



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“INFLUENCIA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHURUBAMBA,
HUÁNUCO - 2015”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

Br. LEIDI GELISERIA SANCHEZ TRUJILLO

ASESOR:

Mgtr. JOSE LUIS CLAUDIO PEREZ

**HUÁNUCO – PERÚ
2016**

HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESOR

Lic. Adm. Rafael Porfirio Martel Bustamante
Presidente

Mgtr. Fernando A Berrospi Noria
Secretario

Mgtr. Jorge Jesús Aquino
Miembro

Mgtr. José Luis Claudio Pérez
Asesor

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme sabiduría, e iluminar mi mente.
En cada instante de mi vida
Y de esta manera realizar
Las cosas de la mejor manera.

A mis padres y hermano:

Con mucho amor y respeto que se merecen,
Agradezco por el apoyo incondicional
En todo momento e incentivar a seguir adelante
Y lograr mis objetivos.

A mi alma mater:

**Universidad Católica los Ángeles de Chimbote,
Sede Huánuco.**

Gracias por haberme abierto las puertas para
Adquirir nuevos conocimientos y de esta
Manera forjar mi carrera profesional.

Especialmente a:

I.I.D.A. por el apoyo incondicional
Que me ha brindado y porque es fuente
Inagotable de amor e inspiración.

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Quien me ha otorgado la
Vida salud e inteligencia
Para lograr mis objetivos.

A mis padres y hermano:

Por su incansable esfuerzo
A favor de mi formación y
Bienestar.

Al profesor del taller de Tesis:

En gratitud de sus versadas
Enseñanzas, por su orientación,
Apoyo compartiendo siempre
Sus conocimientos, consejos y
Experiencias durante el proceso
De la investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo por objeto determinar las principales características del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Churubamba-Huánuco, año 2015. Para ello se puso de manifiesto la importancia del mismo, a fin de despertar la reflexión del equipo directivo de la Institución, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal administrativo. Con la presente investigación se pretende determinar las principales características del clima organizacional, que impactan significativamente e influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, a través de un estudio que permita establecer alternativas de mejora para su inmediata atención. El tipo y nivel de la investigación fue de tipo descriptivo y explicativo, la población y muestra está representada por 50 trabajadores, (compuesta por 08 Gerentes, 15 Sub gerencias, y 27 trabajadores administrativos).

Para el análisis de resultados se trabajó con el programa Excel, y los principales resultados encontrados fueron los siguientes: el 50% de los encuestados tenían la edad de 22 a 38 años el 42% de trabajadores opinaron que la Municipalidad Distrital de Churubamba casi nunca proporcionan incentivos que promuevan los objetivos institucionales, el 20% de los encuestados considera a los ambientes de trabajo como inadecuados.

Palabras claves: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Liderazgo, incentivos, Ambiente.

ABSTRACT

This research, aimed at identifying the main features of the organizational climate and job performance of the administrative staff of the District Municipality of Huánuco Churubamba-, 2015. For this it showed the importance of it, to arouse reflection of the management team of the institution, on working conditions in which the administrative staff operates. With the present investigation is to determine the main features of the organizational climate that significantly impact and influence the work performance of employees, through a study to establish improvement alternatives for immediate attention. The type and level of research was descriptive and explanatory type, population and sample is represented by 50 employees (comprising 08 managers, 15 Sub managements, and 27 administrative workers).

For the analysis of results was working with Excel program and the main results were: 50% of respondents were age 22 to 38 years 42% of workers felt that the District Municipality of Churubamba rarely provided incentives to promote corporate goals, 20% of respondents considered the workplace as inadequate.

Keywords: organizational climate, job performance, leadership, incentives, Environment

CONTENIDO

HOJA DE FIRMA DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	5i
INDICE.....	vii
INDICE DE CUADROS Y TABLAS	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. REVISION DE LITERATURA	18
2.1.Antecedentes del estudio.....	18
2.2.Bases teóricas.	23
2.3.Hipotesis de la investigación.....	68
III. METODOLOGIA.....	68
3.1. Diseño de Investigación.....	68
3.2 Población y Muestra	70
3.3 Definición y operacionalizacion de variables e indicadores	70
3.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
3.5.Plan de análisis.....	77
3.6. Matriz de consistencia	78
3.7. Principios éticos.....	80
IV. RESULTADOS.....	83
4.1 Resultados	82
4.2 Análisis de Resultado	94
V. CONCLUSIONES.....	103
ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	105
REFERENCIA BIBLIOGRAFÍCAS	108
ANEXOS.....	112

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 (GENERO DEL ENCUESTADO).....	82
CUADRO 2 (EDAD DEL ENCUESTADO).....	83
CUADRO 3 (NORMAS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO).....	84
CUADRO 4 (GRADO DE LIBERTAD Y CONFIABILIDAD PARA CONVERSAR CON JEFES Y GERENTES).....	85
CUADRO 5 (PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN).....	86
CUADRO 6 (LA MDCH, PROPORCIONA INCENTIVOS QUE PROMUEVAN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES).....	87
CUADRO 7 (COMO CONSIDERAN LOS AMBIENTES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES).....	88
CUADRO 8 (NORMAS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD DE CHURUBAMBA).....	89
CUADRO 9 (EN LA MDCH, SE PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO).....	90
CUADRO 10 (GRADO DE IDENTIFICACIÓN CON LA MDCH).....	91
CUADRO 11 (COMUNICACIÓN ENTRE JEFE Y EMPLEADO).....	92
CUADRO 12 (COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO).....	93

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 (GENERO DEL ENCUESTADO).....	82
GRAFICO 2 (EDAD DEL ENCUESTADO).....	83
GRAFICO 3 (NORMAS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO).....	84
GRAFICO 4 (GRADO DE LIBERTAD Y CONFIABILIDAD PARA CONVERSAR CON JEFES Y GERENTES).....	85
GRAFICO 5 (PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN).....	86
GRAFICO 6 (LA MDCH, PROPORCIONA INCENTIVOS QUE PROMUEVAN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES).....	87
GRAFICO 7 (COMO CONSIDERAN LOS AMBIENTES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES).....	88
GRAFICO 8 (NORMAS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD DE CHURUBAMBA).....	89
GRAFICO 9 (EN LA MDCH, SE PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO).....	90
GRAFICO 10 (GRADO DE IDENTIFICACIÓN CON LA MDCH).....	91
GRAFICO 11 (COMUNICACIÓN ENTRE JEFE Y EMPLEADO).....	92
GRAFICO 12 (COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO).....	93

I. INTRODUCCIÓN.

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de elevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y hacia el éxito.

Hoy en día, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño laboral de la institución. Puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Toda institución tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal, que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo Clima Organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la Institución en general. Por consiguiente, consideramos que un adecuado Clima Organizacional influirá directamente sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

Por estas razones consideramos de suma importancia llevar a cabo este estudio destinado a determinar las características del Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Churubamba, Huánuco, cuyo estudio se realiza en el año 2015.

1.1. Planeamiento de la Investigación

Planteamiento del Problema

Las Municipalidades son las instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica–financiera y administrativa en los asuntos de su competencia, que la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley les otorgan.

El clima organizacional es un tema de suma importancia y fundamental en la municipalidad distrital de Churubamba ya que influye directamente en el desempeño laboral de los funcionarios de dicha institución.

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer qué motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional; ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la institución en general.

En las instituciones públicas de nuestro entorno se interesan poco sobre el adecuado desenvolvimiento de los trabajadores que laboran dentro de ella, esto impide el adecuado cumplimiento de las actividades y labores encomendadas. Los directivos de estas instituciones no aprecian el cumplimiento de los objetivos y metas dependen muchos factores laborales.

Una de las variables que influye en el desempeño laboral de los trabajadores es el Clima Organizacional del entorno de la Institución, por lo que dentro de este contexto la noción de Clima Organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales.

Por lo tanto en la municipalidad distrital de Churubamba el clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la municipalidad como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El Clima Organizacional es; pues, un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones. Empresas e instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual.

Como ejemplo, podemos mencionar que los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la organización, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño personal. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa.

La Municipalidad Distrital de Churubamba no se encuentra al margen de esta realidad, ya que el presupuesto asignado al sector público es escaso, por lo tanto las compensaciones económicas que reciben están por debajo de sus expectativas salariales, considerable número de trabajadores contratados según la modalidad de servicios no personales con la cual se ven recortados una serie de beneficios laborales como la condición de estabilidad laboral, servicio de salud, vacaciones, pensiones de jubilación, bonificaciones, etc. Además, se realizan rotaciones de personal sin criterio técnico alguno lo cual conlleva en muchos casos a frustrar las expectativas de los trabajadores en cuanto al desarrollo de sus carreras laborales, debido a ciertas quejas, que la relación con los jefes no son las ideales, ni tampoco están conformes con los reconocimientos, promoción o felicitaciones por el esfuerzo brindado por los trabajadores a su centro de trabajo.

De igual manera con las oportunidades de crecimiento que puedan tener, ya que por lo general se podría considerar que hay que cumplir con exigentes requisitos; con lo se puede generar una pérdida por el puesto de trabajo y por ende perder la noción del trabajo responsable. Con respecto a la relación de los compañeros surgen quejas por algunos problemas generados por una interrelación poco favorable, debido a rumores, opiniones malintencionadas y otros conflictos personales, lo cual traería como consecuencia el deterioro de la confianza mutua.

Lo anteriormente mencionado traería como consecuencia la baja colaboración de los trabajadores, poca participación en dar propuestas, sugerencias o ideas constructivas. De igual manera la colaboración que brindan se ve afectada; porque no se cumple las normas adecuadamente, trayendo como consecuencias la impuntualidad o ausentismo, los bienes patrimoniales son descuidados y la poca colaboración con los compañeros. Los trabajadores aparentemente no se identifican con la institución y además han perdido o han dejado de lado su compromiso con los objetivos, y no se esfuerzan por cumplirlos, lo que podría llevar a afirmar que han perdido el interés por el trabajo, su identificación con el puesto de, lo que estaría provocando altos índices de ausentismo y rotación.

Por lo señalado anteriormente es una preocupación de las municipalidades del país y en especial de la ciudad de Huánuco, superar esta situación.

¿Cómo tener un buen clima organizacional de los trabajadores? identificando los indicadores determinados para ello; con el propósito de elevar el desempeño laboral y así lograr los objetivos organizacionales.

Hemos podido apreciar el Clima Organizacional influye notablemente en el desempeño laboral de una organización. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo este estudio destinado a determinar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Churubamba - Huánuco, 2015.

Problema General

- ¿En qué medida influye el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Churubamba – Huánuco año 2015?

Problemas específicos

- ¿Cuáles son las principales características que determinan el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, año 2015?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, año 2015?

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Churubamba, con el clima organizacional actual?

Objetivo General

- Determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Churubamba – Huánuco 2015.

Objetivos específicos

- Describir cuáles son las principales características que determinan el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, 2015.
- Establecer cuál es el nivel de desempeño laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, 2015.
- Definir cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Churubamba, con el clima organizacional actual.

Justificación del Estudio

El planteamiento señalado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión del equipo directivo de la institución, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal

administrativo, considerando que el *Clima Organizacional*, tiene componentes que determinan la eficacia administrativa, tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización. Es por ello que se debe incitar al cambio de mentalidad y de estrategia, tomando en cuenta no solo el aspecto económico favorable para la Institución sino también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, ya que el capital humano es el motor fundamental de la organización y merece reconocimiento e incentivos que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de la misma.

Con la presente investigación se pretende conocer los factores que influyen en el *clima organizacional* y en el *desempeño laboral* del personal administrativo de la Municipalidad que impactan significativamente en su desempeño, en las relaciones interpersonales, reconocimientos, en la comunicación, en el liderazgo y fundamentalmente en el desempeño laboral. A través de este estudio que permita establecer alternativas de mejora para su inmediata aplicación.

El mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socioeconómico positivo para la institución, ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para la organización, recalcando que un ambiente de

trabajo favorable es un indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores.

Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a la Institución en sí, pero fundamentalmente a los trabajadores que se ven afectados por el clima organizacional existente en la Institución.,

II. REVISIÓN DE LITERATURA.

2.1. Antecedentes.

2.1.1. Nivel Local

1. Haro Sobero, Claudio Norberto. Tesis: “La Rotación del Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral del Área Administrativa de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco” Para obtener el Título de Licenciado en Administración - Huánuco 2012 –

- El autor concluyó que efectivamente existe una incidencia importante del clima laboral en la rotación de personal de la organización investigada. El Clima Laboral es considerado inadecuado, especialmente en cuanto a la estabilidad y seguridad del personal. La investigación nos dio a conocer que en general el personal no lleva una buena relación con el supervisor o jefe. Lo cual el autor recalca que el clima laboral en cuanto a motivación y comunicación se encuentran en un nivel adecuado.

2. Mendoza Ramos, Silvia. Tesis “Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud De Huánuco.” Año 2003 - Huánuco.

- La autora concluyó que es importante destacar que de los tipos de cultura considerados en el estudio: Cultura Predominante. Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante. Subcultura: Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros) se puede afirmar que ninguno es por sí mismo negativo o positivo, lo que si ocurre es que no sean los adecuados para el momento que vive la organización y que por tanto como es el caso que preocupo a la autora, y finalmente opina que tal vez ésta institución pública se tarde en reaccionar para hacer los ajustes pertinentes, y posiblemente tengan consecuencias que pueden poner en riesgo el cumplimiento de su misión.

2.1.2. Nivel Nacional.

- 1. Molocho (2010) tesis para optar el grado de Magister: “Influencia del clima organizacional en la gestión**

institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Se planteó como objetivo determinar la relación entre las variables existentes; por lo cual se planteó como hipótesis lo siguiente explicar “la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur”; la investigación es de tipo descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional; la población estuvo constituido por una muestra de 07 integrantes Del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 02 del órgano de asesoría 24 órganos de apoyo y 04 órganos de control, para el recojo de la información se usó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario; para el tratamiento y análisis de la información se utilizó el programa SPSS v. 15, utilizándose para el caso de la prueba del chi cuadrado. El autor concluyó o estableció o determinó que el clima institucional influye en la gestión de la Sede administrativa de la Unidad de Gestión Local N° 01 del Cono Sur de Lima.

2. Peláez (2010) Tesis Doctoral: “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos”

- Se planteó como objetivo determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes; por lo cual se planteó como hipótesis lo siguiente “Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes; la investigación es de tipo descriptivo explicativo, diseño no experimental descriptivo correlacional, la población estuvo constituido por 200 empleados y se determinó como muestra la misma cantidad, para el recojo de la información se usó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario semi – estructurado; para el tratamiento y análisis de la información se utilizó el programa SPSS.

2.1.3. Nivel Internacional.

- 1. Uría (2011) en su tesis doctoral titulada “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad**

de Ambato”, realizada en la Universidad Técnica de Ambato - Ecuador

- se planteó como objetivo Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

La investigación es de tipo descriptivo-explicativa.

La población estuvo constituido por 36 personas, para el recojo de la información se usó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario.

Ya que se llego a la conclusión de que: Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional; luego de lo cual recomienda implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman.

2. Saavedra y Rivera (2008) en su tesis Titulada “El Clima Organizacional y su repercusión en el Rendimiento de la Productividad”, Universidad de San Carlos de Guatemala

- Se planteó como objetivo determinar la relación entre las variables existentes; por lo cual se planteó como hipótesis lo siguiente “El clima organizacional Permite obtener dentro de la organización Relaciones interpersonales,

condiciones de trabajo, liderazgo de superiores inmediatos, compensaciones y beneficios, capacitaciones, comunicación, procedimientos internos, identificación con la empresa, resolución de conflictos, herramientas de trabajo y deserción. Promoviendo el progreso para la organización; la investigación es de tipo descriptivo, diseño no experimental descriptivo correlacional, y se utilizó el método inductivo – deductivo, la población estuvo constituido entre 100 a 120 empleados y se determinó como muestra. Los autores recomiendan promover Investigaciones que ayuden a los docentes a establecer nuevas alternativas para mejorar las relaciones interpersonales entre docentes auxiliares y alumnos. Ya que el ambiente de discordia solo genera diferencia.

2.2. Bases teóricas de la investigación.

2.2.1. Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave

que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Brunet (2004) afirma de las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y

comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (2006) el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica, característica de cada organización. El Clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes, de conducta social, que son motivados o sancionados a través de los factores sociales.

Goncalves (1997) afirma que “en el clima organizacional, el elemento fundamental son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida

de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales”

Ramírez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Y por último, Méndez A, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

2.2.2.1. Teoría del Clima Organizacional

2.2.2.1.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert

Likert (citado por Brunet, 1999) en su Teoría de Clima Organizacional establece que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Así mismo señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

a) Variables Causales:

Llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes, si las variables independientes se modifican hace que se modifiquen las otras variables.

b) Variables Intermedias:

Reflejan el estado interno y la salud de una empresa y

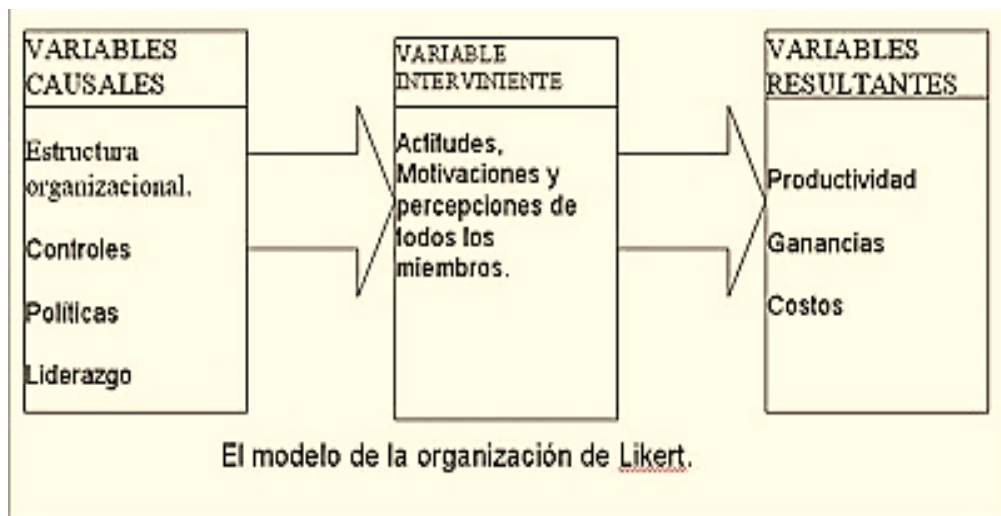
Constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

c) *Variables Finales:*

Denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

CUADRO N° 01

CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT



Fuente: <https://www.wikipedia.org/>
Elaboración: Propia

2.2.2.2. Tipos de Clima Organizacional

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de

sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

CUADRO N° 02

TEORÍA DE LOS SISTEMAS

CLASIFICACIÓN DE VARIOS INVESTIGADORES	TEORÍA DE LOS SISTEMAS PROPUESTA POR LIKERT
Clima Cerrado:	Sistema I. Autoritarismo Explotador Sistema II Autoritarismo Paternalista
Clima Abierto:	Sistema III-Consultivo Sistema IV Participación en Grupo

Fuente: Brunet (2004)

Elaboración: Propia

Características del Clima de tipo Autoritario Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción

de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Características del Clima de tipo Autoritario – Autoritarismo Paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Características del Clima de tipo Autoritario – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los

niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Características del Clima de tipo Autoritario – Participación en Grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.2.2.3. Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- ✓ Es externo al individuo
- ✓ Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto
- ✓ Existe en la organización
- ✓ Se puede registrar a través de procedimientos varios
- ✓ Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- ✓ Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- ✓ El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

- ✓ El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus comportamientos y actitudes.
- ✓ Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- ✓ Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

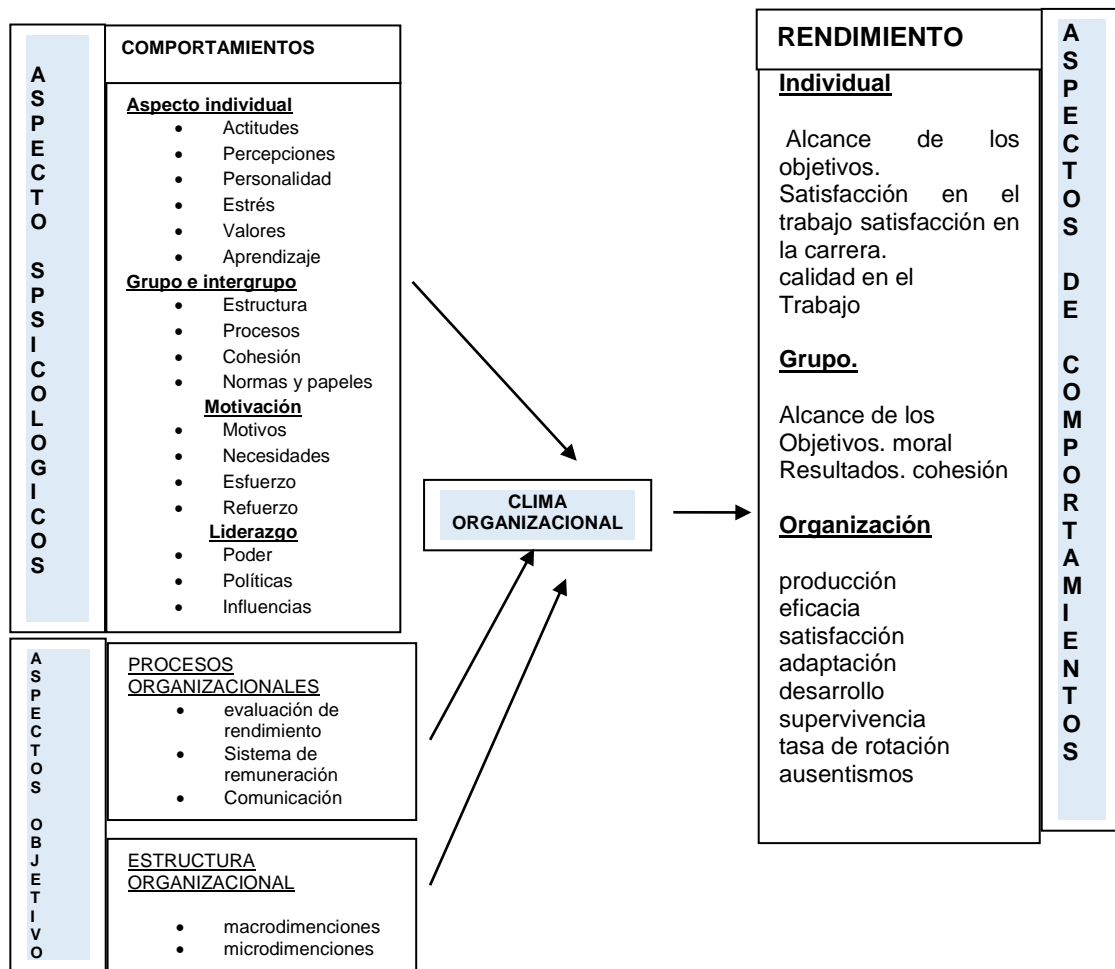
2.2.2.4. Componentes del Clima Organizacional.

Según Brunet, (2004) Presenta la forma en que interactúan componentes como el comportamiento de los individuos y de

los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

CUADRO N° 03

COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



FUENTE: BRUNET (2004)

ELABORACIÓN: TESISTA

Una vez que conocemos cuáles son los componentes podemos indicar que la percepción del clima se forma de la interpretación y análisis de los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos, los

resultados que obtienen de la interacción de estos aspectos, pueden confirmar la percepción que tiene un colaborador acerca del clima de su organización y actuar en relación a ésta.

