

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LA MUNICIPALIDAD DE LEONCIO PRADO
TINGO MARÍA 2015**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

MELISSA MACHUCA TRUJILLO

TINGO MARÍA, PERÚ

2016

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LA MUNICIPALIDAD DE LEONCIO PRADO
TINGO MARÍA 2015**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

MELISSA MACHUCA TRUJILLO

TINGO MARÍA, PERÚ

2016

REGISTRO DE TESIS CONDUCENTE AL TÍTULO UNIVERSITARIO

(Resol.1562-2006-ANR, Resol. 196-2013-CU-R-UNAS y Resol. 059-2013-CU-R-UNAS)

I. DATOS GENERALES DE PREGRADO

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva
Facultad : Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Título de tesis : El clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad Leoncio Prado Tingo María 2015.

Autor : Machuca Trujillo, Melissa.
DNI: 71987138
Título conducente a: Licenciada en Administración
Año de sustentación y aprobación: 2016 - 2017

Asesor de tesis : Msc. Adm. Edward L. Zevallos Choy

Área Académica: Recursos Humanos

Programa de investigación:
01 Gestión y marketing empresarial

Línea(s) de investigación(s):
1.1 Gestión del desarrollo empresarial y agroindustrial

Eje temático de investigación:
1111 Liderazgo y Motivación

Lugar de ejecución:
Ciudad de Tingo María, distrito de Rupa Rupa, provincia de Leoncio Prado y departamento Huánuco.

Duración: Inicio : 24 de agosto 2015
Término : 01 de febrero de 2017

Financiamiento:
FEDU : -.-
Propio : S/. 6,200.00
Otros : -.-

DEDICATORIA

A mi madre, Paula Trujillo Cano, por su amor incondicional, por su confianza y apoyo, corrigiendo mis errores y celebrando mis triunfos, motivándome siempre a cumplir mis sueños.

A mi Papá, Segundo Grover Machuca Araujo, por ser mi ejemplo a seguir adelante, por su lucha constante, para ser una excelente profesional.

A mis hermanas, Mariella, Susana, Josefa, Maribel y Carmen; por su compañía, por ser mi motivación y mostrarles que puedo ser una hermana ejemplar.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, alma mater en mi formación profesional, por darme la oportunidad de superarme y ser una persona útil en la sociedad.

A mi asesor el Mg Adm. Edward Javier Zevallos Choy, por su constante y paciente seguimiento y asistencia compartiendo su tiempo de manera generosa durante el desarrollo del trabajo de investigación.

A mis jurados, por sus relevantes aportes, críticas, comentarios y sugerencias durante el proceso de desarrollo de esta investigación.

A los docentes de la especialidad de Administración por su enseñanza, motivación y apoyo para lograr la culminación de mi carrera.

A mis compañeros; quienes compartieron gratos momentos durante mi formación profesional, así como también por brindarme su apoyo en la recolección de información para el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Al alcalde y a los trabajadores, por otorgar el permiso respectivo para realizar las encuestas en la Municipalidad Provincial Leoncio Prado.

CONTENIDO

I. RESUMEN	1
II. ABSTRACT	1

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. BASE TEÓRICA	8
2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	8
2.1.2. DESEMPEÑO LABORAL	27
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	38

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	42
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.3.1. POBLACIÓN	43
3.3.2. MUESTRA.....	43
3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	44
3.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.4.2. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO	45
3.6. PROCEDIMIENTOS	46
3.6.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	46
3.6.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	47

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	48
4.2. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	50
4.2.1. DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	52

4.3.	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL	58
4.3.1.	DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL	60
4.4.	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	63
4.4.1	PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL	64
4.4.2	PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	65

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema del diseño de investigación	43
Tabla 2. Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	46
Tabla 3. Sexo del encuestado.....	48
Tabla 4. Edad del encuestado.....	48
Tabla 5. Estado civil del encuestado.....	49
Tabla 6. Grado de instrucción del encuestado	49
Tabla 7. Condición laboral del encuestado	49
Tabla 8. Calificación de la percepción del clima organizacional	50
Tabla 9. Calificación de la variable desempeño laboral	59
Tabla 10. Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral	64
Tabla 11. Correlación entre la dimensión estructura organizacional y desempeño laboral	65
Tabla 12. Correlación entre la dimensión responsabilidad y el desempeño laboral.....	66
Tabla 13. Correlación entre la dimensión tolerancia al riesgo y el desempeño labora..	67
Tabla 14. Correlación entre la dimensión recompensas y el desempeño laboral	68
Tabla 15. Correlación entre la dimensión apoyo y el desempeño laboral	70
Tabla 16. Correlación entre la dimensión manejo de conflictos y el desempeño laboral	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Continuum de los niveles del clima organizacional.....	20
Figura 2. Eficiencia y eficacia según Barnard	33
Figura 3. Características de la tarea para tener motivación laboral	35
Figura 4. Calificación del clima organizacional	51
Figura 5. Calificación de la dimensión estructura organizacional.....	52
Figura 6. Calificación de la dimensión Responsabilidad.....	53
Figura 7. Calificación de la dimensión tolerancia al riesgo.....	54
Figura 8. Calificación de la dimensión Recompensas	55
Figura 9. Calificación de la dimensión apoyo	56
Figura 10. Calificación de la dimensión manejo de conflicto	57
Figura 11. Calificación de la variable desempeño laboral.....	59
Figura 12. Calificación de dimensión eficiencia	61
Figura 13. Calificación de dimensión eficacia.....	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos	81
Anexo 2. resultados del Análisis de fiabilidad	83
Anexo 3. Análisis de características de la muestra	86
Anexo 4. Gráficos descriptivos por ítems.....	90
Anexo 5. Matriz de consistencia.....	96

I. RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar si existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. La investigación fue realizada en la municipalidad provincial de Leoncio Prado ubicada en la ciudad de Tingo María. El estudio fue aplicado a una muestra de ciento ochenta trabajadores ($n = 180$), para ello se utilizó un cuestionario con 12 ítems referidos al clima organizacional y 6 ítems referidos al desempeño laboral; la escala de medición fue de tipo Likert con cinco opciones de respuesta. El tipo de estudio es aplicado, de nivel relacional, de método descriptivo correlacional, y diseño transversal. Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman. (r_s).

En los contrastes de prueba, se aceptó la hipótesis alternante ($H_1: r_s \neq 0$ “existe correlación”), y se rechazó la hipótesis nula ($H_0: r_s = 0$ “no existe correlación”). Demostrándose estadísticamente relaciones significativas (P -valor < 0.05) en todas las pruebas. El resultado de prueba de hipótesis general evidenció una correlación directa (positiva) entre el clima organizacional y el desempeño laboral, indicando un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.770$). En las pruebas específicas las correlaciones del desempeño laboral con las dimensiones estructura organizacional, responsabilidad, recompensas y manejo de conflictos, resultaron directas (positivas), indicando buena correlación ($r_s = 0.754$; $r_s = 0.693$; $r_s = 0.699$; $r_s = 0.717$); en tanto que la correlación entre el desempeño laboral y las dimensiones tolerancia al riesgo y apoyo, fue de nivel moderado ($r_s = 0.523$; $r_s = 0.591$).

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, eficiencia, eficacia, recompensa, responsabilidad, apoyo, estructura organizacional, manejo de conflicto, tolerancia al riesgo.

II. ABSTRACT

The object of the study was to determine if a relationship between the organizational climate and job performance exists. The research was done in the Leoncio Province municipality building, in Tingo Maria. The study was done using a sample of 180 workers ($n=180$) who were given a survey consisting of twelve items dealing with organizational climate and six items dealing with job performance. The measurement scale was a Likert scale with five options. The study type was applied, on a relational level, with a descriptive correlational method and a transversal design. The Spearman's Rho correlation coefficient (r_s) was used to test the hypothesis.

The alternative hypothesis ($H_1: r_s \neq 0$ “correlation exists”) was accepted in the contrast tests and the null hypothesis ($H_0: r_s = 0$ “no correlation exists”) was discarded. Statistically significant relationships (P -value < 0.05) were demonstrated in all the tests. The general hypothesis test showed a direct (positive) correlation between the organizational climate and job performance; indicating a good correlation grade ($r_s = 0.770$). In the specific tests, the correlation between job performance and organizational structure, responsibility, recompense and conflict management all resulted in a direct (positive) correlation ($r_s = 0.754$; $r_s = 0.693$; $r_s = 0.699$; $r_s = 0.717$); while the correlations between job performance and risk tolerance and help were at a moderate level ($r_s = 0.523$; $r_s = 0.591$).

Key words: organizational climate, job performance, efficiency, efficacy, recompense, responsibility, help, organizational structure, conflict management, risk tolerance.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Actualmente el estudio sobre el comportamiento humano es muy importante y con tendencia creciente en las organizaciones modernas (relaciones humanas en el trabajo y psicología del trabajo). Esto debido a que existe evidencia de la relación del comportamiento observado en las relaciones humanas en el trabajo sobre el desempeño de las personas en cualquier organización. Si bien en las organizaciones públicas cuentan en gran mayoría con parámetros y lineamientos para ejercer buenas practicas, los cuales se evidencien en resultados positivos reflejados en el desempeño; muchas veces estas encuentran barreras como un clima organizacional negativo los cuales en gran parte afectan las relaciones en la organización, lo cual conlleva a que el desempeño en gran mayoría de los que laboran en la organización se vea afectada negativamente. El estudio sobre clima organizacional y desempeño laboral, resulta de gran importancia, por lo que su estudio aporta conocimiento científico para solución de problemas relacionados a la gestión administrativa.

La investigación sobre el clima organizacional ha sido de amplio interés en los últimos 50 años. Constituye una variable que impacta en el comportamiento de los trabajadores, cuya importancia recién se ha intensificado para ser evaluada por empresas, dependencias gubernamentales y para la obtención de certificaciones (Uribe, J., 2015., p.39).

Chiavenato, I. (2009, p.553), indica que las investigaciones sobre el clima organizacional reúnen información acerca del campo psicológico del ambiente de trabajo de las personas y su sensación personal en ese contexto. El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante.

Por su parte Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice M. (2012, p.302) indican que el clima organizacional influye en el diseño de los puestos, los grupos pueden funcionar bien en una atmósfera que fomenta la participación, el enriquecimiento del puesto y el trabajo autónomo [...]. [...] Asimismo afirma que la fuerza de la motivación depende en mayor grado de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesario, la tarea a realizar y otros factores que son parte del ambiente y clima organizacional (Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice M., 2012, p.414).

En tanto Franklin, E., & Krieger, M. (2012, p.93) Refiriéndose al desempeño indica que se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales. Los principales procesos para supervisar a las personas en las organizaciones se ligan íntimamente a su conducta y a su desempeño laboral. [...] (Chiavenato, I., 2011, p.373). La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. [...] (Chiavenato, I., 2011, p.202).

Relacionando las variables de estudio, según Chiavenato, I. (2011, p.292), menciona que el desempeño en el puesto y el clima organizacional son factores de peso al determinar la CVT (calidad de vida en el trabajo). Una mala calidad provoca alienación

e insatisfacción en el empleado, mala voluntad, descenso de productividad y comportamientos contraproducentes (ausentismo, rotación, robo, sabotaje, demandas sindicales, etcétera). Una buena calidad fomenta un clima de confianza y respeto recíproco, en el cual el individuo tiende a aumentar sus contribuciones y a elevar sus oportunidades de éxito psicológico; a su vez, la administración tiende a disminuir los mecanismos rígidos de control social.

La importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones [...] (Uribe, J., 2015., p.44). Mientras que Münch, L. (2007, p.138), indica que la calidad de las relaciones entre los empleados y la empresa depende en gran parte de la cultura y clima organizacional, y por supuesto de los sistemas de motivación que promuevan el logro de los objetivos y metas propuestos, no sólo de la empresa sino también del personal [...].

