con sus labores diligentemente.	/		/		/		

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>RECOMPENSAS</b>								
1.	Consideras que tu trabajo es importante para cumplir con las metas asignadas a tu oficina.	/		/		/		
2.	Te encuentras satisfecho con el trabajo que realizas.	/		/		/		
3.	Siente que su labor es reconocida por su Jefe.	/		/		/		
4.	Considera que su labor es reconocida por sus compañeros de su oficina.	/		/		/		
5.	Está de acuerdo con las recompensas económicas que recibe.	/		/		/		
6.	Está de acuerdo con las recompensas no económicas que recibe.	/		/		/		
7.	En los dos últimos años ha recibido alguna capacitación por su entidad.	/		/		/		
8.	Se considera adecuadamente capacitado para efectuar sus labores actuales.	/		/		/		
<b>HABILIDADES</b>								
9.	Siempre está dispuesto a cumplir con sus tareas asignadas.	/		/		/		
10.	Aporta ideas o está pendiente para que su oficina cumpla con sus funciones.	/		/		/		
11.	Participa activamente en las reuniones de trabajo convocadas.	/		/		/		
12.	Toma iniciativas para proponer mejoras en el servicio o labor que desempeña.	/		/		/		
13.	Se siente cómodo participar en los equipos de trabajo asignado.	/		/		/		
14.	Colabora para que su equipo cumpla con los encargos laborales.	/		/		/		
15.	Me llevo bien con los compañeros de la oficina.	/		/		/		
16.	Hay confianza y comprensión entre los compañeros de la oficina.	/		/		/		
17.	Puedes trabajar bajo presión cuando se requiera.	/		/		/		
18.	Hay compañeros de trabajo que no pueden trabajar bajo presión.	/		/		/		
<b>PERCEPCION SOBRE SU TRABAJO</b>								
19.	Realiza sus labores con entusiasmo y responsabilidad.	/		/		/		
20.	Te gustaría trabajar en otra Institución si se presenta la oportunidad.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

A criterio del especialista hay suficiencia en los ítems planteados

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. DOCTOR : HERMÓGENES ALEJANDRO VILCHEZ DE LOS RIOS   DNI: n° 06806877

Especialidad del validador: ECONOMISTA, especialista Gerencia en Estadística e Informática,

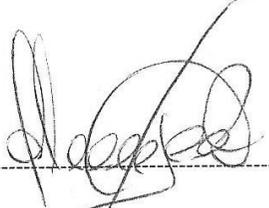
Lima, 30 de setiembre del 2016

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

## ANEXO 7

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>LIDERAZGO</b>								
1.	El jefe me trata como un miembro importante del equipo.	✓		✓		✓		
2.	El jefe se preocupa por la situación de su personal.	✓		✓		✓		
3.	La Institución le ofrece oportunidad para su capacitación.	✓		✓		✓		
4.	Es recompensado cuando realiza bien su trabajo.	✓		✓		✓		
5.	Se prioriza el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
6.	La Institución estimula el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
<b>MOTIVACION</b>								
7.	Se siente realizado en su trabajo actual.	✓		✓		✓		
8.	Se siente orgulloso de pertenecer a su Institución.	✓		✓		✓		
9.	Su jefe le reconoce su esfuerzo.	✓		✓		✓		
10.	Siente que su desempeño es reconocido por sus compañeros.	✓		✓		✓		
11.	Cumple puntualmente con sus labores.	✓		✓		✓		
12.	Se preocupa y colabora para que todo marche bien.	✓		✓		✓		
13.	Su oficina tiene las condiciones adecuadas para desarrollar su labor.	✓		✓		✓		
14.	Sus equipos y mobiliarios son adecuados para desarrollar su labor.	✓		✓		✓		
<b>COMUNICACIÓN</b>								
15.	El Jefe trata al personal con respecto.	✓		✓		✓		
16.	Es cordial el trato entre los trabajadores de su oficina.	✓		✓		✓		
17.	Existe canal de comunicación formal en su Institución.	✓		✓		✓		
18.	Está usted informado sobre las principales acciones y logros de su Institución.	✓		✓		✓		
19.	Cuando comete un error, su jefe le llama la atención en privado.	✓		✓		✓		
20.	Su Jefe trata al personal de manera cordial.	✓		✓		✓		
21.	Es escuchado por su Jefe cuando quiere comunicarle algo.	✓		✓		✓		
22.	Cuando hay dificultades en la oficina, su Jefe los convoca para tratar el tema en conjunto.	✓		✓		✓		
<b>TRATO AL TRABAJADOR</b>								
23.	Recibo un trato justo por parte de mi Jefe.	✓		✓		✓		
24.	El jefe brinda el mismo trato a todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
25.	Existe un ambiente de confianza entre los compañeros.	✓		✓		✓		
26.	El jefe tiene y demuestra su confianza con los trabajadores.	✓		✓		✓		
27.	Cuando cometo un error, el jefe me corrige de buena manera.	✓		✓		✓		
28.	Frecuentemente tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	✓		✓		✓		
<b>IDENTIFICACION INSTITUCIONAL</b>								
29.	Los trabajadores están comprometidos con la entidad.	✓		✓		✓		
30.	Se siente comprometido con el éxito de la entidad.	✓		✓		✓		
31.	Colabora frecuentemente en el cumplimiento de las metas de su área.	✓		✓		✓		
32.	Sus compañeros asumen y cumplen con sus labores diligentemente.	✓		✓		✓		