2.2.2.5. Funciones del Clima Organizacional:

- a)** Desvinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un Grupo que “no está vinculado” con la tarea que realiza se comprometa.
- b)** Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
- c)** Esprit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- d)** Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- e)** Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una

reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.

- f)** Énfasis en la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- g)** Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- h)** Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- i)** Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo “y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- j)** Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

- k)** Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- l)** Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- m)** Cordialidad: El seguimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- n)** Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- o)** Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- p)** Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- q) Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- r) Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- s) Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- t) Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- u) Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- v) Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante.

2.2.2.6. Factores del Clima Organizacional

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización

se desenvuelve. Estos factores influyen sobre las percepciones que sus miembros tengan. Chiavenato (2011) en su Libro: Administración de Recursos Humanos, afirma que, para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos Factores:

a) Factores Higiénicos o extrínsecos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados.

b) Preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración

- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario y remuneración
- Seguridad en el puesto
- Relaciones con los colegas

c) Factores Motivacionales o intrínsecos: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos

- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.2.2.7. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. Autonomía: Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo.
3. Relaciones Sociales: Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización

4. Estructura: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (remuneración): aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Esta dimensión se apoya en aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Lutwin y Stringer el cual consta de seis dimensiones:

- 1. Estructura organizacional:** Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- 2. Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- 3. Responsabilidad:** Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- 4. Riesgos y toma de decisiones:** Grado en que las diferentes\ situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- 5. Apoyo:** Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- 6. Conflicto:** Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la

organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso

dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que se estudió seleccioné ocho dimensiones las cuales creí conveniente para evaluar *en la municipalidad distrital de Churubamba* y son los siguientes:

1. Estructura:

Al respecto Chiavenato (2006), nos dice que:

La estructura puede imponer límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etc. Cuanta más libertad, tanto mejor el clima. Así mismo la estructura es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterado sea en el tiempo, sea en la diversidad de contenido, es decir, la estructura se mantiene incluso con alteración de uno de sus elementos o relaciones. La misma estructura puede indicarse en diferentes áreas y la comprensión de las estructuras fundamentales en algunos campos de actividad permite el reconocimiento de las mismas estructuras en otros campos.

Robbins y Coulter (2010) en su libro "Administración" menciona que:

La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones. La realización de las actividades de una organización supone la existencia de puestos muy diversos. Ello explica que haya administradores, empleados, contadores y trabajadores de ensamble. Estas personas deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo.

2. Responsabilidad

Según Chiavenato, (2006) la responsabilidad, significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona. En general, el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona. Según los autores neoclásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual por la cual el subordinado acepta prestar ciertos servicios a cambio de una recompensada retribución monetaria. La autoridad fluye del superior al subordinado, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar esos deberes. Por consiguiente, se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados,

aunque en realidad se delega la autoridad, y no solo la responsabilidad. Este tema es fuente de mucha discusión y controversia.

Según Koontz y Weihrich (2007) Autoridad y responsabilidad. Fayol explicaba que autoridad y responsabilidad se relacionan y que la segunda venía con la primera. Pensaba que la autoridad era una combinación de factores formales, los que proceden de la posición que ocupa el administrador, y factores personales, “compuestos de inteligencia, experiencia, valía moral, historial de servicios, etcétera”.

3. Toma de Decisiones

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

Koontz y Weihrich (2007) define a la toma de decisiones como la selección de una línea de acción entre alternativas y es la parte central de la planeación. No puede decirse que hay un plan si no se ha tomado una decisión de dedicar recursos, dirección o reputación. Hasta nuestros días, sólo se tienen estudios y análisis de planeación. A veces los administradores consideran que la toma de decisiones es la parte fundamental de su trabajo, porque deben escoger constantemente qué se hace, quién lo hace, cuándo, dónde y ocasionalmente hasta cómo. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo una fase de la planeación, incluso si las decisiones se toman rápidamente y con poca reflexión o

cuando influyen en una acción durante apenas unos minutos. También es parte de la vida diaria de todos. Una línea de acción rara vez puede juzgarse en forma aislada, porque prácticamente toda decisión debe articularse con otros planes.

Hitt, Black, Porter (2006) define a la toma de decisiones como el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. En ese sentido, la toma de decisiones incluye dos aspectos: el acto y el proceso. El acto de tomar una decisión supone una elección entre alternativas. Por otro lado,

El proceso de toma de decisiones comprende varios pasos que se dividen en dos categorías distintas. La primera se denomina formulación y conlleva a identificar un problema o una oportunidad adquirir información, desarrollar las expectativas del desempeño deseado, y diagnosticar las causas y las relaciones que hay entre los factores que afectan el problema o la oportunidad.

La segunda es la fase de solución e implica generar alternativas, elegir la solución más conveniente e implementar el curso de acción que se decida. Una vez que se aplica la solución, el administrador debe verificar la

situación para evaluar el grado de éxito que tuvo la decisión tomada.

4. Reconocimiento

Hernández y Rodríguez (2006), con respecto al reconocimiento que para él es un tema importante en la relación empresa trabajador, nos menciona que: cada programa busca una mejora y, por tanto, cuando ésta beneficia a la empresa en la productividad, competitividad o seguridad industrial, debe premiar a los equipos responsables muchas empresas tienen sus semanas de la calidad, en las que las diferentes áreas muestran a todos los empleados las mejoras y reciben un premio especial de la dirección.

Rodolfo (2013) llama reconocimiento a la acción de resaltar y reconocer los esfuerzos de un individuo por destacar sobre el resto de las personas, o simplemente para expresar gratitud por alguna acción o favor. La palabra se deriva del verbo reconocer, que quiere decir registrar algo con detalle, admitir alguna circunstancia o aceptar una nueva forma de ver las cosas.

5. Relaciones interpersonales

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran

reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Para Fernández (2003), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

6. Trabajo en Equipo:

Según Robbins y Coulter (2010), los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva. Responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias

Amaru (2009) nos dice que: la mayor parte de las actividades humanas se realizan en equipo, no por individuos. Los resultados del administrador son los resultados de las unidades organizacionales bajo su supervisión directa o influencia: los resultados de su equipo y de otros equipos. Si el administrador tiene un grupo de personas que le reportan, o un círculo de individuos bajo su influencia, su producto

debe evaluarse como el producto creado por esas personas. Si el administrador es un especialista, su potencial para influir en las organizaciones “vecinas” es enorme. El consultor interno que brinda la visión adecuada a un grupo que lucha contra un problema, afectará el trabajo y el producto de todo el equipo.

Alles (2008) refiere que el trabajo de equipo es la capacidad para dar prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. La visión del equipo incluye además de sus jefes, pares y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios. Habilidad para promover la colaboración y ayuda mutua, animar y motivar a los demás.

Robbins (2004) menciona que la mayor parte de las actividades humanas se realizan en equipo, no por individuos. Los resultados del administrador son los resultados de las unidades organizacionales bajo su supervisión directa o influencia: los resultados de su equipo y de otros equipos. Si el administrador tiene un grupo de personas que le reportan, o un círculo de individuos bajo su influencia, su producto debe evaluarse como el producto creado por esas personas. Si el administrador es un especialista, su potencial para influir en las organizaciones “vecinas” es enorme. El consultor interno que brinda la visión

adecuada a un grupo que lucha contra un problema, afectará el trabajo y el producto de todo el equipo.

7. Identificación:

Davis y Newstrom, (1999) mencionan que la identificación permite que los empleados se identifiquen con sus tareas. Cuando esto no ocurre, es probable que el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y que quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

8. Comunicación:

Chiavenato, (2011) define la comunicación como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Así mismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

Robbins y Coulter (2010) mencionan que la Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados.

Koontz y Welhrich, (2004) definen la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

Amorós, (2007) expone que la comunicación puede correr verticalmente u horizontalmente.

❖ Dimensión vertical de la comunicación:

➤ *Descendente:* Se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo. Por ejemplo se da en el caso de un supervisor de planta que se comunica con un obrero que se encuentra a su cargo. Es empleada por los gerentes y líderes para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, dar indicaciones, entre otros.

➤ *Ascendente:* Fluye dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior, mantenerse informados acerca de cómo se sienten los empleados en su puestos de trabajo, en sus relaciones con sus compañeros, y en general con la organización en su totalidad. Además esta información le sirve, a los que dirigen la organización, para adquirir ideas acerca de

la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden optimizar.

❖ Dimensión horizontal de la comunicación:

➤ *Lateral*: Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel. Las comunicaciones *horizontales* a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Estas relaciones laterales bien pueden ser estimuladas de manera formal, o informalmente. Con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones. Pueden ser buenas o malas para los gerentes, lo primero cuando ocurren con el consentimiento de los gerentes y se da en los casos cuando la dimensión vertical y formal de la organización impida la transmisión eficiente y precisa de la información.

2.2.2.8. Efectos del Clima Organizacional:

Un buen clima o un mal Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder,

productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes:

Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

El Clima Organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

2.2.2. Desempeño Laboral.

2.2.2.1. Definiciones

El Desempeño Laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la

organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Así mismo el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Stoner (1994), afirma que el Desempeño Laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el

individuo con una gran labor y satisfacción laboral". En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Robbins y Coulter (2010) nos dice que es el resultado final de una actividad. Ya sea que en dicha actividad represente horas de práctica intensa antes de un concierto, o de una carrera, o llevar a cabo las responsabilidades laborales tan

eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad.

Los gerentes se preocupan por el desempeño organizacional, es decir los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización. Es un concepto multifacético, pero los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen al desempeño organizacional.

2.2.2.2. Elementos del Desempeño Laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud

cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Benavides (2002), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

2.2.2.3. Desempeño Laboral adecuado

Koontz y Weihrich (1996) afirman que para considerar entre otros factores que un desempeño laboral es adecuado, se debe comprender también que en las empresas “no se pueden satisfacer por completo todas las necesidades del personal, pero los administradores tienen bastante libertad para hacer arreglos individuales. Aunque los requisitos del puesto con frecuencia se derivan de los planes de la empresa y de la organización, este hecho no excluye necesariamente la posibilidad de adecuar el trabajo para que se adapte a la persona en una situación específica”.

Por esto mismo es importante considerar la necesidad de vincular ciertos elementos indispensables para un desempeño laboral eficiente que va desde la importancia del ser humano, contar con las herramientas o equipos necesarios y las condiciones o ambientes de trabajo adecuado.

2.2.2.4. Desempeño laboral inadecuado

Así mismo Koontz y Weihrich (1996) mencionan que el desempeño laboral inadecuado se presenta principalmente cuando la empresa o el patrono no proporciona las condiciones laborales mínimas y tampoco

satisface las necesidades de sus trabajadores ni siquiera en una mínima escala, esto lleva a que tanto los trabajadores de campo como los de oficina tengan que ingeniárselas para ejecutar eficientemente sus funciones diarias.

Este tipo de desempeño se presenta cuando se carece de todas o tan sólo una de las condiciones laborales adecuadas, presentándose de diversas maneras y con malas condiciones de trabajo repercutiendo y afectando a cada trabajador de diversas formas como:

- ✓ Salarios bajos y ausencia de ascensos.
- ✓ Alimentación inadecuada e insuficiente.
- ✓ Inestabilidad laboral por procesos de privatización.
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Condiciones ambientales. etc.

De acuerdo con el tipo de trabajo ejecutado, el desarrollo laboral ya sea adecuado o inadecuado, siempre está sujeto a condiciones ambientales de la empresa, las cuales inciden directamente en la eficiencia del trabajo a ejecutar y la comodidad de los empleados, conocidas como ambientes de trabajo.

2.2.2.5. Dimensiones del Desempeño Laboral:

❖ Eficiencia:

Amaru (2009) menciona que la eficiencia es la palabra que se utiliza para indicar que la organización usa sus recursos productivamente o de manera económica. Cuanto mayor sea el grado de productividad o economía en el empleo de los recursos, más eficiente será la empresa. En muchos casos, eso significa usar una menor cantidad de recursos para producir más.