Delimitación del problema

El estudio delimitado espacialmente, se circunscribe a la ciudad de Tingo María Distrito de Rupa Rupa, provincia de Leoncio Prado, región de Huánuco. Por tanto, las conclusiones y recomendaciones están relacionados a las manifestaciones del encuestado con características particulares. La investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral aplicado en trabajadores, se ejecutó en el año 2016. Por tanto, los datos recogidos mediante el cuestionario de encuesta se limitan al año de la correspondiente aplicación. La investigación se delimitó tomando en cuenta enfoques teóricos y leyes científicas en la metodología de la investigación. Las revisiones teóricas comprenden tanto al clima organizacional y al desempeño laboral.

Formulación de la interrogante

En el problema general:

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.

Problemas específicos:

- ¿Cómo se relaciona la estructura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.
- ¿Cómo se relaciona la responsabilidad y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.
- ¿Cómo se relaciona la tolerancia de riesgos y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.
- ¿Cómo se relacionan las recompensas y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.
- ¿Cómo se relaciona el apoyo y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.
- ¿Cómo se relaciona el manejo de conflicto y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.

Justificación e importancia

El estudio se desarrolla con el objetivo de determinar el nivel de relación entre la variable clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad provincial de Leoncio Prado Tingo María. Así también su importancia se basa al realizar revisiones teóricas el cual da soporte a la estructuración de la investigación.

Metodológicamente se indica que la ejecución de la investigación genera aporte científico, planteando solución al problema del estudio, estableciendo conclusiones basados en la demostración de hipótesis, siguiendo una metodología científica. Los resultados del estudio, será un recurso útil de información para la entidad evaluada, así como también para la comunidad científica. Así como también servirá como punto de partida de otras investigaciones similares o de un nivel explicativo.

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

Objetivos específicos:

- Determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.
- Determinar la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.
- Determinar la relación entre la tolerancia de riesgos y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.
- Determinar la relación entre las recompensas y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.
- Determinar la relación entre el apoyo y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.
- Determinar la relación entre el manejo de conflicto y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

Hipótesis

Hipótesis general:

- Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

Hipótesis específicas:

- Existe relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.
- Existe relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.
- Existe relación entre la tolerancia de riesgos y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.
- Existe relación entre las recompensas y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.
- Existe relación entre el apoyo y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.
- Existe relación entre el manejo de conflicto y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. BASE TEÓRICA

2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Uribe, J. (2015, pp.39-40), la investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. Para Schneider y Reichers (1983) el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. El clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales. Según lo señalan Woodman y King (1978), las primeras definiciones al respecto que obtuvieron mayor aceptación son las siguientes:

- Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.
- Tagiuri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización

y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima organizacional, lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias

Hellriegel (1974) define al clima organizacional como un conjunto de atributos percibidos de una organización y, o sus subsistemas, o ambos, que pueden ser inducidos de forma que la organización [...] sean acordes con sus miembros o el entorno. De acuerdo con este autor, éste presenta características importantes de considerar para su definición y medición (citado en Uribe, J., 2015, p.40):

- Se refiere a respuestas perceptuales como descripciones primarias más que evaluaciones del ambiente organizacional
- El grado de inclusividad de los reactivos, escalas y constructos son a nivel macro, más que a uno micro.
- Las unidades de análisis tienden a ser atributos de la organización o de subsistemas específicos más que a nivel individual.
- Las percepciones tienen consecuencias potenciales en el comportamiento.

García (2006) de manera atinada hace una clasificación de las definiciones de clima organizacional al considerar tres perspectivas (citado en Uribe, J., 2015, pp.40-41):

- Perspectiva estructural. Definiciones en las cuales el clima organizacional es una característica de la organización, de forma independiente a las percepciones de sus miembros (Guión, 1973). Si se considera esta perspectiva, el clima organizacional es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales a) distinguen una organización de otra, b) tienen una estabilidad relativa en el tiempo y, c) influyen en la conducta de los trabajadores (Forehand y Gilmer, 1964).
- Perspectiva individual. El clima organizacional se define a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno para asignar significados que hacen una realidad más comprensible (García, 2006). El clima organizacional, está conformado, entonces, por los significados percibidos que los individuos atribuyen a las características particulares del contexto de trabajo (James y Jones, 1974).
- Perspectiva interaccionista. El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, tal como las perciben (García, 2006). Desde esta perspectiva, el clima organizacional es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo (Schneider y Reichers, 1983). El clima organizacional tiene un efecto en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, por lo que éste actúa como un determinante del comportamiento en un sentido

interactivo, más que como un determinante directo del comportamiento (Woodman y King, 1978).

Respecto a la definición del clima organizacional, Reichers y Schneider (1990) hacen referencia a la presencia de tres etapas en la evolución del concepto de clima Organizacional (citado en Uribe, J., 2015, p.41):

1. Introducción y conceptualización. El clima organizacional surge en 1930, sin embargo, en la década de los sesenta se realizan las primeras definiciones de clima organizacional y el desarrollo de instrumentos de medición comienza a intensificarse en el decenio 1970-79.
2. Evolución y desarrollo del constructo. En el periodo arriba mencionado comienza a presentarse un auge en las investigaciones y estudios del clima organizacional, ya que se realizaron las primeras revisiones críticas al concepto, se desarrollaron revisiones sistemáticas a la literatura y la delimitación conceptual entre el clima organizacional y otras variables como la satisfacción laboral.
3. Consolidación y acuerdo. Esta etapa se desarrolla en el decenio 1980-89. Además de incrementarse los estudios centrados en la revisión sobre el estado del arte, las investigaciones comienzan a generarse en torno a la búsqueda de variables asociadas al clima organizacional. Tal como lo señalan DeCotiis y Koys (1981), existe un aparente consenso entre los investigadores para definir el clima organizacional como un fenómeno multidimensional y descriptivo de la naturaleza de las experiencias individuales dentro de una organización con respecto a sus fortalezas internas y externas, sus miembros, sus características, entre otras.

Joannesson (1973) señala que las definiciones de clima organizacional pueden ubicarse en definiciones objetivas y subjetivas. Las primeras están enfocadas a las características de la organización como son tamaño, niveles de autoridad o complejidad organizacional. Por su parte, las definiciones subjetivas están basadas en las percepciones que los trabajadores tienen de la organización en aspectos tales como la estructura, el reconocimiento, las recompensas, entre otros. Esta última perspectiva considera al clima organizacional como una variable que de manera necesaria interviene entre las características objetivas de la organización y los comportamientos y resultados de los trabajadores (citado en Uribe, J., 2015, p.41).

Hellriegel (1974) realiza una valiosa crítica a las definiciones de clima organizacional generadas en la literatura. Según este autor, los aspectos que deben ser objeto de análisis y revisión son los siguientes: a) el constructo de clima organizacional está basado en el supuesto de que los individuos de un subsistema u organización tienen percepciones similares acerca del clima, sin reconocer que en forma potencial existen muchos climas como personas en la organización; b) existe una confusión respecto a si el clima se refiere a atributos de la organización o a los de las personas; este aspecto es complejo sobre todo porque la medición del clima sólo se realiza a través de percepciones; c) existe una posible redundancia o superposición entre clima organizacional y otras variables como la satisfacción laboral. De acuerdo con Woodman y King (1978), en la literatura existe un amplio esfuerzo teórico y metodológico para definir y conceptualizar el clima organizacional, sin lograr criterios unánimes. No obstante, añaden estos autores, existe un acuerdo respecto a que el clima organizacional es un concepto

significativo que tiene importantes implicaciones para comprender el comportamiento humano en las organizaciones. (citado en Uribe, J., 2015, p.42).

Elementos del clima organizacional

Guízar, R. (2008, p.248) indica que con el fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las características del clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y la empresa en general.

Guízar, R. (2008, p.248) menciona que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones

de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etcétera).

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones); por tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma como se percibe la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, que tiene, como es obvio, una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera (Guízar, R., 2008, p.248).

Beneficios y clima organizacional

Los beneficios son formas de remuneración indirecta que se ofrecen [...]. Hay diversos beneficios [...] los beneficios se conceden a todos los empleados de la empresa de forma homogénea, lo cual hace que estos costos sean relevantes en la nómina de la compañía. Dado que generan diversas conveniencias y facilidades, los beneficios ayudan [...] mejorar el clima organizacional (Amaru, A., 2008, p.154).

2.1.1.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN IDALBERTO CHIAVENATO

Según Chiavenato, I. (2006, p.122), el clima organizacional es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable).

El concepto de motivación —nivel individual— conduce al de clima organizacional —nivel de la organización—. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas (Chiavenato, I., 2011, p.49). La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas:¹

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

¹ National Association for Mental Health, *Mental Health Is 1 – 2 – 3*, 10ª ed., Nueva York, Columbus Circle, 1990.

Chiavenato, I. (2011, pp.49-50). A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

Chiavenato, I. (2011, p.49-50). Atkinson elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:²

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
4. Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.

² ATKINSON, J. W., An Introduction to Motivation, Princeton, Van Nostrand, 1964, pp. 240-314.

5. Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad.

El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

Chiavenato, I. (2011, p.50). El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.³

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (Chiavenato, I., 2007, p.59).

Chiavenato, I. (2011, p.292). El desempeño en el puesto y el clima organizacional son factores de peso al determinar la CVT (calidad de vida en el trabajo). Una mala calidad provoca alienación e insatisfacción en el empleado,

³ LITWIN, GEORGE H. "Climate and motivation: An experimental study", en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p.111.

mala voluntad, descenso de productividad y comportamientos contraproducentes (ausentismo, rotación, robo, sabotaje, demandas sindicales, etcétera).⁴ Una buena calidad fomenta un clima de confianza y respeto recíproco, en el cual el individuo tiende a aumentar sus contribuciones y a elevar sus oportunidades de éxito psicológico; a su vez, la administración tiende a disminuir los mecanismos rígidos de control social.

Motivación y clima organizacional

[...] La motivación se explica mediante la influencia de dos factores: los higiénicos o de insatisfacción, y los motivacionales o de satisfacción. Sin embargo, la motivación también se explica con un modelo contingencial: la motivación para producir depende de la instrumentalidad de los resultados intermedios (por ejemplo, la productividad) en relación con los resultados finales (dinero, beneficios, promoción, etc.). El estado motivacional de las personas establece el clima organizacional, y también recibe su influencia (Chiavenato, I., 2011, p.62).

Chiavenato, I., (2011, p.74). Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Vimos que las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de

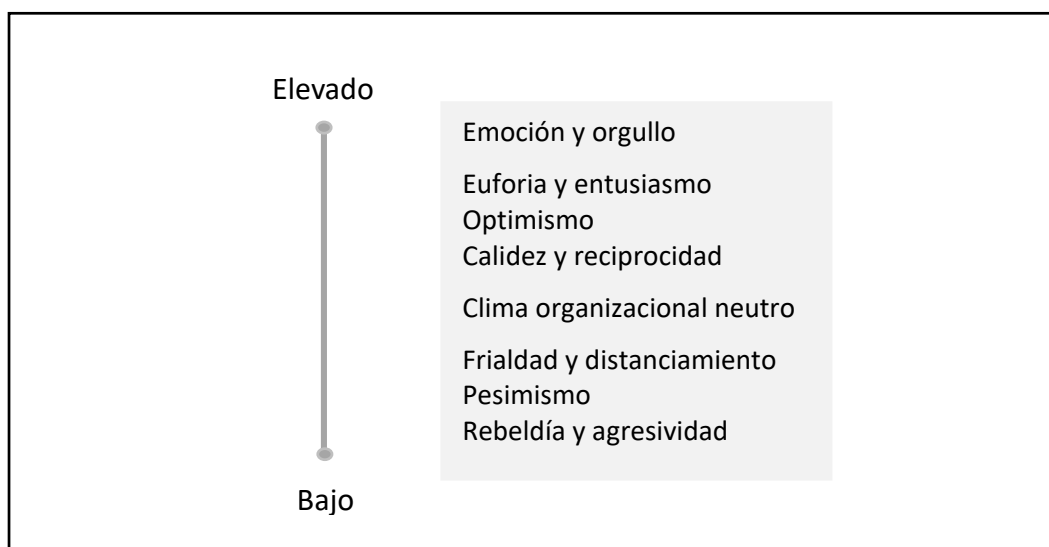
⁴ HACKMAN, J. RICHARD y SUTTLE, J. L., *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Goodyear, Santa Monica, 1977.

las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y, aun en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede entenderse como un continuum que va desde una adaptación precaria, en un extremo, hasta una excelente adaptación, en el otro. Una buena adaptación significa salud mental. Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

- a) Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b) Se sienten bien en relación con otras personas.
- c) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar dentro del continuum de la figura 1. (Chiavenato, I., 2011, p.74).