## ANEXO 7

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>RECOMPENSAS</b>								
1.	Consideras que tu trabajo es importante para cumplir con las metas asignadas a tu oficina.	✓		✓		✓		
2.	Te encuentras satisfecho con el trabajo que realizas.	✓		✓		✓		
3.	Siente que su labor es reconocida por su Jefe.	✓		✓		✓		
4.	Considera que su labor es reconocida por sus compañeros de su oficina.	✓		✓		✓		
5.	Está de acuerdo con las recompensas económicas que recibe.	✓		✓		✓		
6.	Está de acuerdo con las recompensas no económicas que recibe.	✓		✓		✓		
7.	En los dos últimos años ha recibido alguna capacitación por su entidad.	✓		✓		✓		
8.	Se considera adecuadamente capacitado para efectuar sus labores actuales.	✓		✓		✓		
<b>HABILIDADES</b>								
9.	Siempre está dispuesto a cumplir con sus tareas asignadas.	✓		✓		✓		
10.	Aporta ideas o está pendiente para que su oficina cumpla con sus funciones.	✓		✓		✓		
11.	Participa activamente en las reuniones de trabajo convocadas.	✓		✓		✓		
12.	Toma iniciativas para proponer mejoras en el servicio o labor que desempeña.	✓		✓		✓		
13.	Se siente cómodo participar en los equipos de trabajo asignado.	✓		✓		✓		
14.	Colabora para que su equipo cumpla con los encargos laborales.	✓		✓		✓		
15.	Me llevo bien con los compañeros de la oficina.	✓		✓		✓		
16.	Hay confianza y comprensión entre los compañeros de la oficina.	✓		✓		✓		
17.	Puedes trabajar bajo presión cuando se requiera.	✓		✓		✓		
18.	Hay compañeros de trabajo que no pueden trabajar bajo presión.	✓		✓		✓		
<b>PERCEPCION SOBRE SU TRABAJO</b>								
19.	Realiza sus labores con entusiasmo y responsabilidad.	✓		✓		✓		
20.	Te gustaría trabajar en otra Institución si se presenta la oportunidad.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): A criterio del especialista hay suficiencia en los ítems planteados

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: GASPAR MORAN FLORES      DNI: n°

Especialidad del validador: ESTADISTICO, especialista en Censos y Encuestas.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 30 de setiembre del 2016

  
 Mg. GASPAR MORAN FLORES  
 Dirección Nacional de Censos y Encuestas  
 Firma del Experto Informante.