Hernández y Rodríguez (2006) afirma que la eficiencia es el uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados pre-establecidos

❖ Recursos:

Evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que la organización utiliza sus recursos

- ✓ Métodos de administración de recursos financieros, informativos, materiales y otros
- ✓ Métodos de administración de las relaciones con proveedores.

Los recursos materiales, en definitiva, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. El concepto es habitual en el ámbito de las empresas y de los gobiernos.

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

- ✓ Maquinarias
 - ✓ Inmuebles
 - ✓ Insumos
 - ✓ Productos terminados
 - ✓ Elementos de oficina instrumentos y herramientas.
- ❖ Tiempo:

Amaru (2009) menciona que el uso del tiempo refleja el trabajo o esfuerzo necesarios para realizar los objetivos; el esfuerzo se realiza por medio de actividades que consumen tiempo. Para planear el uso del tiempo, es necesario.

❖ Calidad

Sergio Hernández y Rodríguez (2006) nos dice que: la calidad es la conformidad con especificaciones o requisitos. La calidad no significa simplemente que un producto, trabajo o servicio "esté bien hecho". Según Juran, la calidad es el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente, adecuación al uso o la ausencia de deficiencias que evita insatisfacción al cliente.

La calidad es: "Hacer bien las cosas. Tarea que requiere disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica." Para Juran, calidad es: "Cumplir con todos los requisitos." Desde el punto de vista mercadológico, la calidad es: "Satisfacer plenamente las expectativas del usuario-cliente". Dos principios clave en la administración son calidad y servicio, es decir, productos sin defectos y personal con actitud de servicio a la comunidad.

El primer principio establece que: "La calidad es la capacidad de comprender las necesidades de los usuarios con el fin de satisfacerlas plenamente."

El segundo principio afirma que: "Se requiere tener una actitud favorable y alto sentido de compromiso y responsabilidad para servir al consumidor o usuario de un producto."

❖ Eficacia

Hernández y Rodríguez (2006) refieren que la eficacia es la palabra que se utiliza para indicar que la organización alcanza sus objetivos. Cuanto más alto sea el grado de cumplimiento de los objetivos, más eficaz será la empresa.

Según Amaru (2009) la eficacia es el concepto de desempeño que implica comparar entre objetivos (desempeño esperado) y resultados (desempeño

realizado). Eficacia también significa el grado o índice de realización de los objetivos finales de la organización: satisfacción tanto de los clientes como de los accionistas, impacto en la sociedad y aprendizaje organizacional. Hay diversos indicadores para los objetivos de las organizaciones. El siguiente análisis se centra en ellos.

❖ Objetivos:

Koontz (2007) define a los objetivos como los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos. Ya que los escritores y los profesionales no hacen ninguna distinción clara entre los términos “metas” y “objetivos”, los usamos indistintamente en el libro. Dentro del contexto de la exposición se volverá claro si son de largo o corto plazo y si son generales o específicos.

Hitt, Back y Porter (2006) mencionan que los objetivos son condiciones o metas finales que los administradores de la compañía se esfuerzan por conseguir.

❖ Resultados

Según Rodolfo (2013) se entiende como resultado a la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria. El no

alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas.

Los resultados pueden ser divididos en varios tipos, dependiendo del procedimiento que se haya llevado a cabo para obtenerlo. Por ejemplo, en cualquier estudio extensivo un resultado puede implicar las conclusiones de una investigación, mientras que en algunos juegos o en guerras, el resultado es la identidad de la facción o equipo perdedor y ganador. En matemáticas, se le conoce como resultado al valor final de un cálculo, función o expresión estadística.

Por lo tanto, en la presente investigación se tuvo en cuenta las dimensiones antes mencionadas que corresponden al desempeño laboral.

Hipótesis de la investigación.

Hipótesis General

- El clima organizacional influye significativamente en los desempeños laborales del personal administrativo de la municipalidad distrital de Churubamba - Huánuco.

Hipótesis Específicas

- Las características del Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, son diversas.

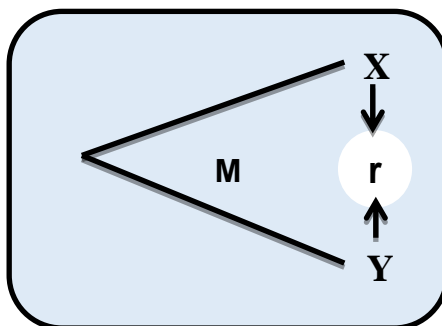
- El nivel de desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, está en función al Clima Organizacional
- El nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Churubamba, se relaciona con el clima organizacional actual

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Diseño

El presente estudio dado la naturaleza de las variables, materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos; de acuerdo al siguiente esquema:



Dónde:

- M.** : Muestra
- X.** : Observación de la Variable Independiente.
- r.** : Relación
- Y.** : Observación de la Variable Dependiente.

3.1.2. Tipo de Investigación

La presente investigación estuvo comprendida en una investigación sustantiva. Porque tiene el propósito de dar respuesta objetiva a interrogantes que plantean, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento con relación a la municipalidad distrital de Churubamba - Huánuco, Huánuco. Su ámbito, de ejecución y desarrollo es la realidad social y natural.

3.1.3. Nivel de Investigación

Dos niveles de investigación, la investigación descriptiva y explicativa. Donde, la primera describe o presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudia (variable), y la segunda explico el porqué de los hechos y fenómenos (variable) que se investiga.

3.2. Población y muestra.

3.2.1. Población.

Está representada por 50 trabajadores (compuesta por 08 Gerentes, 15 sub gerentes y 27 trabajadores administrativos.), la población está conformada por el total del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Churubamba, Huánuco, donde se realizó la investigación,

3.2.2. Muestra.

La muestra es igual a la población: 50 trabajadores.

3.1 Definición y Operacionalización de Variables

➤ Variable Independiente

Clima organizacional.

➤ Variable Dependiente

Desempeño laboral.

Definición conceptual de las variables

✓ Clima Organizacional:

Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

Algunos autores consideran al clima organizacional como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

✓ **Desempeño Laboral:**

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

**CUADRO N° 4
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura ❖ Responsabilidad ❖ Toma de decisiones ❖ Reconocimiento ❖ Relaciones interpersonales ❖ Trajo en equipo ❖ Identificación y comunicación 	Normas Procedimientos Autonomía Toma de Decisiones Recompensa Ambiente de trabajo Liderazgo Autocrático Liderazgo Democrático Liderazgo Liberal Comunicación Horizontal Comunicación Vertical
¿En qué medida influye el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Churubamba – Huánuco año 2015?	Determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Churubamba – Huánuco 2015.	El clima organizacional influye significativamente en los desempeños laborales del personal administrativo de la municipalidad distrital de Churubamba - Huánuco.			
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> ❖ eficiencia ❖ Recursos ❖ Tiempo ❖ Calidad ❖ Eficacia ❖ Objetivos ❖ Resultados 	
¿Cuáles son las principales características que determinan el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, año 2015?	Describir cuáles son las principales características que determinan el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, 2015.	Las principales características del Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, son diversas.			
¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, año 2015?	Establecer cuál es el nivel de desempeño laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, 2015.	El nivel de desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, está en función al Clima Organizacional			
¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Churubamba, con el clima organizacional actual?	Definir cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Churubamba, con el clima organizacional actual.	El nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Churubamba, se relaciona con el clima organizacional actual			

Fuente: plan de análisis

Elaboración: Propia

3.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos

CUADRO N° 5

TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none">✓ Observación✓ Encuesta
INSTRUMENTOS	<ul style="list-style-type: none">✓ Fichas bibliográficas✓ Fichas de resumen✓ Fichas de transcripción✓ Cuestionario

Fuente: plan de análisis

Elaboración: Propia

Se aplicarán las siguientes técnicas:

✓ **Análisis Documental.**

Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.

✓ **Indagación.**

Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.

✓ **Conciliación de Datos.**

Los datos de algunos autores fueron conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.

✓ **Tabulación de Cuadros con Montos y Porcentajes.**

La información cuantitativa fue ordenada en cuadros que indicaron conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.

✓ **Comprensión de Gráficos.**

Se utilizaron los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros.

✓ **Otras Técnicas.**

El uso de instrumentos, técnicas, métodos y otros elementos no son limitativa, es meramente referencial; por tanto, en la medida que fue necesario utilizar otros tipos.

3.2.1 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Los instrumentos que se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

✓ *Fichas.*

Se utilizaron estas fichas de investigación como textuales, resumen y fichas de registro o localización como bibliográfica para recoger los datos obtenidos en los libros que se emplearán para elaborar el marco teórico.

✓ *Cuestionario.*

Este instrumento se aplicó a los funcionarios y/o trabajadores de la municipalidad distrital de Churubamaba, Huánuco.

3.2.1.1 Fuentes

Primarias: Los datos fueron recolectados por el investigador exclusivamente, para el desarrollo del trabajo de investigación a través de las siguientes técnicas:

- Entrevista
- Encuesta
- Observación.

Secundarias. Los datos fueron recolectados de otras fuentes, tales como:

- Libros.
- Revistas
- Internet
- Otros

CUADRO N° 6

3.5. Plan de Análisis

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura ❖ Responsabilidad ❖ Toma de decisiones ❖ Reconocimiento ❖ Relaciones interpersonales ❖ trabajo en equipo ❖ identificación ❖ comunicación 	Normas Procedimientos Autonomía Toma de Decisiones Recompensa Ambiente de trabajo Liderazgo Autocrático Liderazgo Democrático	Preguntas	Cuestionario
			Preguntas	Cuestionario
			Preguntas	Cuestionario
DESEMPEÑO LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> ❖ eficiencia ❖ recursos ❖ tiempo ❖ calidad ❖ eficacia ❖ objetivos ❖ resultados 	Liderazgo Liberal Comunicación Horizontal Comunicación Vertical	Preguntas	Cuestionario
			Preguntas	Cuestionario
			Preguntas	Cuestionario

Fuente: plan de análisis

Elaboración: Propia

CUADRO N° 7

3.6. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHURUBAMBA, HUANUCO, AÑO 2015”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema General</p> <p>¿En qué medida influye el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Churubamba – Huánuco año 2015?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Churubamba – Huánuco 2015.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El clima organizacional influye significativamente en los desempeños laborales del personal administrativo de la municipalidad distrital de Churubamba - Huánuco.</p>	<p>X = clima organizacional</p>	<p>Normas</p> <p>Procedimientos</p> <p>Autonomía</p> <p>Toma de Decisiones</p> <p>Recompensa</p> <p>Ambiente de trabajo</p> <p>Liderazgo Autocrático</p> <p>Liderazgo Democrático</p> <p>Liderazgo Liberal</p> <p>Comunicación Horizontal</p> <p>Comunicación Vertical</p>	<p>✓ Entrevista</p> <p>✓ Encuesta</p> <p>✓ Observación.</p> <p>✓ Libros.</p> <p>✓ Revistas</p> <p>✓ Folletos</p> <p>✓ Internet</p> <p>✓ Otros</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuáles son las principales características que determinan el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco,</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Describir cuáles son las principales características que determinan el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco,</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>Las principales características del Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, son diversas.</p>			

<p>año 2015?</p> <p>¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, año 2015?</p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Churubamba, con el clima organizacional actual?</p>	<p>2015.</p> <p>Establecer cuál es el nivel de desempeño laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, 2015.</p> <p>Definir cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Churubamba, con el clima organizacional actual.</p>	<p>El nivel de desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Churubamba- Huánuco, está en función al Clima Organizacional</p> <p>El nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Churubamba, se relaciona con el clima organizacional actual.</p>	<p>Y= desempeño laboral</p>	<p>Recursos</p> <p>Tiempo</p> <p>Calidad</p> <p>Objetivos</p> <p>Resultados</p>	
--	---	--	-----------------------------	---	--

Fuente: plan de análisis

Elaboración: Propia

3.7. Principios Éticos

➤ **Confidencialidad.**

La confidencialidad es la garantía de que la información que se nos brindó en la institución para realizar la investigación, es personal y será protegida para que no sea divulgada sin consentimiento de la Municipalidad. Dicha garantía se lleva a cabo por medio de un grupo de reglas que limitan el acceso a ésta información.