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional (Chiavenato, I., 2011, p.74).



Fuente: Chiavenato, I. (2011, p.74).

Figura 1. Continuum de los niveles del clima organizacional

Moral y clima organizacional

Según los autores de la Teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral. [...] La moral es un concepto abstracto e: intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. [...] En general, la moral se eleva, cuando las necesidades individuales, encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración. Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. [...] Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable [...] (Chiavenato, I., 2006, pp.103-104).

[...] 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.⁵ 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. Chiavenato, I. (2006, 321).⁶

⁵ Frederick Glen, Psicología Social das Organizacoes, Río de Janeiro, Zahar Editores, 1976, p.80.

⁶ 15. B. v, H. Gilmes, Industrial and Organizational Psychology, Nueva York, McGraw-Hill Book Co., 1971, p.81.

2.1.1.2. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta. El ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivación para determinadas conductas [...]. Así, las dimensiones del clima organizacional son (Chiavenato, I., 2006, p.468):

1. **Estructura organizacional.** 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, etcétera. Cuanto más libertad, tanto mejor el clima.
2. **Responsabilidad.** Puede cohibir o incentivar la conducta de las personas por medio de dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales, etcétera. Cuanto más se incentiva, tanto mejor el clima, organizacional.
3. **Riesgos.** La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes, cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima.
4. **Recompensas.** La organización puede enfatizar críticas y sanciones como puede estimular recompensas e incentivos por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula las recompensas e incentivos, tanto mejor el clima.
5. **Calor y apoyo.** La organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la

iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima.

6. **Conflicto.** La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuanto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el clima.

Ésas son las principales dimensiones del clima organizacional. Diferentes climas organizacionales pueden crearse por medio de variaciones en algunas de esas dimensiones. Lo importante es que el clima organizacional tiene una influencia poderosa en la motivación de las personas y sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Chiavenato, I. (2006, p.469).

2.1.1.3. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato, I. (2011, p.73). La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización. La cultura organizacional presenta seis características principales:⁷

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera.

⁷ LUTHANS, FRED. *Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill Higher Education, 2002, p. 123.

Espinoza, J., Hernández, J., & Gallarzo, M. (2011, p.92), cita a varios autores para explicar y definir la cultura organizacional:

“Se conoce como cultura organizacional al complejo conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización, entre los que se encuentran: supuestos básicos, valores, creencias, mitos, principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, etc. (Hill y Jones, 2001; Robbins, 2004, Skinner, 1953)”. Esta definición puede ampliarse si se incluyen los elementos que toda una comunidad comparte respecto al trabajo; en este caso se habla, entonces, de cultura laboral. “En otras palabras, la cultura organizacional puede ser entendida como el comportamiento aprendido que caracteriza a los miembros de una organización (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007)”. “Por otra parte, en un análisis funcional se define como todas las posibles variables que afectan a un individuo y que son preparadas por otras personas (Skinner, 1953)”. Granell (1997) define el término como: “[...] aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social [...] esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas”. (p.2).

Tomando como referencia a los autores mencionados, Espinoza, J., Hernández, J., & Gallarzo, M. (2011, p.92), definen que “la cultura organizacional es un conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización”.

Por su parte Ferrell, O., Ferrell, L., & Hirt, G., (2010, p. 238). Define que la cultura organizacional son los “valores, creencias, tradiciones, filosofías, reglas y modelos de conducta que se comparten en una empresa”.

Relación de cultura y clima organizacional

Cultura organizacional es el conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una comunidad en función de su contexto social y de los valores que la sustentan. La cultura desempeña una función importante en la creación de un clima organizacional que permita el aprendizaje y responder a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades (Franklin, E., & Krieger, M., 2011, p.337).

La cultura organizacional no puede verse directamente. Para conocerla debemos fijarnos en una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización. [...] El clima organizacional. Es la manifestación más visible de la cultura (Franklin, E., & Krieger, M., 2011, p.336).

Franklin, E., & Krieger, M., (2011, p.397). La cultura organizacional no puede verse de manera directa. Para conocerla debemos fijarnos en una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización. Los indicadores de la cultura organizacional están conformados por las siguientes manifestaciones, entre otras: (Clima organizacional, Valores organizacionales, Presunciones básicas, Normas, Interacciones, Símbolos, Subculturas dentro de la organización, Entorno físico, Cultura material). Dickson (1992) menciona que el reto de los directivos es crear la cultura y el clima organizacional –estructura, procesos e incentivos para operacionalizar los valores- que maximicen el aprendizaje de la organización respecto a cómo crear este valor superior en los turbulentos y dinámicos mercados de hoy [...] (citado en Páramo, D., Ramírez, E., & Rodríguez, A., p.41)

2.1.2. DESEMPEÑO LABORAL

Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales (Franklin, E., & Krieger, M., 2012, p.93).

Stephen, R., & Coulter, R., (2005, p.465), define que el desempeño es el resultado final de una actividad, y si la actividad consiste en varias horas de práctica intensa antes de un concierto o carrera o en llevar a cabo responsabilidades laborales en forma tan eficiente y eficaz como sea posible, el desempeño es el resultado de esa actividad.

Psicología del trabajo

Se puede definir la Psicología del Trabajo como una ciencia básica y aplicada cuyo objeto de estudio es la conducta y la experiencia laboral en el triple plano personal, interpersonal y organizacional-social (Alcover, et al., 2004). (Citado en Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., & Topa, G., 2012, p.17)

Alcover, C. et al. (2012, p.17). [...] el debate sobre si la Psicología del Trabajo es una disciplina fundamentalmente básica o aplicada, son varios los autores que apuntan que tiene ambos enfoques (Alcover; Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004; Peiró Prieto y Roe, 1996). Es básica porque está interesada en describir, explicar y predecir mediante teorías científicamente contrastadas los fenómenos que se dan en contextos laborales. Pero es también aplicada porque está orientada a intervenir sobre los problemas reales que se producen en el trabajo, como mecanismo para mejorar la calidad de la vida laboral de las personas.

[...] Blanch (2007), las distintas propuestas de Psicología del Trabajo (con relativa independencia de sus denominaciones) comparten dos principios básicos (citado en Alcover, C. et al. 2012, p.16):

- a) un ámbito temático estructurado alrededor de la interacción persona- ambiente que se puede designar como conducta laboral o como acción laboral;
- b) una identificación del trabajo con el empleo, que no es más que una forma sociohistóricamente determinada de actividad laboral asalariada, con un régimen contractual y dentro de una organización laboral. Esta forma histórica, desde nuestro punto de vista, no agota el significado del trabajo, ni mucho menos, aunque sea el formato más difundido que tenemos hoy en día.

Conductas que constituyen el desempeño

En el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral (Robbins, S., & Judge, T., 2013, p.555):

1. Desempeño de la tarea. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
2. Civismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto,

hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

3. Falta de productividad. Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera.⁸ El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado (Robbins, S., & Judge, T., 2013, p.555).

2.1.2.1. DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD

Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.

La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y

⁸ M. Rotundo y P. R. Sackett, "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach", *Journal of Applied Psychology* 87, num. 1 (2002), pp. 66-80; y S. W. Whiting, P. M. Podsakoff y J. R. Pierce, "Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings", *Journal of Applied Psychology* 93, num. 1 (2008), pp. 125-139.

objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados.

Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia. (Chiavenato, I., 2009, p.13).

Evaluación del desempeño

[...] La evaluación del desempeño se realiza mediante indicadores, que son formas de medir la contribución del individuo, del equipo, programa o unidad de objetivos y resultados, a la consecución de los objetivos del negocio o de la organización (Franklin, E., & Krieger, M., 2011, p.435).

[...] La evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos (Franklin, E., & Krieger, M., 2011, p.93).

La evaluación del desempeño es la valoración del rendimiento del puesto de un empleado para determinar el grado al que éste se desempeña en forma eficaz. (Griffin, R., & Ebert, R., 2005, p.223).

Eficiencia y eficacia

La eficiencia consiste en hacer bien lo que se hace y al menor costo posible. Es positiva, pero no garantiza resultados. La persona eficiente se limita a hacer bien lo que hace. La persona eficaz, ante todo, hace lo que debe hacer. Tiene en mente los resultados que desea alcanzar y hace todo lo necesario para acercarse a ellos. (Huerta, J., & Rodríguez, G., 2006, p.178).

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice M. (2012 pp.14-15). La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz.

Stephen, R., & Coulter, R., (2005, p.283). La productividad de los empleados es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia.

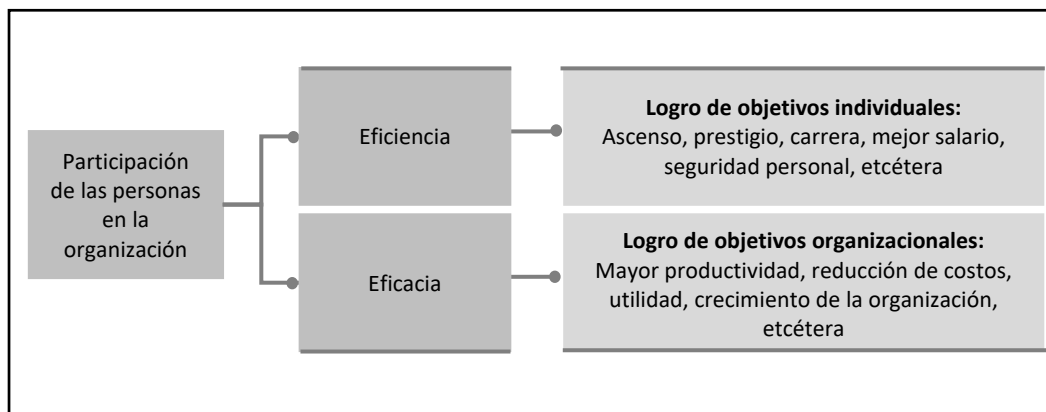
Chiavenato, I. (2011, p.22). Toda organización debe considerarse de manera simultánea desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no

se preocupa de los fines, sino sólo de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia; éste es un asunto relacionado con la eficacia.

En la medida en que el administrador se preocupa por hacer bien las cosas, se ocupa de la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se ocupa de la eficacia (el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles). A pesar de todo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente ni eficaz. Lo ideal es una empresa eficiente y eficaz (Chiavenato, I., 2011, p.22).

Chiavenato, I. (2011, p.67). La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que permite distintos puntos de vista. Barnard⁹ hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. Esta doble preocupación se muestra en la figura 2.

⁹ BARNARD, CHESTER I. *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971, p. 286.



Fuente: Chiavenato, I. (2011, p.67)

Figura 2. Eficiencia y eficacia según Barnard

Eficiencia y eficacia individuales

Chiavenato, I. (2011, p.67). De acuerdo con este enfoque, ser sólo eficiente no sirve de nada pues, al luchar únicamente por sus intereses, la organización evaluará al individuo de manera negativa y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, con el sacrificio de su familia y vida social. Es necesario ser eficaz para proporcionar resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida. La responsabilidad principal de la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración.¹⁰ Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados.