## ANEXO 7

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>LIDERAZGO</b>								
1.	El jefe me trata como un miembro importante del equipo.	X		X		X		
2.	El jefe se preocupa por la situación de su personal.	X		X		X		
3.	La Institución le ofrece oportunidad para su capacitación.	X		X		X		
4.	Es recompensado cuando realiza bien su trabajo.	X		X		X		
5.	Se prioriza el trabajo en equipo.	X		X		X		
6.	La Institución estimula el trabajo en equipo.	X		X		X		
<b>MOTIVACION</b>								
7.	Se siente realizado en su trabajo actual.	X		X		X		
8.	Se siente orgulloso de pertenecer a su Institución.	X		X		X		
9.	Su jefe le reconoce su esfuerzo.	X		X		X		
10.	Siente que su desempeño es reconocido por sus compañeros.	X		X		X		
11.	Cumple puntualmente con sus labores.	X		X		X		
12.	Se preocupa y colabora para que todo marche bien.	X		X		X		
13.	Su oficina tiene las condiciones adecuadas para desarrollar su labor.	X		X		X		
14.	Sus equipos y mobiliarios son adecuados para desarrollar su labor.	X		X		X		
<b>COMUNICACIÓN</b>								
15.	El Jefe trata al personal con respecto.	X		X		X		
16.	Es cordial el trato entre los trabajadores de su oficina.	X		X		X		
17.	Existe canal de comunicación formal en su Institución.	X		X		X		
18.	Está usted informado sobre las principales acciones y logros de su Institución.	X		X		X		
19.	Cuando comete un error, su jefe le llama la atención en privado.	X		X		X		
20.	Su Jefe trata al personal de manera cordial.	X		X		X		
21.	Es escuchado por su Jefe cuando quiere comunicarle algo.	X		X		X		
22.	Cuándo hay dificultades en la oficina, su Jefe los convoca para tratar el tema en conjunto.	X		X		X		
<b>TRATO AL TRABAJADOR</b>								
23.	Recibo un trato justo por parte de mi Jefe.	X		X		X		
24.	El jefe brinda el mismo trato a todos los trabajadores.	X		X		X		
25.	Existe un ambiente de confianza entre los compañeros.	X		X		X		
26.	El jefe tiene y demuestra su confianza con los trabajadores.	X		X		X		
27.	Cuando cometo un error, el jefe me corrige de buena manera.	X		X		X		
28.	Frecuentemente tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	X		X		X		
<b>IDENTIFICACION INSTITUCIONAL</b>								
29.	Los trabajadores están comprometidos con la entidad.	X		X		X		
30.	Se siente comprometido con el éxito de la entidad.	X		X		X		
31.	Colabora frecuentemente en el cumplimiento de las metas de su área.	X		X		X		
32.	Sus compañeros asumen y cumplen con sus labores diligentemente.	X		X		X		

## ANEXO 7

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>RECOMPENSAS</b>								
1.	Consideras que tu trabajo es importante para cumplir con las metas asignadas a tu oficina.	X		X		X		
2.	Te encuentras satisfecho con el trabajo que realizas.	X		X		X		
3.	Siente que su labor es reconocida por su Jefe.	X		X		X		
4.	Considera que su labor es reconocida por sus compañeros de su oficina.	X		X		X		
5.	Está de acuerdo con las recompensas económicas que recibe.	X		X		X		
6.	Está de acuerdo con las recompensas no económicas que recibe.	X		X		X		
7.	En los dos últimos años ha recibido alguna capacitación por su entidad.	X		X		X		
8.	Se considera adecuadamente capacitado para efectuar sus labores actuales.	X		X		X		
<b>HABILIDADES</b>								
9.	Siempre está dispuesto a cumplir con sus tareas asignadas.	X		X		X		
10.	Aporta ideas o está pendiente para que su oficina cumpla con sus funciones.	X		X		X		
11.	Participa activamente en las reuniones de trabajo convocadas.	X		X		X		
12.	Toma iniciativas para proponer mejoras en el servicio o labor que desempeña.	X		X		X		
13.	Se siente cómodo participar en los equipos de trabajo asignado.	X		X		X		
14.	Colabora para que su equipo cumpla con los encargos laborales.	X		X		X		
15.	Me llevo bien con los compañeros de la oficina.	X		X		X		
16.	Hay confianza y comprensión entre los compañeros de la oficina.	X		X		X		
17.	Puedes trabajar bajo presión cuando se requiera.	X		X		X		
18.	Hay compañeros de trabajo que no pueden trabajar bajo presión.	X		X		X		
<b>PERCEPCION SOBRE SU TRABAJO</b>								
19.	Realiza sus labores con entusiasmo y responsabilidad.	X		X		X		
20.	Te gustaría trabajar en otra Institución si se presenta la oportunidad.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. <sup>(Dr)</sup> Mg: ROBERTO MARROQUIN PEÑA    DNI: \_\_\_\_\_

Especialidad del validador: Dr. En Ciencias de la Educación

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

25 de 06 del 2014

\_\_\_\_\_  
  
Firma del Experto Informante.