➤ **Respeto.**

El respeto por las personas en toda investigación un principio básico, ya que se tiene que considerar a todas las personas involucradas en el trabajo, con todas sus cualidades y sus limitaciones.

➤ **Honradez en el Trabajo Científico.**

La primera condición es la escrupulosa honradez en el trabajo científico, no únicamente por lo que se refiere a la formulación de los resultados realmente obtenidos, sino al respeto por los datos observados, no deformándolos nunca con fines apologéticos o demostrativos de la hipótesis que estamos interesados en comprobar. La honradez es el respeto a lo observado y la decisión de no deformar jamás las observaciones en beneficio de nada ni nadie.

➤ **Amor a la Verdad.**

Esta honradez va íntimamente unida con un sincero amor a la verdad. El amor a la verdad no es susceptible de ser enseñado. Es fácil y honroso afirmar que uno ama la verdad, pero no es fácil practicarlo. El amor a la verdad se manifiesta en la búsqueda

incansable y apasionada de lo que es comprobable. A veces es necesaria una energía verdaderamente indomable para llegar a encontrar lo comprobable en algunos casos. Este amor a la verdad va siempre asociado, cuando es auténtico, con una inefable paciencia y una generosa tolerancia hacia los seres humanos.

➤ Modestia.

La misma rigidez del trabajo científico da a quien la practica modestia para estimar los trabajos de sus colegas o de estos investigadores, respetándolos profundamente, sin ignorarlos jamás deliberadamente, reconociendo de buena gana las deudas científicas que tengamos con otros investigadores.

➤ La Ciencia al Servicio del Hombre.

Quizás el rasgo ético de la metodología en que quisiera hacer más hincapié es que la ciencia debe estar al servicio de la comunidad humana. La ciencia puede tener valor por la ciencia misma, la investigación por la utilidad que va a brindar a la sociedad.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados

En el presente capítulo se está presentando los resultados correspondientes a la recopilación de datos obtenidos mediante el cuestionario estructurado que se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital de Churubamba, provincia y departamento de Huánuco, el total de encuestados fueron 50 trabajadores.

Datos Generales.

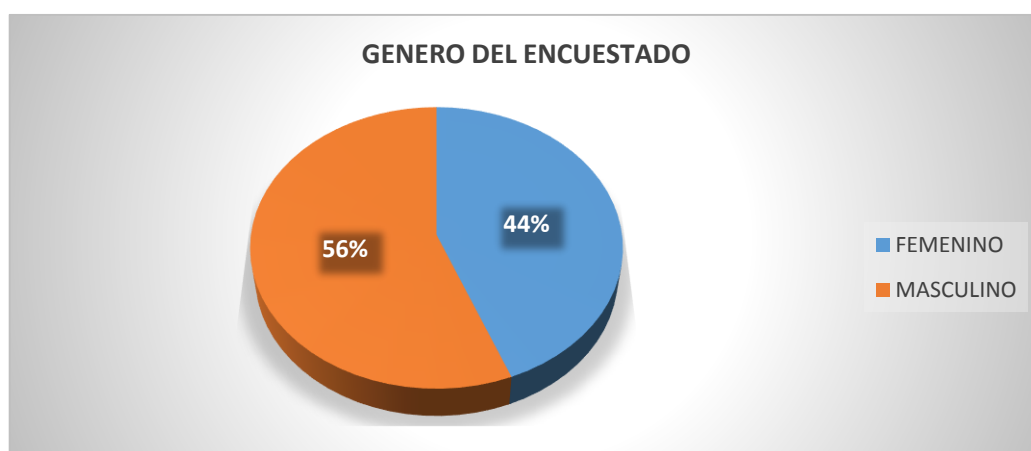
TABLA N° 1
GÉNERO DEL ENCUESTADO

ESCALA	FI	%
FEMENINO	22	44
MASCULINO	28	56
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 1
GENERO DEL ENCUESTADO



Fuente: Tabla 1

Elaboración: Propia

Interpretación: según el grafico vemos que hay mayor cantidad de encuestados del género masculino con un 56% que equivale a 28 trabajadores, y los restantes que es 22 son mujeres.

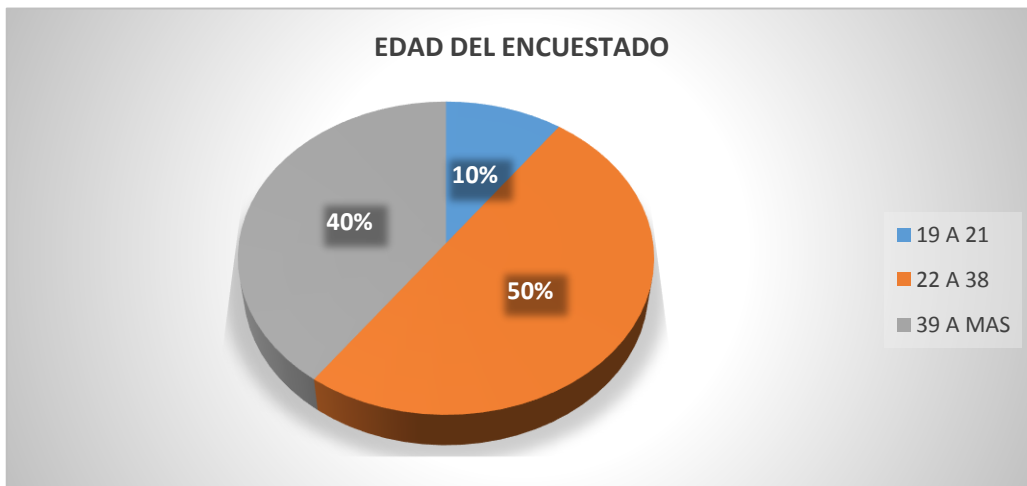
TABLA N° 2
EDAD DEL ENCUESTADO

ESCALA	FI	%
19 A 21	5	10
22 A 38	25	50
39 A MAS	20	40
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 2
EDAD DEL ENCUESTADO



Fuente: Tabla 2

Elaboración: Propia

Interpretación: según el grafico se puede apreciar, que el rango de edades con mayor cantidad es de 22 a 38 años que equivale a un 50% y a 25 encuestados, y el menor rango es de 19 a 21 años.

Datos del estudio

TABLA N° 3

¿La municipalidad distrital de churubamba, tiene las normas necesarias que permiten su adecuado funcionamiento?

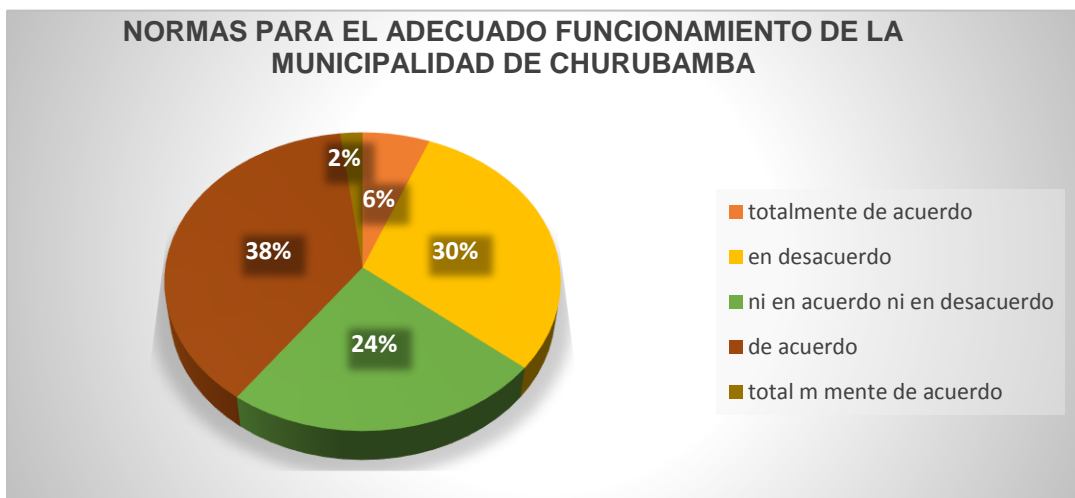
ALTERNATIVAS	FI	%
totalmente de en desacuerdo	3	6
en desacuerdo	15	30
ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	24
de acuerdo	19	38
total mente de acuerdo	1	2
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 3

¿La Municipalidad Distrital de Churubamba, tiene las normas necesarias que permiten su adecuado funcionamiento?



Fuente: Tabla 3

Elaboración: Propia

Interpretación: según el grafico se puede apreciar, que el 38% De los encuestados están de acuerdo, con las normas que permiten el adecuado funcionamiento de la municipalidad y el 2% están totalmente de acuerdo.

TABLA N° 4

¿Cuál es el grado de libertad y confiabilidad para conversar con el jefe y los Gerentes de la Institución?

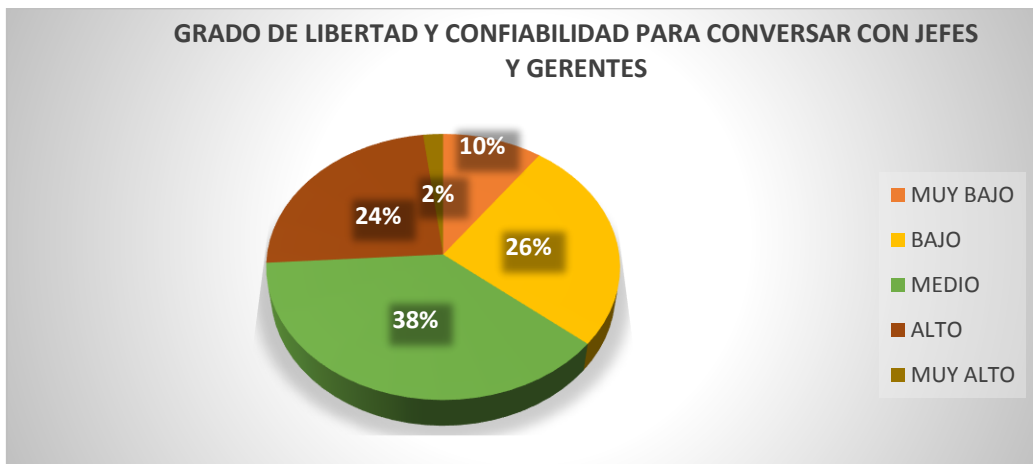
ALTERNATIVAS	FI	%
MUY BAJO	5	6
BAJO	13	30
MEDIO	19	24
ALTO	12	38
MUY ALTO	1	2
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 4

¿Cuál es el grado de libertad y confiabilidad para conversar con el jefe y los Gerentes de la Institución?



Fuente: Tabla 4

Elaboración: Propia

Interpretación: según el gráfico se puede apreciar, que la mayor cantidad de encuestados, indica que el grado de libertad y confiabilidad para conversar con los jefes y gerentes es de nivel **medio** y son 19 funcionarios los que lo afirman. Y un 2% certifican que el grado de confiabilidad con los jefes y gerentes es muy alto.

TABLA N° 5

¿Usted participa en la toma de decisiones, los cuales son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la institución?