¹⁰ LEVINSON, HARRY. "Reciprocation: The relationship between man and organization", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1965, v.9, núm. 4, p. 373.

2.1.2.2. ENFOQUE MOTIVACIONAL DEL DISEÑO DE PUESTOS

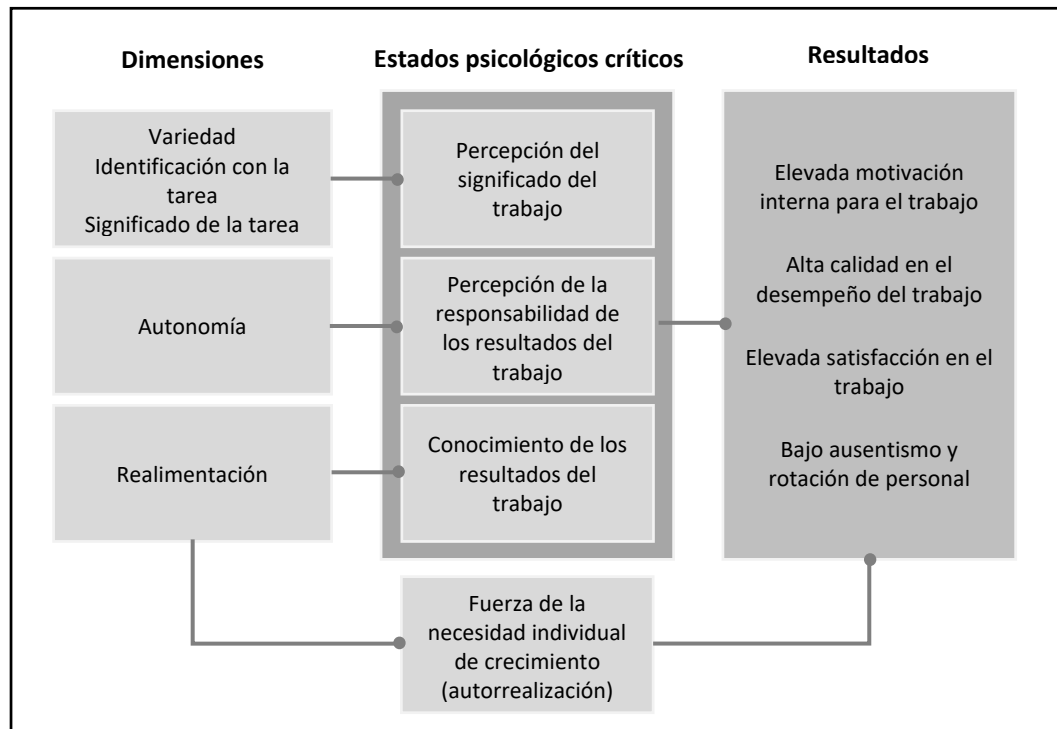
[...] El principal dilema del enriquecimiento de puestos es la resistencia al cambio frente a tareas y responsabilidades que han aumentado. La ansiedad por el temor a fallar y la inseguridad ante la posibilidad de no aprender bien el nuevo trabajo pueden representar obstáculos [...] (Chiavenato, I., 2011, p.182).

Si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos:¹¹

1. Percepción de significado: es el grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y que contribuye a algo.
2. Percepción de responsabilidad: es la profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados de su trabajo.
3. Conocimiento de resultados: es la comprensión del ocupante sobre su desempeño laboral efectivo.

Con base en las cinco dimensiones esenciales y en los tres estados psicológicos se elaboró una teoría para el aumento de cada característica representada por las cinco dimensiones esenciales [...] (Chiavenato, I., 2011, p.182).

¹¹ HACKMAN J., RICHARD y OLDHAM, GREG R., "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, pp. 250-279.



Fuente: Chiavenato, I. (2011, p.183)

Figura 3. Características de la tarea para tener motivación laboral

[...] La motivación explica por qué ciertas personas trabajan con gran ahínco y otras no. Fred, D. (2013, p.102)

2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Juárez, S. (2012). “*Clima organizacional y satisfacción laboral*”. El objetivo del estudio fue determinar la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud. Los Métodos corresponden a: estudio observacional, transversal, descriptivo, analítico, en asistentes médicas, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, de todos los turnos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas: 58.3 % mujeres y 41.7 % hombres, edad promedio de 35 años. La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert Thurstone. El análisis estadístico se realizó con t de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson. Resultados: ambos índices presentaron alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional. El personal con mayor antigüedad institucional y hospitalaria presentó menores niveles de satisfacción con el trabajo y el clima organizacional, pero también un grupo importante con mayor antigüedad institucional y hospitalaria manifestó niveles altos; es decir, a mayor antigüedad se dividieron las opiniones sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional, si bien a menor antigüedad se tiende a un nivel medio de satisfacción con el trabajo y el clima organizacional. Conclusiones: un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios de salud al derechohabiente.

Torres, E., & Zegarra, S. (2015). “*Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas Bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú*”. El objetivo del estudio fue determinar el nivel de correlación existente entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas

bolivarianos de la ciudad de Puno. El tipo de investigación utilizada fue básica y el diseño general viene a ser correlacional no experimental o diseño ex post facto. El método utilizado es el cuantitativo, el muestreo fue probabilístico y estratificado, la muestra estuvo conformada por una población de 133 docentes. El análisis de correlación se realizó con el estadígrafo de r Pearson y la “ t ” de Student para investigaciones correlacionales y el instrumento utilizado fue el cuestionario. El estudio de investigación concluye que se ha determinado un nivel de significancia del 5%. Existe una relación directa positiva fuerte ($r = 0,828$) y significatividad ($t = 16,90$) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianos de la ciudad de Puno -2014, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral.

Ramírez, J. (2008). “*El clima organizacional y la satisfacción Laboral Docente en la Universidad Nacional Agraria de la Selva*”. El objetivo fue determinar el grado de influencia de los principales factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de docentes. El tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo, de método descriptivo correlacional, de diseño transversal. La investigación se aplicó a ($n = 48$) docentes distribuidos proporcionalmente en base a la población; entre las facultades incluidas en el estudio fueron Agronomía, Zootecnia, Industrias alimentarias, Recursos Naturales Renovables, FCEA, y la facultad de informática y sistemas. Los resultados de la investigación, indican que los factores del clima organizacional explican una variación de 31.74 % ($R^2 = 0.3174$) en la satisfacción de los docentes; indicando así estadísticamente que la variable clima laboral incide en la satisfacción.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Psicología del trabajo

Psicología del Trabajo: ciencia básica y aplicada cuyo objeto de estudio es la conducta y la experiencia laboral en el triple plano personal, interpersonal y organizacional social (Alcover, C. et al. 2012, p.326).

Puesto

Puede ser definido como un conjunto de elementos de tarea que se encuentran agrupados bajo una denominación y que se diseña con el objetivo de que sea desempeñado por una única persona (Alcover, C. et al. 2012, p.326).

Posición

Se entiende el conjunto de actividades y tareas desempeñadas por una sola persona, de manera que existen tantas posiciones en una organización como personas se encuentran empleadas en ella y como vacantes se encuentren disponibles (Alcover, C. et al. 2012, p.326).

Productividad de los empleados

Una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la efectividad. (Robbins, S., Coulter, M., 2010, p.283).

Efectividad

El logro de objetivos (Koontz, H., et al 2012. p.14).

Eficiencia

Logro de los fines con el mínimo de recursos (Koontz, H., et al 2012. p.14).

Hacer bien las cosas o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos (Robbins, S., & Coulter, M., 2010, p.7).

Eficacia

Hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización (Robbins, S., & Coulter, M. (2010, p.7).

Una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz (Koontz, H., et al 2012. p.15).

Desempeño

Resultado final de una actividad (Robbins, S., & Coulter, M., 2010, p.403).

Liderazgo

Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo (Koontz, H., et al 2012. p.615).

Cultura organizacional

Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos. (Koontz, H., et al 2012. p.611).

Los valores, creencias, tradiciones, filosofías, reglas y modelos de conducta que se comparten en una empresa (Ferrell, O., Ferrell, L., & Hirt, G., (2010, p. 238).

Desempeño de la tarea

La combinación de eficacia y eficiencia al realizar las tareas fundamentales del puesto (Robbins, S., & Judge, T., 2013, 555).

Autonomía

Política que da a los empleados cierta libertad y control sobre decisiones relacionadas con el trabajo (Newstrom, J., 2011, p.520).

Compromiso organizacional

Grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella (Newstrom, J., 2011, p.521).

Actitudes

Sentimientos y creencias que determinan principalmente cómo los empleados perciben su ambiente, se comprometen con acciones proyectadas y se comportan (Newstrom, J., 2011, p.519).

Eficacia personal

Creencia interna que uno posee las capacidades y competencias necesarias para llevar a cabo una tarea, cumplir las expectativas de roles o enfrentar con éxito una situación desafiante (Newstrom, J., 2011, p.522).

Expectativa

Capacidad de creer que el esfuerzo relacionado con el trabajo dará como resultado la conclusión exitosa de una tarea (desempeño) (Newstrom, J., 2011, p.523).

Liderazgo

Proceso que consiste en animar y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo hacia el logro de objetivos (Newstrom, J., 2011, p.525).

Motivación de logro

Impulso para superar los retos y obstáculos en la búsqueda de objetivos (Newstrom, J., 2011, p.526).

Autonomía

Libertad para elegir cómo y cuándo realizar una actividad en particular; una de las características de un empleo intrínsecamente satisfactorio (Whetten, D., & Cameron, K., 2011, pp.637).

Competencia

Áreas en las que una persona tiene un buen desempeño, no excelente, pero sí lo suficientemente bueno (Whetten, D., & Cameron, K., 2011, p.674)

Equidad

Percepción que tienen los empleados acerca de la justicia en la repartición de las recompensas con base en la comparación entre lo que obtienen de la relación laboral (resultados) y lo que aportan a ésta (inversión) (Whetten, D., & Cameron, K., 2011, p.675).

Recompensa

Estrategia motivacional que une los comportamientos deseados con los resultados valiosos del empleado. Tal reforzamiento positivo ofrece más incentivos al empleado por un logro excepcional que las medidas disciplinarias (Whetten, D., & Cameron, K., 2011, pp.679-680).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

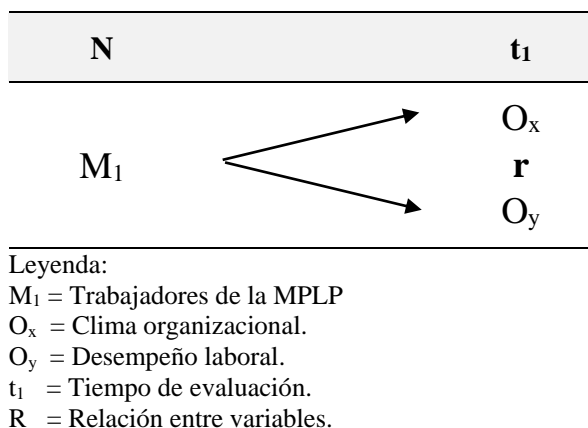
El tipo de investigación es aplicada, debido a que se basa en la utilización de conocimientos y teorías aceptadas por la comunidad científica, con el fin de dar solución a un problema. En el caso del estudio en base a una metodología nos permitirá evaluar la variable clima organizacional y desempeño laboral.

El nivel de la investigación es relacional, ya que el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre las variables del estudio, tanto lo planteado en el objetivo general y en los objetivos específicos.

3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado en el desarrollo de la investigación corresponde al descriptivo correlacional. Mediante la utilización de este método se describió las características de la variable clima organizacional y desempeño laboral; así como también permitió determinar el grado de correlación.