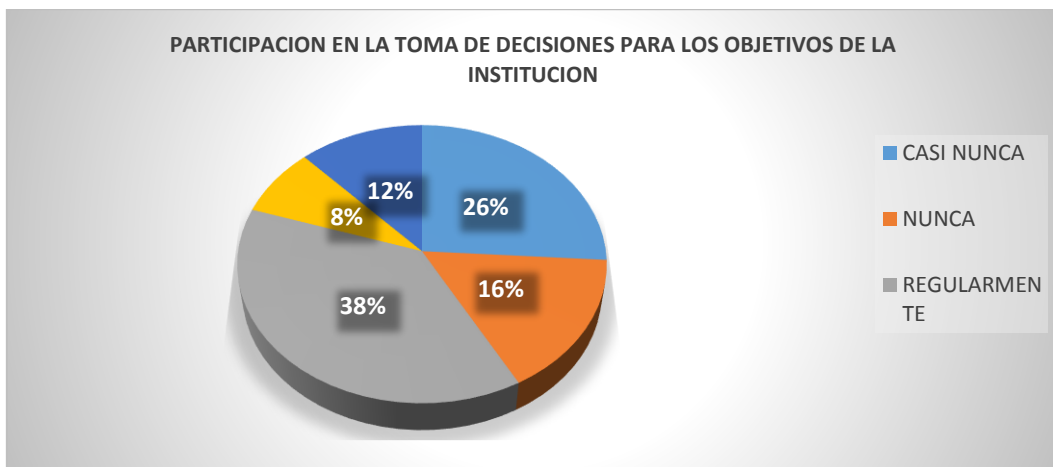
ALTERNATIVAS	FI	%
CASI NUNCA	13	26
NUNCA	8	16
REGULARMENTE	19	38
SIEMPRE	4	8
CASI SIEMPRE	6	12
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 5

¿Usted participa en la toma de decisiones, los cuales son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la institución?



Fuente: tabla N° 5

Elaboración: Propia

Interpretación: según el gráfico se puede apreciar, que el 38% De los encuestados indican que regularmente tienen participación en la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la institución, y un 16% afirman que nunca participan en la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos.

TABLA N° 6

¿Con que frecuencia la Municipalidad Distrital de Churubamba proporcionan incentivos que promueve los objetivos institucionales?

ALTERNATIVAS	FI	%
CASI NUNCA	21	42
NUNCA	15	30
REGULARMENTE	10	20
SIEMPRE	2	4
CASI SIEMPRE	2	4
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 6

¿Con que frecuencia la Municipalidad Distrital de Churubamba proporcionan incentivos que promueve los objetivos institucionales?



Fuente: tabla N° 6

Elaboración: Propia

Interpretación: según el grafico se puede apreciar, que el 42% De los encuestado, indican que casi nunca la municipalidad proporciona incentivos para que promuevan los objetivos institucionales, y un 4% afirman que siempre y otro 4% casi siempre.

TABLA N° 7

¿Considera usted los ambientes para el desarrollo de las actividades de los trabajadores?

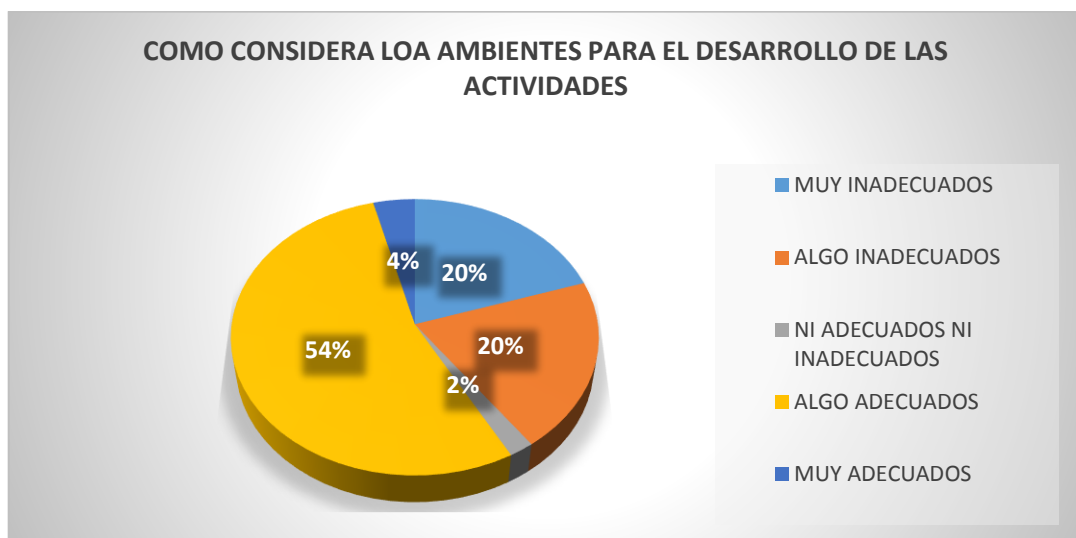
ALTERNATIVAS	FI	%
MUY INADECUADOS	10	20
ALGO INADECUADOS	10	20
NI ADECUADOS NI INADECUADOS	1	2
ALGO ADECUADOS	27	54
MUY ADECUADOS	2	4
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 7

¿Considera usted los ambientes para el desarrollo de las actividades de los trabajadores?



Fuente: tabla N° 7

Elaboración: Propia

Interpretación: según el gráfico se puede apreciar, que el 54% De los encuestados, indican que los ambientes para el desarrollo de las actividades de los trabajadores son algo adecuados, y el 2% afirman que los ambientes son muy inadecuados.

TABLA N° 8

¿Cómo son las relaciones interpersonales entre el Alcalde, Gerentes y los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Churubamba?

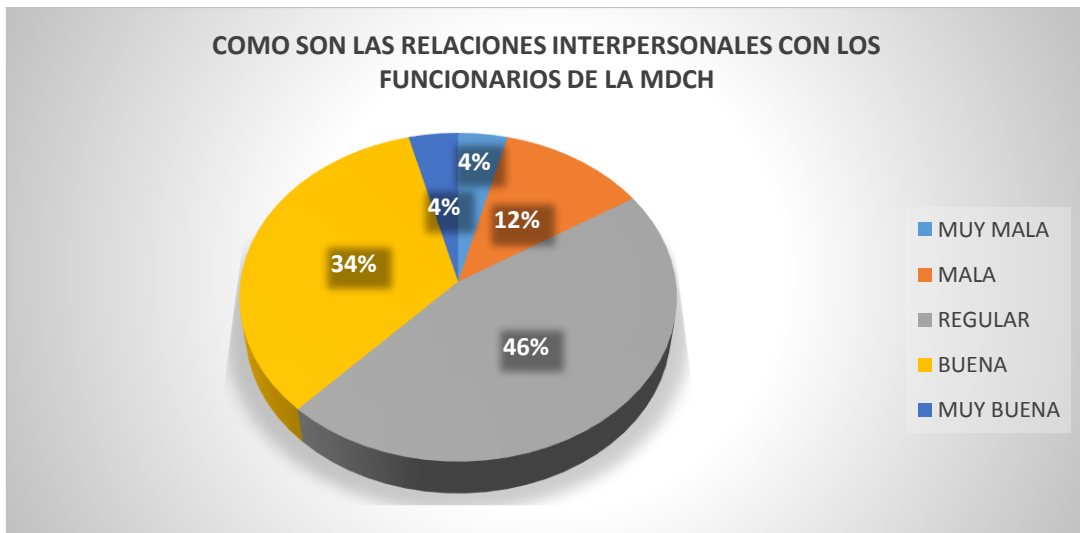
ALTERNATIVAS	FI	%
MUY MALA	2	4
MALA	6	12
REGULAR	23	46
BUENA	17	34
MUY BUENA	2	4
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 8

¿Cómo son las relaciones interpersonales entre el Alcalde, Gerentes y los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Churubamba?



Fuente: tabla N° 8

Elaboración: Propia

Interpretación: según el grafico se puede apreciar, que el 46% De los encuestados, indican que las relaciones interpersonales en la municipalidad distrital de Churubamba son regular y un 4% afirman que es muy buena y otro 4% es muy mala.

TABLA N° 9

¿Considera Usted que la institución promueve el trabajo en equipo?

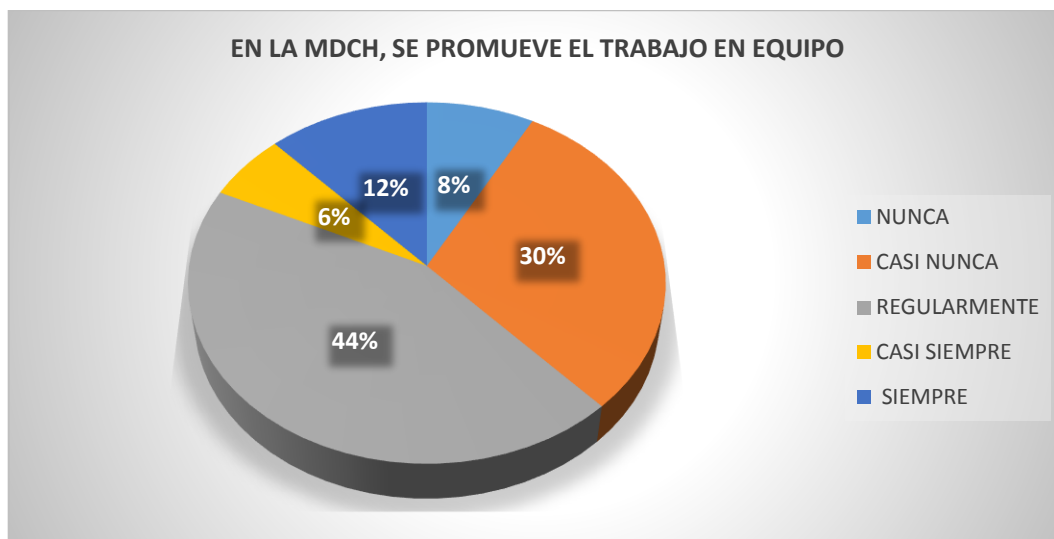
ALTERNATIVAS	FI	%
NUNCA	4	8
CASI NUNCA	15	30
REGULARMENTE	22	44
CASI SIEMPRE	3	6
SIEMPRE	6	12
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 9

¿Considera Usted que la institución promueve el trabajo en equipo?



Fuente: tabla N° 9

Elaboración: Propia

Interpretación: según el gráfico se puede apreciar, que el 44% De los encuestados, indican que regularmente la institución promueve el trabajo en equipo, y el 8% afirman que nunca promueven el trabajo en equipo.

TABLA N° 10

El grado de la identificación de los trabajadores con la institución es:

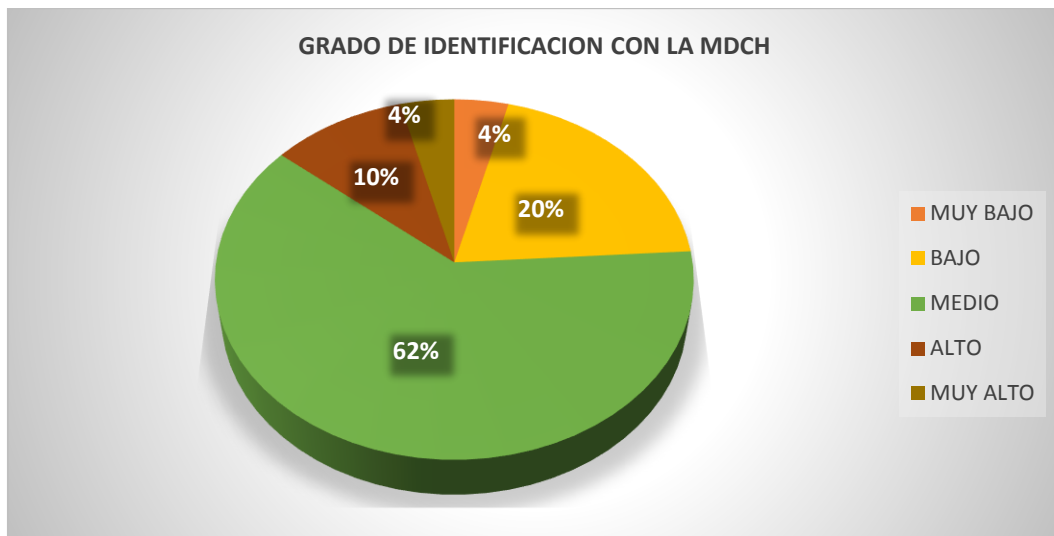
ALTERNATIVAS	FI	%
MUY BAJO	2	4
BAJO	10	20
MEDIO	31	62
ALTO	5	10
MUY ALTO	2	4
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 10

El grado de la identificación de los trabajadores con la institución es:



Fuente: tabla N° 10

Elaboración: Propia

Interpretación: según el gráfico se puede apreciar, que el 62% De los encuestados, indican que es medio el grado de identificación de los trabajadores con la institución, y 4% afirman que es muy bajo, y el otro cuatro % afirman que es muy alto el grado de identificación con la institución (municipalidad distrital de Churubamba)

TABLA N° 11

¿Cómo es la comunicación jefe-empleado en su área de trabajo?

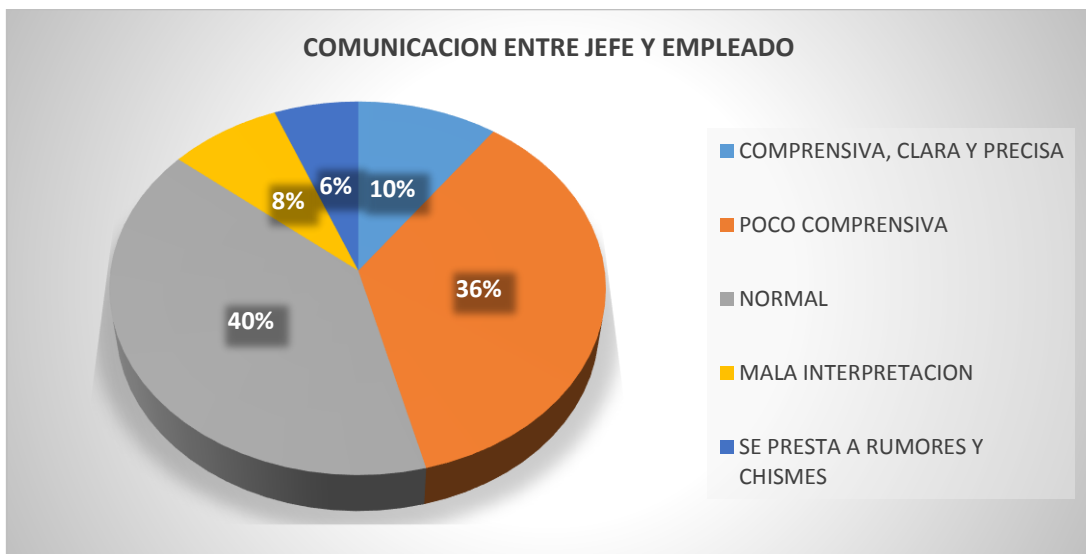
ALTERNATIVAS	FI	%
COMPRESIVA, CLARA Y PRECISA	5	10
POCO COMPRESIVA	18	36
NORMAL	20	40
MALA INTERPRETACION	4	8
SE PRESTA A RUMORES Y CHISMES	3	6
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 11

¿Cómo es la comunicación jefe-empleado en su área de trabajo?



Fuente: tabla N° 11

Elaboración: Propia

Interpretación: según el gráfico se puede apreciar, que el 40% De los encuestados, indican que la comunicación jefe – empleado en su área de trabajo es normal y un 6% afirman que se presta a rumores y chismes.

TABLA N° 12

¿Cómo es la comunicación entre los compañeros de trabajo de la institución?

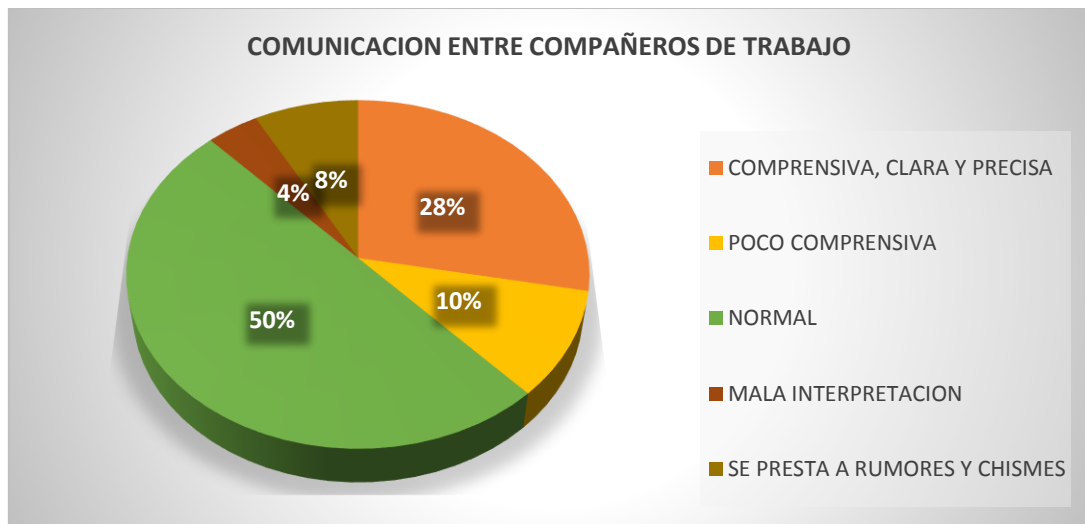
ALTERNATIVAS	FI	%
COMPRESIVA, CLARA Y PRECISA	14	28
POCO COMPRESIVA	5	10
NORMAL	25	50
MALA INTERPRETACION	2	4
SE PRESTA A RUMORES Y CHISMES	4	8
TOTAL GENERAL	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 12

¿Cómo es la comunicación entre los compañeros de trabajo de la institución?



Fuente: tabla N° 12

Elaboración: Propia

Interpretación: según el gráfico se puede apreciar, que el 50% De los encuestados, indican que la comunicación entre los compañeros de trabajo es normal. Y un 4% afirman que existe mala interpretación.

4.2. Análisis de resultados

En la presente sección se presentan el respectivo análisis de los resultados obtenidos a través de la recopilación de datos obtenidos mediante el cuestionario estructurado que se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital de Churubamba de la ciudad de Huánuco, ésta se ha realizado considerando que las variables de estudio son el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

- En la tabla N° 01, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 44% pertenecen al género femenino, al contrario, con 56% que pertenecen al género masculino.
- En la tabla N° 02, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 50% corresponden al rango de edad de 22 a 38 años, al contrario, con 10% que corresponden al rango de edad de 19 a 21 años, seguido por el 40% que corresponden al rango de edad 96 años a mas,
- En la tabla N° 03, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el .38% indicaron estar de acuerdo con las normas que tienen en la Municipalidad, al contrario con 6% que contestaron totalmente de acuerdo, seguido por el 30% que indicaron estar en desacuerdo, otro con 2% que contestaron totalmente en desacuerdo; y por último el 24% que indicaron ni en acuerdo ni en desacuerdo. Una variable que apoya esta afirmación es la necesidad de normas que permitan un adecuado funcionamiento en dicha

institución, ya que según los autores Robbins y Coulter, indican que todos los grupos tienen normas, las cuales son estándares o expectativas y compartidos por los miembros de un grupo. Esta afirmación está sustentada en los resultados donde 28 trabajadores, que representan la mayoría de encuestados, están “de acuerdo”; pues tienen las normas necesarias que permiten su adecuado funcionamiento en la Municipalidad de Churubamba.

- En la tabla N° 04, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 38% indicaron que el grado de libertad y confiabilidad para conversar con el Jefe y Gerentes de la institución, es medio; al contrario, con 2% que es Muy alto, seguido por el 26 % que indicaron que es Bajo, otro con 10% que contestaron Muy bajo; y por último el 24% que indicaron que es Alto.
- En la tabla N° 05, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 89% indicaron que Regularmente participan en la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos, al contrario, con 8% que indicaron Siempre, seguido por el 26% que afirmaron Casi nunca, otro con 12% que contestaron casi siempre, y por último el 16% que indicaron que nunca participan en la toma de decisiones. Desde el punto de vista de Hitt, Black, Porter, definen a la toma de decisiones como el proceso de especificar la naturaleza de un

problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. A veces los administradores consideran que la toma de decisiones es la parte fundamental de su trabajo, porque deben escoger constantemente qué se hace, quién lo hace, cuándo, dónde y ocasionalmente hasta cómo. Es por ello que es muy importante que los trabajadores puedan participar constantemente en la toma de decisiones y que éstos sean tomados en cuenta siempre por los Jefes.

- En la tabla N° 06, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 42% indicaron que casi nunca la Municipalidad proporciona incentivos que promuevan los objetivos institucionales, al contrario con 4% que indicaron Siempre, seguido por el 30% que afirmaron nunca, otro con 4% que contestaron Casi siempre; y por último el 20% que indicaron que regularmente reciben incentivos. Según Hernández y Rodríguez, indican que el reconocimiento es un tema importante en la relación empresa-trabajador, ya que cada organización busca una mejora y, por tanto, cuando ésta beneficia a la empresa en la productividad y competitividad, debe premiar a los equipos responsables. Bajo esta premisa el resultado obtenido según el gráfico donde se aprecia, que 21 de los encuestados, que

representan la mayoría de trabajadores de la municipalidad de Churubamba “casi nunca” reciben incentivos, por lo tanto, se corrobora que, si recibieran incentivos, sería mayor la productividad y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- En la tabla N° 07, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 54% indicaron como algo adecuados los ambientes para el desarrollo de sus actividades, al contrario, con 20% que indicaron muy inadecuados, seguido también por el 20% que afirmaron que los ambientes son algo inadecuados, otro con 2% que contestaron ni adecuados ni inadecuados; y por último el 4% que consideran a los ambientes como muy adecuados. Según los resultados sobre la percepción de los trabajadores acerca de los ambientes para el desarrollo de sus actividades laborales, las cuales según Chiavenato menciona que el ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización, que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional, bajo esta premisa se deduce que un buen ambiente de trabajo favorecerá el desarrollo de las actividades laborales, y un mal ambiente las limitará. Y según el resultado obtenido se puede corroborar, que la mayoría de los encuestados que son 27 trabajadores al percibir sus ambientes de trabajo como “algo adecuados”,

tendrán una actividad laboral en condiciones favorables y en consecuencia un óptimo desempeño

- En la tabla N° 08, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 46% indicaron como regular las relaciones interpersonales entre el Alcalde y los trabajadores de la Municipalidad, al contrario, con 4% que indicaron muy mala, seguido por el 34% que afirmaron que son buenas las relaciones interpersonales, otro con 4% que contestaron muy buena; y por último el 12% que indicaron como mala las relaciones interpersonales. Desde el punto de vista de Chiavenato (2006) en su libro Administración de capital Humanos define a las Relaciones humanas como los contactos conscientes establecidos entre las personas y los grupos, los empleados y sus colegas, los subordinados y sus jefes, los elementos de una sección y los de otra. Es Necesario reconocer que los seres humanos poseen personalidad propia que merece ser respetada, lo cual implica aceptar con sabiduría que toda persona tiene, en cualquier situación, necesidades materiales, sociales o psicológicas que debe satisfacer. Estas necesidades motivan u orientan su comportamiento en determinado sentido. Así como las personas son diferentes entre sí, también la composición y estructura de las necesidades varían de un individuo a otro”.

- En la tabla N° 09, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 44% indicaron que regularmente la Municipalidad promueve el trabajo en equipo, al contrario, con 6% que indicaron casi siempre, seguido por el 30% que afirmaron que casi nunca promueven en trabajo en equipo, otro el 8% que contestaron nunca; y por último el 12% que indicaron que siempre la institución promueve el trabajo en equipo. Desde el punto de vista Alles (2008) refiere que el trabajo de equipo es la capacidad para dar prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. La visión del equipo incluye además de sus jefes, pares y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios. Habilidad para promover la colaboración y ayuda mutua, animar y motivar a los demás.
- En la tabla N° 10, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 62% indicaron que consideran como medio el grado de identificación de los trabajadores con la institución, al contrario, con 4% que indicaron muy alto, seguido por el 20% que contestaron bajo el grado de identificación, otro con 4% que indicaron muy bajo; y por último el 10% que indicaron que es alto el grado de identificación de los trabajadores con la institución. Desde el punto de vista de Davis y Newstrom, (1999) donde mencionan que la identificación permite que los empleados se identifiquen con sus tareas. Cuando esto no

ocurre, es probable que el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y que quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene y en consecuencia un bajo rendimiento en sus tareas.