El diseño de la investigación fue de corte transversal, ya que la aplicación del cuestionario sobre la unidad de estudio se realizó una sola vez.

Tabla 1. Esquema del diseño de investigación

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

La población total para el estudio lo conformaron treientos treinta y siete trabajadores (N = 337) de la Municipalidad provincial de Leoncio Prado ubicado en la ciudad de Tingo María. Los datos fueron proporcionados por la misma oficina de recursos humanos de la municipalidad.

3.3.2. MUESTRA

El cálculo de la muestra se realizó probabilísticamente, mediante la aplicación del muestreo aleatorio simple (MAS) para población conocida.

$$n \geq \frac{Z_{\alpha/2}^2 \times N \times p \times q}{(e^2 \times (N - 1)) + Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q}$$

Leyenda:

n = Muestra

N = Población

p = Probabilidad de éxito

q = (1-p) probabilidad de fracaso

Z = Valor distribución normal estándar ($\alpha = 0.05 = 1.96$)

e = Margen de error

Remplazando:

n = ¿?

N = 337

p = 0.50

q = (1-0.50) = 0.50

Z = 0.05 = 1.96

e = 0.05

$$n \geq \frac{1.96^2 \times 337 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05^2 \times (337 - 1)) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n \geq 179.77 = 180 \text{ trabajadores}$$

La muestra calculada probabilísticamente resultó en un total de ciento ochenta trabajadores ($n \geq 180$); El resultado indica que para realizar la inferencia estadística de la población, como mínimo se requiere tomar una muestra de 180 trabajadores.

3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos en el estudio, se aplicó un cuestionario de encuesta para recolectar datos tanto de la variable clima organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

Con respecto a la variable clima organizacional el cuestionario estuvo conformado por 12 ítems distribuidas entre las seis dimensiones que conforman la variable (2 ítems por cada dimensión). Y en cuanto a la medición de la variable

desempeño laboral, el cuestionario estuvo conformado por 6 ítems distribuidas entre las dos dimensiones que conforman la variable (3 ítems por cada dimensión). En ambas variables se utilizó una escala de medición ordinal tipo Likert con cinco opciones de respuesta.

3.4.2. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el estudio se aplicó la técnica de encuesta; mediante esta técnica se pudo tener contacto directo con el encuestado, dándose una orientación de forma asistida. Esta técnica nos permitió obtener datos primarios los cuales fueron analizados en la investigación.

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

En el estudio se aplicó tanto la estadística descriptiva e inferencial; el análisis de los datos se ejecutó mediante el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 23, Minitab 17. Statistical Software y el Microsoft Office Excel 2013.

Con la estadística descriptiva se analizaron las frecuencias absolutas y relativas (comprendidos dentro de la moda).

Con la estadística inferencial se procedió a realizar las pruebas de hipótesis. El estadístico utilizado en el procedimiento fue el coeficiente de correlación por rangos de Spearman (r_s), con el cual se probó la significancia de la correlación así como también el grado en que se correlacionaban las variables del estudio.

3.6. PROCEDIMIENTOS

3.6.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

A) FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El análisis de fiabilidad del instrumento se realizó mediante el análisis de consistencia interna con el estadístico Alfa de Cronbach. Se midió tanto los ítems de la variable clima organizacional (12 ítems) y desempeño laboral (6 ítems). En el proceso se tuvo una muestra piloto del 20% de la muestra total calculada.

Tabla 2. Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach

Variables	Alfa de Cronbach	Elementos (ítems)	n
Clima organizacional	0.938	12	36
Desempeño laboral	0.939	6	36

El resultado del índice de consistencia interna indicó valores aceptables (el mínimo requerido según diversos autores, es 0.80), con la cual se determinó la fiabilidad del instrumento.

B) VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La validez del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos; en el cual participaron tres docentes de la especialidad de administración pertenecientes a la Universidad Nacional Agraria de la Selva. La valoración del primer experto se tuvo un puntaje promedio de ($\bar{X} = 0.877$), en el segundo experto un promedio de ($\bar{X} = 0.929$) y en el tercer experto un puntaje promedio de ($\bar{X} = 0.914$).

3.6.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

A) ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Mediante la estadística descriptiva se procedió a analizar tanto las características de la muestra, así también la descripción de la variable clima organizacional y desempeño laboral, incluido las dimensiones de ambas variables. La descripción consistió en la evaluación de frecuencias absolutas y relativas.

B) ESTADÍSTICA INFERENCIAL PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para la inferencia estadística de la hipótesis general y de las hipótesis específicas del estudio, se procedió a someter a prueba mediante el estadístico del coeficiente de correlación por Rangos de Spearman (r_s); con el cual se determinó las significancias de correlación, así como el grado de correlación en cada una de las hipótesis sometidas a prueba.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

El desarrollo de la investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado Tingo María. El estudio se aplicó a una muestra de ciento ochenta trabajadores ($n = 180$); el instrumento estuvo conformado por 9 ítems de la variable clima organizacional y 6 ítems de la variable desempeño laboral. Dentro de las características de la muestra se tuvo en cuenta el sexo, la edad, estado civil grado de instrucción y condición laboral.

Tabla 3. Sexo del encuestado

SEXO DEL ENCUESTADO	f_i	%
Femenino	79	43.9
Masculino	101	56.1
TOTAL	180	100.0

Fuente: encuesta diciembre 2016

Con respecto a la evaluación del sexo del encuestado, se observó más proporción de colaboradores del sexo masculino.

Tabla 4. Edad del encuestado

EDAD	f_i	%	F_i	% Acumulado
≤ 25 años	23	12.8	23	12.8
26-35 años	73	40.6	96	53.3
36-45 años	52	28.9	148	82.2
46-55 años	21	11.7	169	93.9
≥ 56 años	11	6.1	180	100.0
TOTAL	180	100.0	-	-

Fuente: encuesta diciembre 2016

Con respecto a la evaluación de la edad del encuestado, se observó más proporción de colaboradores en el grupo de edad de 26 a 35 años (40.56%).

Tabla 5. Estado civil del encuestado

ESTADO CIVIL	f_i	h_i %
Soltero(a)	68	37.8
Conviviente / casado(a)	103	57.2
Divorciado	9	5.0
TOTAL	180	100.0

Fuente: encuesta diciembre 2016

Con respecto a la evaluación del estado civil del encuestado, se observó mayor proporción de encuestados en situación de convivencia/casados(as) (57.2%).

Tabla 6. Grado de instrucción del encuestado

GRADO DE INSTRUCCIÓN	f_i	h_i %
Secundaria	22	12.2
Superior técnico	64	35.6
Superior universitario	94	52.2
TOTAL	180	100.0

Fuente: encuesta diciembre 2016

Con respecto a la evaluación del grado de instrucción del encuestado, se observó mayor proporción de colaboradores con grado de instrucción superior universitario (52.2%).

Tabla 7. Condición laboral del encuestado

CONDICIÓN LABORAL	f_i	h_i %
Nombrado	41	22.8
Contratado	139	77.2
TOTAL	180	100.0

Fuente: encuesta diciembre 2016

Con respecto a la evaluación de la condición laboral del encuestado, se observó mayor proporción de personal contratado (77.2%).

4.2. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional según los autores, consiste en describir características de una organización en base a las percepciones de los colaboradores que en ella interactúan. Tales características percibidas tienen influencia tanto en las actitudes y motivaciones, así como en la calidad de vida en el trabajo; por tanto, la importancia del clima organizacional en el trabajo es esencial. Un buen clima organizacional propiciará una mejora de la calidad de vida en el trabajo, en los que los colaboradores actúen de forma más motivada, con más actitud, con buenas relaciones tanto con los compañeros y la alta dirección.

El análisis descriptivo del clima organizacional, se basó en tres calificaciones: la calificación de inadecuado, refleja una percepción de clima organizacional deficiente, es decir que las características relacionadas a ella presentan problemas; la calificación de regular, indica que la percepción de clima organizacional se ubica en un nivel moderado, es decir, revela que falta mejorar ciertos aspectos relacionados a las características del clima organizacional; y la calificación de adecuada indica que el clima organizacional es positiva, es decir que las características relacionadas a ella son adecuadas.

Tabla 8. Calificación de la percepción del clima organizacional

CALIFICACIÓN	f_i	h_i %
Inadecuado	20	11.1
Regular	55	30.6
Adecuado	105	58.3
Total	180	100.0

Fuente: encuesta diciembre 2016

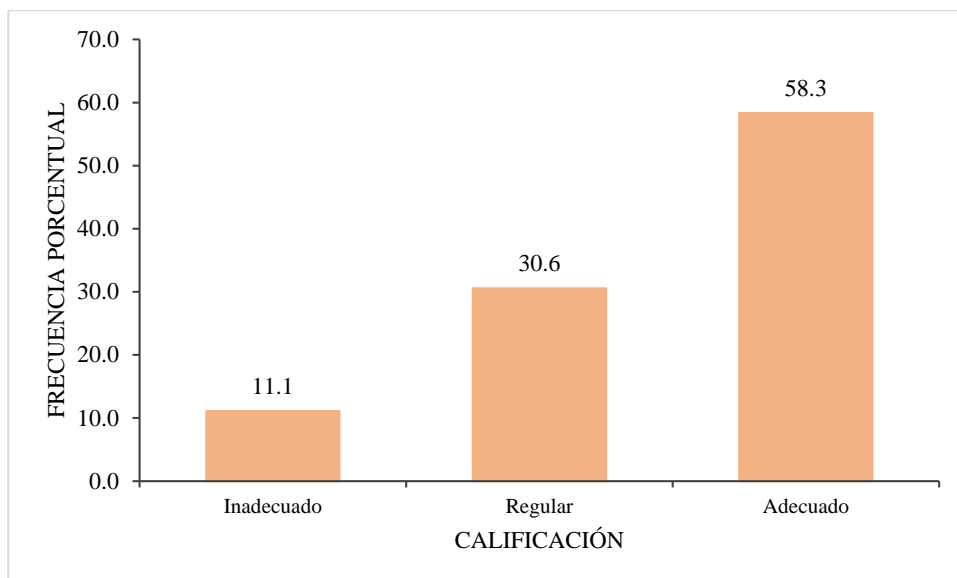


Figura 4. Calificación del clima organizacional

En relación a la evaluación de calificaciones del clima organizacional; se observó que aproximadamente 6 de cada 10 encuestados indican que el clima organizacional en la entidad es adecuado, entiéndase que la percepción esta desligada de la percepción de la población en general; en tanto cerca de 1 encuestado de cada 3 lo califican como regular, manifestando que falta realizar mejoras en el clima organizacional; por último 1 de cada 10 indica que el clima organizacional es inadecuado, manifestando que es totalmente deficiente, en donde existen problemas y conflictos. Con respecto a la evaluación general se indica que existe problemas potenciales en el clima organizacional ya que 4 de cada 10 encuestados, manifiestan calificaciones entre regular e inadecuado; esto refleja que si bien hay un buen porcentaje que considera adecuado, esto no resulta suficiente ya que los problemas potenciales en el clima organizacional todavía son de gran consideración.

4.2.1. DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según revisiones teóricas, la evaluación del clima organizacional se mide en base a como se percibe la organización. Por tanto, evaluar el clima organizacional también conlleva inseparablemente a la evaluación de las características o dimensiones que la componen. Así, Chiavenato, I. (2006, p.468-469) menciona que el concepto de clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta. [...]. Así también indica que las principales dimensiones del clima organizacional son la estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo, y conflicto.

A. Descripción de la dimensión estructura organizacional

La dimensión Estructura organizacional, se compone de dos preguntas (ítems 01 y 02) referidos a la comunicación y a los procedimientos en la entidad.