- En la tabla N° 11, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 40% indicaron que es Normal la comunicación Jefe-empleado, al contrario con 6% que indicaron que se presta a rumores y chismes, seguido por el 36% que contestaron que es poco comprensiva, otro con 6% que indicaron que es mala la interpretación de la comunicación Jefe-empleado; y por último el 10% que indicaron que la comunicación Jefe-empleado es comprensiva, clara y precisa. Según los resultados, sobre la percepción que tienen los trabajadores acerca de la comunicación jefe empleado. En la presente tabla podemos observar que la comunicación vertical se desarrolla de manera normal ya que así lo afirman la mayoría de encuestados, por lo que desde el punto de vista de Amorós, la Comunicación descendente: se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo y es empleada por los gerentes y líderes para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el

desempeño, dar indicaciones, entre otros. Así como la comunicación ascendente que fluye dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando.

- En la tabla N° 12, se observa que del 100% igual a 50 encuestados, el 50% indicaron que es Normal la comunicación entre compañeros de trabajo de la institución, al contrario, con 4% que indicaron que hay mala interpretación, seguido por el 28% que es comprensiva, clara y precisa, otro con 10% que contestaron que es poco comprensiva; y por último también con el 8% que indicaron que se presta a rumores y chismes la comunicación entre compañeros de trabajo. Según los resultados, sobre la percepción que tienen los trabajadores acerca de cómo es la comunicación entre compañeros de trabajo. En la presente tabla podemos observar que la comunicación horizontal se desarrolla de manera normal ya que así lo afirman la mayoría de encuestados, por lo que desde el punto de vista de Amorós, la Comunicación Lateral: Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel, las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y

para facilitar la coordinación. Con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados, así como en las bases teóricas y de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones:

1. Se ha demostrado que los Gerentes y Jefes de la Municipalidad Distrital de Churubamba, han prestado poca atención y no le han dado mayor importancia al tema del Clima Organizacional, ya que los resultados obtenidos así lo demuestran y en consecuencia de ello, ha llegado a ser un factor de influencia en el comportamiento y desempeño de sus trabajadores.
2. Se ha establecido que el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Churubamba es poco favorable, dado a que los factores que la conforman no funcionan de manera apropiada y por ende afecta el desempeño laboral. En ese sentido una de las variables más resaltantes es respecto a los incentivos que reciben por parte de la Municipalidad, ya que los trabajadores se sienten inconformes, porque según los resultados la mayoría de los encuestados con un 42% afirmaron que casi nunca reciben incentivos que promuevan los objetivos institucionales.

3. Así mismo se ha determinado que una gran parte de los funcionarios, no se sienten conformes con el estilo de liderazgo que aplica la institución, puesto que según los resultados, un 38% indicaron que el regularmente participan en la toma de decisiones para los objetivos de la institución, otro 16% nunca y 26% casi nunca, por lo tanto se afirma que las decisiones solo lo toman los jefes en la mayoría de los casos, y existe poca participación de parte del personal, llegando a la conclusión que en la Municipalidad impera el Liderazgo Autocrático, toda vez que se imponen las órdenes y no son tomados en cuenta por el Jefe para el apoyo en la toma de decisiones.

4. Se ha determinado la poca preocupación que tienen los Directivos de la Municipalidad de promover el trabajo en equipo, ya que según los resultados obtenidos en un 44%, seguido por un 30% de encuestados, donde se indica que hay una tendencia de regular a casi nunca la institución promueve el trabajo en equipo, generando así la falta de colaboración y la poca ayuda mutua entre compañeros de trabajo.

5. Se ha determinado que el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Churubamba - Huánuco es regular, porque según los resultados, se puede apreciar que la mayoría de variables usadas en la

presente investigación tienen una tendencia a media, normal y regular, . En ese sentido una de las más resaltantes, es el ambiente donde desarrollan sus actividades diarias, ya que lo determinaron como algo adecuado obteniendo un 54% de puntaje que equivale a 27 trabajadores.

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

RECOMENDACIONES

Como se puede apreciar la Municipalidad Distrital de Churubamba, presenta algunas deficiencias con respecto a las variables de estudio, que de no solucionarse puede acarrear problemas cada vez más perniciosos; es por ello que los directivos de la Institución deben considerar medidas correctivas, de tal manera que estas contribuyan en el mejoramiento del desempeño laboral y por ende lograr los objetivos de la institución, es por ello que deben considerar las siguientes sugerencias:

1. Se sugiere a los Directivos de la Municipalidad Distrital de Churubamba, que presten más atención y le den mayor importancia al tema del Clima Organizacional, ya que de lo contrario podría convertirse en un obstáculo para el buen desempeño del personal de la Institución, llegando a ser un factor de influencia en el comportamiento y desempeño de sus trabajadores. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento entre los directivos y compañeros de trabajo.
2. Se sugiere a la Municipalidad Distrital de Churubamba, diseñe mecanismos para resaltar y reconocer la labor que cumple el personal administrativo mediante un sistema de incentivos, y reconocimientos, así como promover los programas de

actualización y capacitación por la labor que ellos cumplen y así lograr un mayor grado de participación e identificación de los trabajadores con la institución.

3. Así mismo se sugiere que establezcan vínculos de confianza y un mayor acercamiento hacia los funcionarios ya que éstos necesitan recibir ayuda y dirección de sus superiores, así como guiar y orientarlos, incentivando la participación y el grado de responsabilidad.
4. Con respecto al trabajo en equipo, se sugiere a los Gerentes y sub gerentes diseñen estrategias que promueva el trabajo en equipo, incentivando a desarrollar todas sus capacidades y habilidades, generando un alto grado de colaboración y ayuda mutua, lo cual al mismo tiempo hará que se mejore las relaciones existentes entre directivos y personal administrativo de la institución.
5. Con la finalidad de mejorar el nivel medio de desempeño de los trabajadores se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Churubamba realicen talleres de capacitación sobre los beneficios que trae consigo la aplicación de la evaluación de desempeño. Propiciando que asuman responsabilidades y definan metas de trabajo, desarrollando un estilo de administración democrático, participativo y consultivo. con el propósito de mejorar la dirección y la mejora continua del personal, generando una

expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional; y a la vez transformando la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Hernández, S. (2006). Introducción a la administración. Teoría General Administrativa. México: Mcgraw - Hill Interamericana.
- ✓ Amaru, A. (2009) Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo. México: Pearson Educación.
- ✓ Koontz, H. y Weihrich, H. (2007) Elementos de Administración: Un enfoque Internacional. México DF. Mcgraw - Hill Interamericana.
- ✓ Puchol, L. (2003) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- ✓ Amorós, E. (2007) Comportamiento Organizacional. Perú.
- ✓ Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación.
- ✓ Hellriegel, & Slocum, J. (2004) Comportamiento Organizacional. México: Thomson Learning Editores.
- ✓ Hitt, Black, Porter, (2006) Administración. México. Pearson Educación. Robbins, S. & Coulter, M. (2010) Administración. México. Pearson Educación.
- ✓ Chiavenato, I. (2006) Introducción a la Teoría General de Administración. México. Mcgraw - Hill Interamericana.
- ✓ Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México. Mcgraw - Hill Interamericana

- ✓ Brunet L. (2004) el clima de trabajo en las organizaciones. México. Trillas
- ✓ Gonçalves, A. (1997). “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad. Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- ✓ Dessler, G. (1979). Organización y Administración. Cali. Prentice-Hall.
- ✓ Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.
- ✓ Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega.
- ✓ Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw Hill Interamericana.
- ✓ Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- ✓ Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- ✓ Dessler, G. (1997). Organización y Administración: Enfoque situacional, México: Prentice Hall: 182.
- ✓ Stoner, James A.F. (1994). Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall. Hispanoamericana S.A.
- ✓ Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill Interamericana.

- ✓ Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill Interamericana.
- ✓ Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill
- ✓ Koontz H. y Weibrich H (1996) Administración: Una perspectiva Global. México McGraw - Hill Interamericana.
- ✓ Summers, D. (2006) Administración de la Calidad: México. Pearson Educación.
- ✓ Alles Martha, A. (2006) Selección por competencias, Buenos Aires: Edición Gramica.
- ✓ Uría Calderón, D. (2011) “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato”. (Tesis Doctoral). Universidad Técnica de Ambato- Ecuador.
- ✓ Saavedra Luna, E. y Rivera Morales, W. (2008) “El Clima Organizacional y su repercusión en el Rendimiento de la Productividad”. (Tesis para optar el título de Orientadoras Vocacionales y Laborales). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ✓ Solís Robles, V. (2003) “Análisis de la Motivación del Personal en relación con el Clima Organizacional realizada en la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa”. (Tesis

para optar el título de Licenciada en Administración). Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México.

- ✓ Molocho Becerra, N. (2010) “Influencia del Clima Organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009”. (Tesis para optar el grado de Magister en Educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Lima
- ✓ Haro Sobero, Claudio Norberto – TESIS. La rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral del área administrativa de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco”
- ✓ Mendoza ramos, Silvia - Tesis Titulada “Cultura organizacional de la dirección regional de salud de Huánuco.” Año 2003 - Huánuco.

PÁGINAS WEB.

- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamientos>
- ✓ <http://www.munidi.gob.pe/>
- ✓ <http://www.munihuaraz.gob.pe/institucional.html>
- ✓ <http://www.munlima.gob.pe/>
- ✓ <http://mim.org.pe/respuestas/detalle>.
- ✓ Entono virtual Uladech

ANEXOS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA SOBRE LA “INFLUENCIA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE CHURUBAMBA – HUANUCO AÑO 2015”**

INSTRUCCIONES: La encuesta que a continuación se le presenta es anónima y confidencial, en la cual Ud. podrá seleccionar, marcando con una “X”, la letra de una de las opciones que aparecen en cada uno de los ítems, por lo que se solicita responder con veracidad y honestidad posible a las siguientes interrogantes.

A. DATOS GENERALES

1.1 Género:

- a) Masculino
- b) Femenino

1.2. Edad:

- a) 19-21 años
- b) 22-38 años
- c) 39 a más años

B. DATOS DEL ESTUDIO

- ¿LA Municipalidad Distrital de Churubamba, tiene las normas necesarias que permiten su adecuado funcionamiento?
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
- ¿Cuál es el grado de libertad y confiabilidad para conversar con el jefe y los Gerentes de la Institución?
 - a) Muy bajo
 - b) Bajo
 - c) Medio
 - d) Alto
 - e) Muy alto
- ¿Usted participa en la toma de decisiones, los cuales son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la institución)
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Regularmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- ¿con que frecuencia la Municipalidad Distrital de Churubamba proporcionan incentivos que promueve los objetivos institucionales?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Regularmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- ¿Considera usted los ambientes para el desarrollo de las actividades de los trabajadores?
 - a) Muy inadecuados

- b) Algo inadecuados
- c) Ni adecuados ni inadecuados
- d) Algo adecuados
- e) Muy adecuados
- ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre el Alcalde, Gerentes y los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Churubamba?
 - a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) Muy mala
- ¿Considera Usted que la institución promueve el trabajo en equipo?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Regularmente
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- El grado de la identificación de los trabajadores con la institución es:
 - a) Muy bajo
 - b) Bajo
 - c) Medio
 - d) Alto
 - e) Muy alto
- ¿Cómo es la comunicación jefe-empleado en su área de trabajo?
 - a) Comprensiva, clara y precisa
 - b) Poco comprensiva
 - c) Normal
 - d) Mala interpretación
 - e) Se presta a reuniones y chismes
- ¿Cómo es la comunicación entre los compañeros de trabajo de la institución?
 - a) Comprensiva, clara y precisa

- b) Poco comprensiva
- c) Normal
- d) Mala interpretación
- e) Se presta a reuniones y chismes

GRACIAS

LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHURUBAMBA





ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHURUBAMBA PROVINCIA DE HUÁNUCO, REGIÓN HUÁNUCO