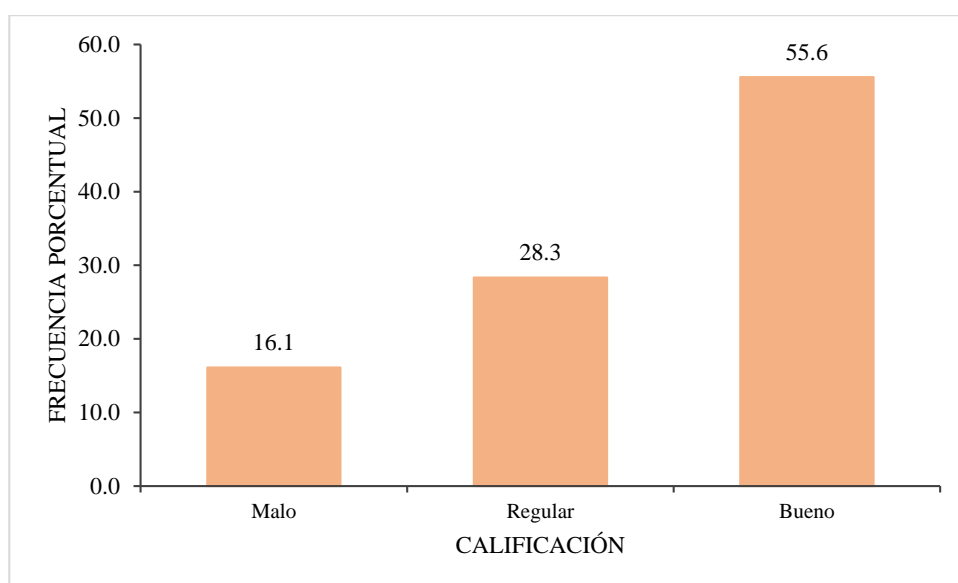


Figura 5. Calificación de la dimensión estructura organizacional

En relación a la evaluación de las calificaciones de la dimensión estructura organizacional, se observó que aproximadamente 5 de cada 9 encuestados consideró que la estructura organizacional es buena, manifestando que la comunicación es fluida y los procedimientos administrativos facilitan de cierta manera su actividad; en tanto que 2 de cada 7 encuestados indican que es regular, manifestando que falta mejoras tanto en la comunicación y los procedimientos administrativos, los cuales todavía restringen de cierta manera el desarrollo de actividades; por ultimo aproximadamente 1 de cada 6 encuestados indicó que la estructura organizacional es mala, manifestando que existe graves problemas en la comunicación y los procedimientos administrativos.

B. Descripción de la dimensión responsabilidad

La dimensión Responsabilidad, se compone de dos preguntas (ítems 03 y 04) referidos a la autonomía y el compromiso en la entidad.

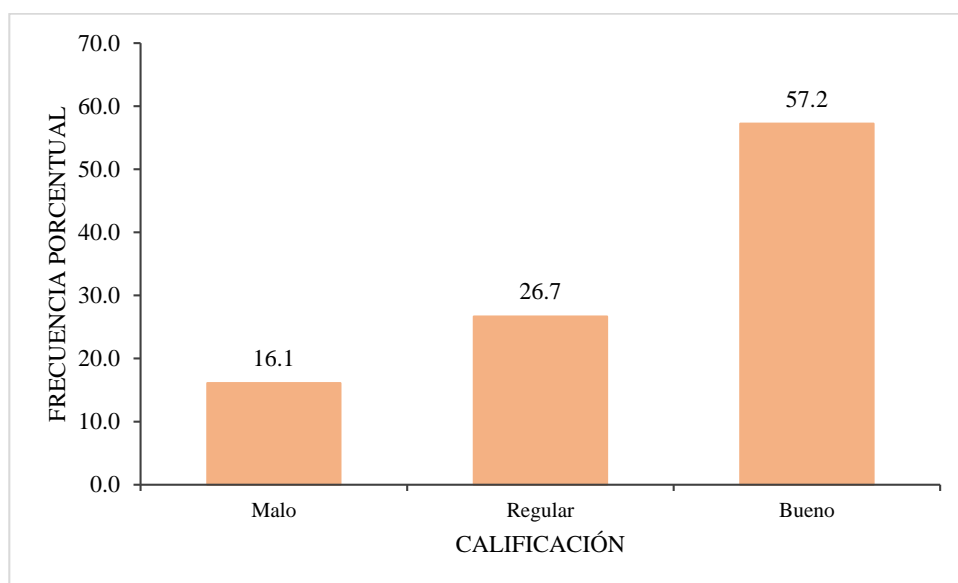


Figura 6. Calificación de la dimensión Responsabilidad

En relación a la evaluación de las calificaciones de la dimensión responsabilidad, se observó que aproximadamente 4 de cada 7 encuestados consideró que el nivel de responsabilidad es buena, manifestando que la autonomía y el compromiso organizacional son determinantes al momento de ejercer responsabilidades; en tanto que 4 de cada 15 encuestados indican que es regular, manifestando que no se promueve la autonomía y además que existe problemas de identidad que hay que mejorar; por ultimo aproximadamente 1 de cada 6 encuestados indicó que el nivel de responsabilidad es mala, manifestando que no existen libertad en las decisiones en mejora de su actividad y además el problema de identidad con la institución agrava aún más la situación.

C. Descripción de la dimensión tolerancia al riesgo

La dimensión Tolerancia al riesgo, se compone de dos preguntas (ítems 05 y 06) referidos a la aceptación medida y la aceptación del logro.

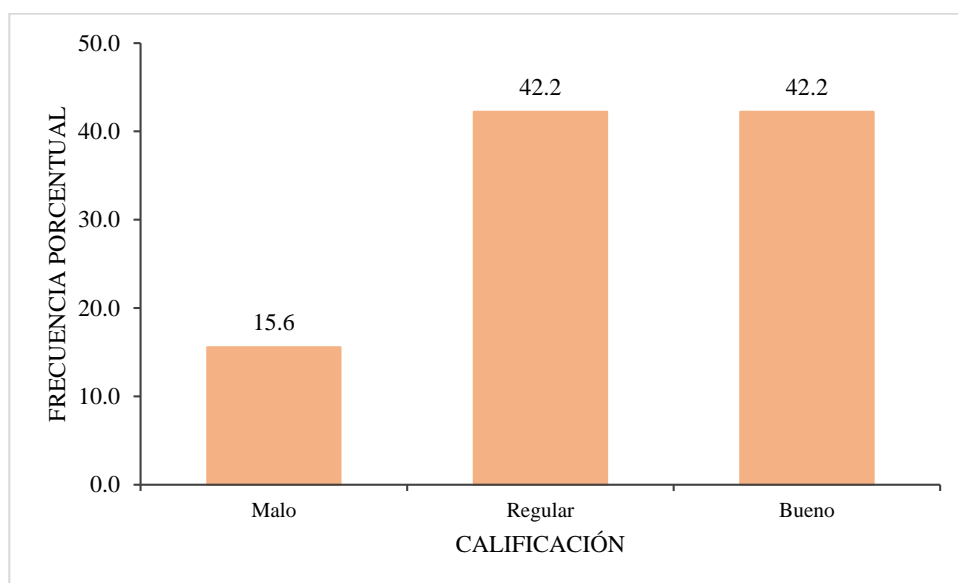


Figura 7. Calificación de la dimensión tolerancia al riesgo

En relación a la evaluación de las calificaciones de la dimensión tolerancia al riesgo, se observó que aproximadamente 4 de cada 10 encuestados consideró que la tolerancia al riesgo es buena, manifestando que se existe aceptación medida y aceptación al logro, es decir que se acepta desafíos para la consecución del logro de cierto objetivos; en tanto de manera similar se aprecia a 4 de cada 7 encuestados indicando que es regular, manifestando que se existe aceptación moderada del riesgo medido en la consecución de logros; por ultimo aproximadamente 2 de cada 13 encuestados indicó que la tolerancia al riesgo es mala, manifestando que se restringe los desafíos, es decir no corren ningún riesgo medido para la consecución de logros en bien de la entidad.

D. Descripción de la dimensión recompensas

La dimensión Recompensas, se compone de dos preguntas (ítems 07 y 08) referidos al rendimiento y la equidad.

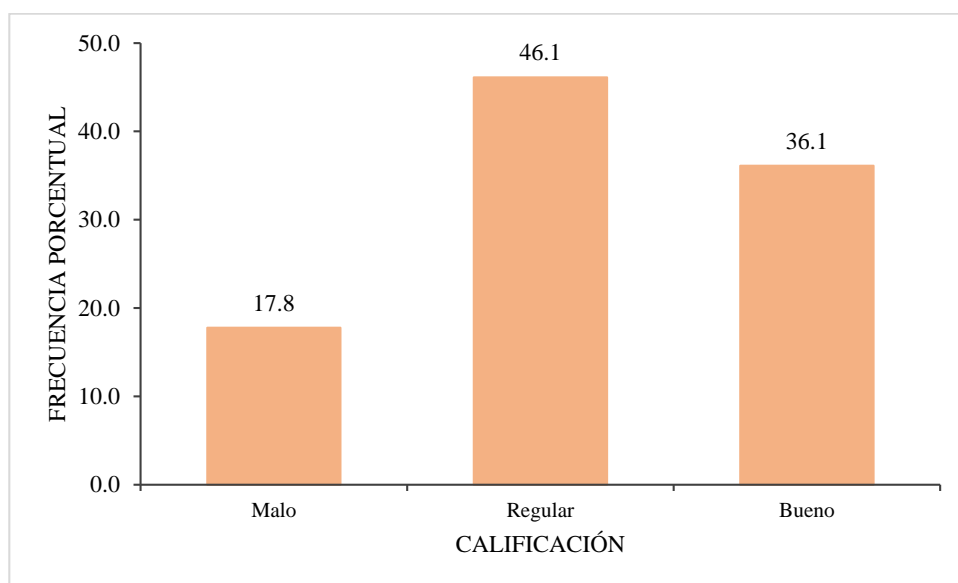


Figura 8. Calificación de la dimensión Recompensas

En relación a la evaluación de las calificaciones de la dimensión Recompensas, se observó que aproximadamente 1 de cada 3 encuestados consideró que la recompensa es buena, manifestando que se relaciona al rendimiento óptimo y se distribuye equitativamente sin diferencias ni preferencias; en tanto se aprecia a 6 de cada 13 encuestados indicando que es regular, manifestando que las recompensas no siempre están asociados al desempeño óptimo de los trabajadores porque se aprecia ciertos favoritismo, y además no son repartidas en su totalidad de manera equitativa; por ultimo aproximadamente 3 de cada 17 encuestados indicó que la recompensa es mala, manifestando que no se basa esencialmente en el rendimiento óptimo, si no que esta se debe a la existencia de favoritismo, así también perciben que las recompensas no se dan de manera equitativa.

E. Descripción de la dimensión apoyo

La dimensión Apoyo, se compone de dos preguntas (ítems 09 y 10) referidos al compañerismo y la moral.

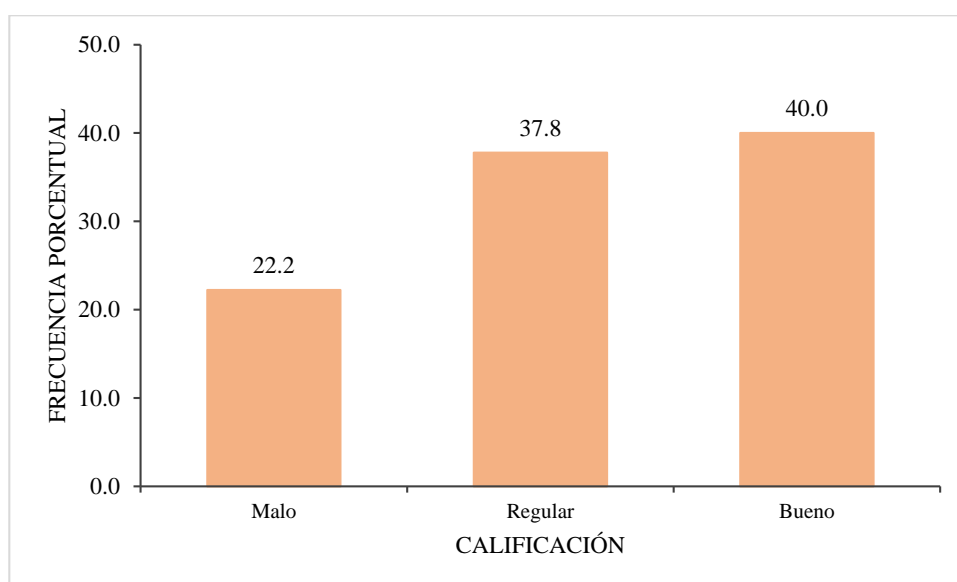


Figura 9. Calificación de la dimensión apoyo

En relación a la evaluación de las calificaciones de la dimensión apoyo, se observó que aproximadamente 4 de cada 10 encuestados consideró que el apoyo está en un nivel bueno, manifestando que se percibe buenas relaciones entre compañeros reflejado en un apoyo mutuo y moral; en tanto se aprecia a 3 de cada 8 encuestados indicando que es regular, manifestando que falta mejorar el aspecto de relaciones interpersonales que ayuden incrementar los niveles de compañerismo y apoyo moral; por ultimo aproximadamente 2 de cada 9 encuestados indicó que la recompensa es mala, manifestando que cada uno actúa por sus propios beneficios reflejando por tanto malas relaciones, en el cual no existe compañerismo ni apoyo moral.

F. Descripción de la dimensión manejo de conflicto

La dimensión Manejo de conflicto, se compone de dos preguntas (ítems 11 y 12) referidos a los ideales y opiniones.

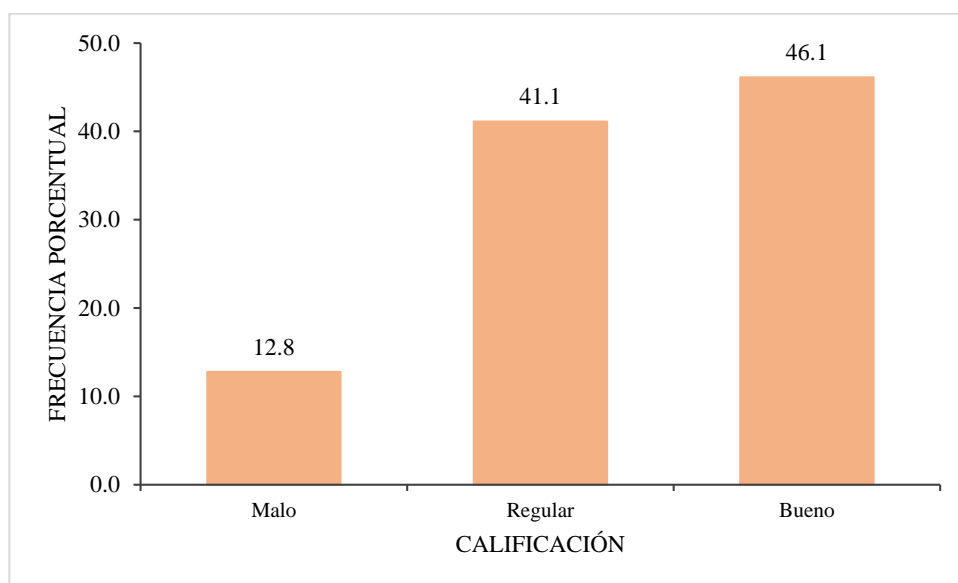


Figura 10. Calificación de la dimensión manejo de conflicto

En relación a la evaluación de las calificaciones de la dimensión manejo de conflicto, se observó que aproximadamente 5 de cada 11 encuestados consideró que el manejo de conflictos está en un nivel bueno, manifestando que se respetan los ideales sin importar el nivel de cargo, así como también se respetan las opiniones sin generar conflictos; en tanto se aprecia a 4 de cada 10 encuestados indicando que es regular, manifestando que existe cierta repercusión al expresar sus ideales y además las opiniones que dan no lo realizan tan abiertamente debido a que se exponen a cierto grado de conflicto; por último aproximadamente 1 de cada 8 encuestados indicó que el manejo de conflicto es mala, manifestando que no se respetan los ideales y opiniones, por tanto crean un ambiente conflictivo.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral según los autores, es el comportamiento del individuo en el desarrollo de sus actividades, el cual se mide en relación a determinados resultados.

Con respecto al comportamiento, esto explica que el desempeño no es solo ser productivo, sino que el desempeño también toma en cuenta el comportamiento de la interacción humana en el trabajo de manera que una de las características sea por ejemplo actuar de buena manera fomentando la integración entre los colaboradores en la organización. Esto se relaciona con la psicología en el trabajo; explicando que de nada sirve un colaborador productivo, si no integra a los compañeros a seguir sus pasos, mediante orientaciones de apoyo, y otros factores que los colaboradores con menos nivel de productividad persigan como motivación a la consecución de mejorar su desempeño.

El análisis descriptivo del desempeño laboral, se basó en tres calificaciones: la calificación de bajo, refleja un nivel de desempeño deficiente; la calificación de regular, indica que se ubica en un nivel moderado; y la calificación de alto indica que los colaboradores se desempeñan en un nivel óptimo.

Tabla 9. Calificación de la variable desempeño laboral

CALIFICACIÓN	f_i	h_i %
Bajo	22	12.2
Regular	42	23.3
Alto	116	64.4
Total	180	100.0

Fuente: encuesta diciembre 2016

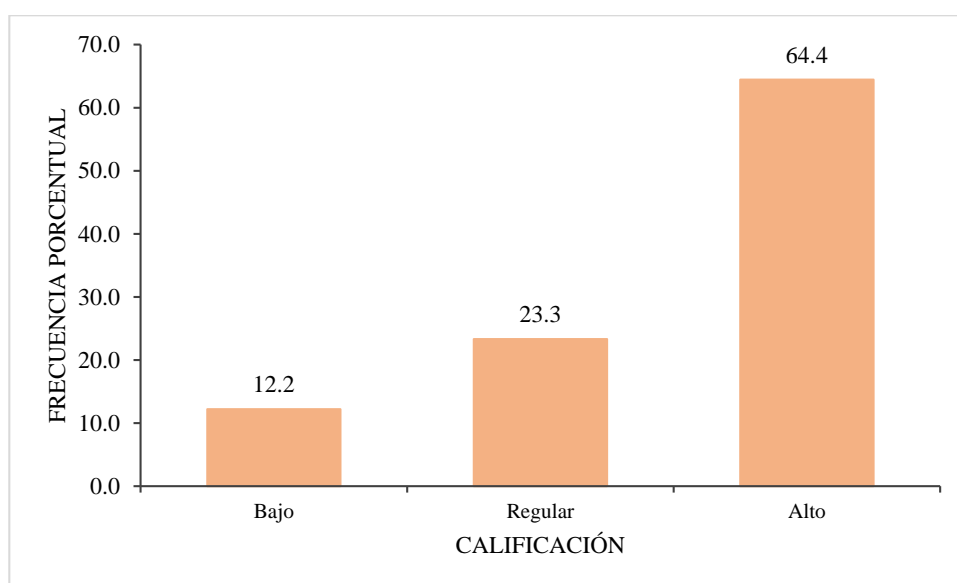


Figura 11. Calificación de la variable desempeño laboral

En relación a la evaluación de calificaciones del desempeño laboral; se observó que aproximadamente 6 de cada 10 encuestados se ubicaron en un nivel

de alto desempeño¹², reflejando que hacen el uso eficiente de los recursos aunque estas sean son limitados, así como también desarrollan las actividades de forma eficaz para el logro de objetivos; en tanto cerca de 3 encuestados de cada 13 se ubican en un nivel moderado, reflejando que el desempeño es regular por motivos de falta acciones eficientes y eficaces en el desarrollo de las actividades del colaborador; por último 1 de cada 8 se ubicó en un nivel de desempeño bajo, reflejando problemas de eficiencia y eficacia graves. Con respecto a la evaluación general se indica que existe niveles considerables de problemas, aun cuando existe niveles alto de desempeño; ya que aproximadamente 4 de cada 10 encuestados se ubican en los niveles de desempeño regular y bajo.

4.3.1. DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Según revisiones teóricas, la medición del desempeño laboral consiste en la evaluación de los resultados finales de una actividad. Tal como indica Stephen, R., & Coulter, R., (2005, p.465), definiendo que el desempeño es el resultado final de una actividad, [...] en forma tan eficiente y eficaz como sea posible [...]; continuando Griffin, R., & Ebert, R. (2005, p.223) indican que la evaluación del desempeño es la valoración del rendimiento del puesto de un empleado para determinar el grado al que éste se desempeña en forma eficaz; relacionado a lo mencionado, Chiavenato, I. (2011, p.22), indica que toda organización debe considerarse de manera simultánea desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia.

¹² Entiéndase que tal calificación se desliga del manejo de recursos financieros o alguna que tenga que ver con el manejo directo de dinero.

A. Descripción de la dimensión eficiencia

La dimensión Eficiencia, se compone de dos preguntas (ítems 13 y 15) referidos a la ejecución, uso eficiente y medios.

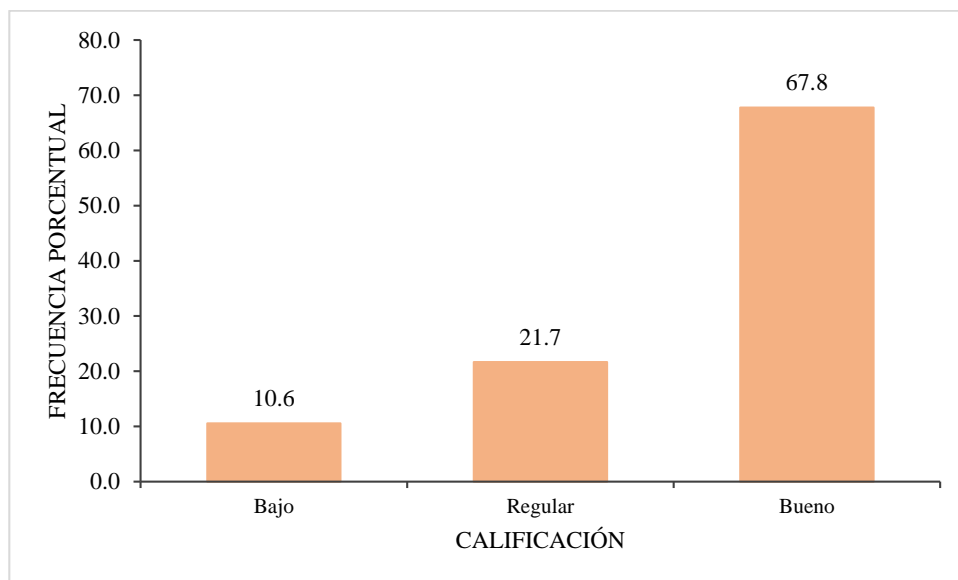


Figura 12. Calificación de dimensión eficiencia

En relación a la evaluación de las calificaciones de la dimensión eficiencia, se observó que aproximadamente 2 de cada 3 encuestado se ubicó en un nivel de eficiencia buena, reflejando racionalización de recursos, eficiencia con los recursos asignados, y la realización adecuada de tareas de acuerdo a medios y procedimientos; en tanto se aprecia a 1 de cada 5 encuestados indicando que es regular, reflejando que existe problemas moderados en la racionalización y la utilización de recursos asignados, así como en los medios y procedimientos; por ultimo aproximadamente 1 de cada 10 encuestados se ubicó en un nivel de eficiencia mala, reflejando graves problemas de racionalización, y uso eficiente.

B. Descripción de la dimensión eficacia

La dimensión Eficacia, se compone de tres preguntas (ítems 16 y 18) referidos a la tarea eficaz, objetivo y desarrollo efectivo.

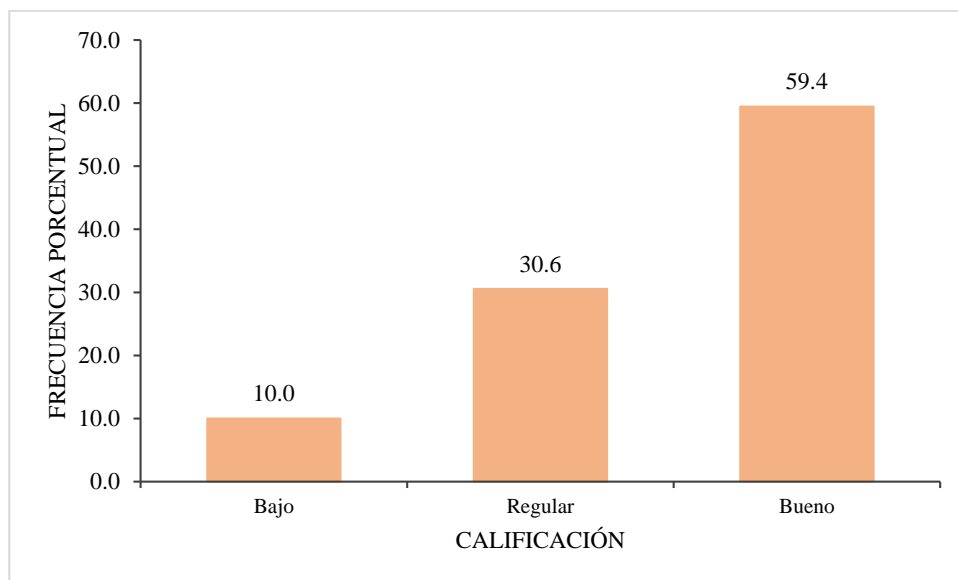


Figura 13. Calificación de dimensión eficacia

En relación a la evaluación de las calificaciones de la dimensión eficacia, se observó que aproximadamente 6 de cada 10 encuestado se ubicó en un nivel de eficacia buena, reflejando logro de objetivos, diferenciación, y constante realización de tareas de forma eficaz; en tanto se aprecia a 3 de cada 10 encuestados indicando que es regular, reflejando problemas moderados en el logro de objetivos, diferenciación, y en la realización de tareas de forma eficaz; por ultimo aproximadamente 1 de cada 10 encuestados se ubicó en un nivel de eficacia mala, reflejando incumplimiento en el logro de objetivos, mal desarrollo de labores, y muy baja realización de tareas de forma eficaz.

4.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Para probar la hipótesis de la investigación, se procedió a realizar el contraste de hipótesis, mediante la elección del estadístico de correlación no paramétrico Rho de Spearman (r_s). La prueba se utilizó debido a que las variables (ítems que lo componen) se midieron en una escala ordinal de 5 categorías (considerada como semicuantitativa). Tal como considera Véliz, C. (2011, p.89), quien indica que el estadístico de Spearman es un índice de correlación de este tipo; además afirma que el índice de correlación de rangos de Spearman se usa cuando las variables son ordinales y tienen muchas categorías.

Esta prueba mide el grado de correlación que oscila entre (-1 hasta +1); donde (-1) indica que existe una correlación negativa (inversa), (1) indica que existe una correlación positiva (directa). El valor cero (0) indica una correlación nula en la prueba. Matemáticamente la fórmula del coeficiente de correlación Rho de Spearman (r_s) es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - n)}$$

Donde:

r_s = coeficiente de correlación de rangos de Spearman

n = número de elementos observados

d_i = $x_i - y_i$ diferencia entre los rangos para cada pareja de observaciones

Para el contraste de hipótesis se estableció un nivel de significancia alfa igual al 5% ($\alpha = 0.05$) para todas las pruebas. El nivel de confianza es de (1- α) que es igual al 95% (0.95).

4.4.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

a) Planteamiento de hipótesis general

H_0 : No existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

H_1 : Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 10. Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	,770**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,770**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa ($P\text{-Valor} < 0.05$).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.770$).

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa ($P\text{-Valor} < \alpha$) ($0.00 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir sí existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

4.4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.6.2.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°1

a) Planteamiento de hipótesis

H_0 : No existe relación significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

H_1 : Existe relación significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 11. Correlación entre la dimensión estructura organizacional y desempeño laboral

		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	,754**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,754**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa ($P\text{-Valor} < 0.05$).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.754$).

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa ($P\text{-Valor} < \alpha$) ($0.000 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir sí

existe relación significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

4.6.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°2

a) Planteamiento de hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre la responsabilidad y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

H₁: Existe relación significativa entre la responsabilidad y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 12. Correlación entre la dimensión responsabilidad y el desempeño laboral

		RESPONSABILIDAD	DESEMPEÑO LABORAL
RESPONSABILIDAD	Coefficiente de correlación	1.000	,693**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,693**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-Valor < 0.05).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.693$).

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa ($P\text{-Valor} < \alpha$) ($0.00 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir sí existe relación significativa entre la responsabilidad y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

4.6.2.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°3

a) Planteamiento de hipótesis

H_0 : No existe relación significativa entre la tolerancia al riesgo (desafíos) y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

H_1 : Existe relación significativa entre tolerancia al riesgo (desafíos) y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 13. Correlación entre la dimensión tolerancia al riesgo y el desempeño labora

		TOLERANCIA AL RIESGO	DESEMPEÑO LABORAL
TOLERANCIA AL RIESGO	Coeficiente de correlación	1.000	,523**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,523**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa ($P\text{-Valor} < 0.05$).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como moderado ($r_s = 523$).

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa (P-Valor < α) ($0.000 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir, sí existe relación significativa entre tolerancia al riesgo (desafíos) y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

4.6.2.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°4

a) Planteamiento de hipótesis

H_0 : No existe relación significativa entre las recompensas y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

H_1 : Existe relación significativa entre las recompensas y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 14. Correlación entre la dimensión recompensas y el desempeño laboral

		RECOMPENSAS	DESEMPEÑO LABORAL
RECOMPENSAS	Coefficiente de correlación	1.000	,699**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,699**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-Valor < 0.05).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.699$).

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa (P-Valor < α) ($0.000 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir sí existe relación significativa entre las recompensas y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

4.6.2.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°5

a) Planteamiento de hipótesis

H_0 : No existe relación significativa entre el apoyo y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

H_1 : Existe relación significativa entre el apoyo y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 15. Correlación entre la dimensión apoyo y el desempeño laboral

		APOYO	DESEMPEÑO LABORAL
APOYO	Coefficiente de correlación	1.000	,591**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,591**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-Valor < 0.05).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como moderado ($r_s = 0.591$).

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa (P-Valor < α) (0.000 < 0.05), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir sí existe relación significativa entre el apoyo y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

4.6.2.6. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°6

a) Planteamiento de hipótesis

H_0 : No existe relación significativa entre el manejo de conflicto y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

H_1 : Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 16. Correlación entre la dimensión manejo de conflictos y el desempeño laboral

		MANEJO DE CONFLICTOS	DESEMPEÑO LABORAL
MANEJO DE CONFLICTOS	Coefficiente de correlación	1.000	,717**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,717**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-Valor < 0.05).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.717$).

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa (P-Valor < α) ($0.000 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir sí existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Los objetivos que se plantearon en la investigación fueron determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral; consecuentemente también determinar las relaciones de las dimensiones del clima organizacional (estructura organizacional, responsabilidad, recompensas, tolerancia al riesgo, apoyo, y manejo de conflictos) con el desempeño laboral. En base a las pruebas estadísticas realizadas (hipótesis sometidas a pruebas estadísticas), se ha podido demostrar estadísticamente la existencia de relaciones significativas entre variables planteadas en las hipótesis.

En relación a la formulación teórica del clima organizacional se tomó en cuenta lo mencionado según Chiavenato, I. (2006, p.122), quien indica que el clima organizacional es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable); así también lo indicado por Schneider y Reichers (1983), quien explica que el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización [...] el clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales (citado en Uribe, J., 2015, p.40). Las dimensiones tomadas en cuenta para el estudio, se soportan según Chiavenato, I. (2006, p.468), quien indica que las dimensiones del clima organizacional son: la estructura organizacional, la responsabilidad, las recompensas, el riesgo, calor y apoyo conflictos.

En tanto la formulación teórica del desempeño laboral se sostiene en lo mencionado por Stephen, R., & Coulter, R., (2005, p.465), quien define que el desempeño es el resultado final de una actividad, [...] en forma tan eficiente y eficaz como sea posible [...]; continuando Chiavenato, I. (2011, p.22) refiere que toda organización debe considerarse de manera simultánea desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia[...]; así también se cita a Griffin, R., & Ebert, R. (2005, p.223) quienes mencionan que la evaluación del desempeño es la valoración del rendimiento del puesto de un empleado para determinar el grado al que éste se desempeña en forma eficaz. Considerando los soportes teóricos la variable desempeño laboral se basó en la evaluación de las dimensiones de eficiencia y eficacia.

Los resultados de investigación coinciden con Juárez, S. (2012), sobre su estudio del “Clima organizacional y satisfacción laboral”, en donde el autor concluye indicando que los índices presentaron alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional; así también concluye que un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios de salud al derechohabiente. Relacionado al estudio esto coincide en la medida en que la satisfacción laboral no se desliga del desempeño, ya que existen otras investigaciones que indican que un colaborador con buen desempeño es más probable que tenga una buena satisfacción laboral.

Así también son similares al estudio de Torres, E., & Zegarra, S. (2015) sobre la investigación del “Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas Bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú”, el autor concluye indicando que existe una relación directa positiva fuerte ($r = 0,828$) y significatividad ($t = 16,90$) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas

bolivarianos de la ciudad de Puno -2014, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral. En relación al estudio los resultados son similares debido a que el grado de correlación encontrado es cercano.

En tanto de cierta manera coincide con Ramírez, J. (2008) en su estudio sobre “El clima organizacional y la satisfacción Laboral Docente en la Universidad Nacional Agraria de la Selva”. En los resultados el autor indica que los factores del clima organizacional explican una variación de 31.74 % ($R^2 = 0.3174$) en la satisfacción de los docentes; indicando así estadísticamente que la variable clima laboral incide en la satisfacción. Relacionado al estudio se entiende que dicha coincidencia se da porque los resultados indican relación, además cuando se relaciona a la satisfacción laboral esta se asocia al desempeño laboral el cual se soporta en otras investigaciones; es decir que una persona satisfecha es más probable que tenga un buen desempeño laboral.

CONCLUSIONES

1. Se demostró la existencia de correlación significativa (P-valor < 0.05) entre el clima organizacional y el desempeño laboral. La correlación determinada fue directa, con calificación de bueno ($r_s = 0.770$). Indicando que, si mejora del clima laboral, también será probable que mejore el desempeño de los colaboradores.
2. La correlación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral resultó significativo (P-valor < 0.05); con correlación directa de grado calificado como bueno ($r_s = 0.754$). Indicando que mientras se perciba una buena estructura organizacional entonces será probable que el desempeño se ubique en un alto nivel.
3. Los resultados de correlación de las dimensiones responsabilidad y recompensas con el desempeño laboral, resultaron con similar correlación significativa (P-valor < 0.05); indicando correlación directa con calificación de bueno ($r_s = 0.693$; $r_s = 0.699$). Indicando que mientras exista buena responsabilidad y recompensas, entonces también será probable que el desempeño se ubique en un alto nivel.
4. Los resultados de correlación de las dimensiones tolerancia al riesgo y apoyo con el desempeño laboral, resultaron significativas (P-valor < 0.05); mostrando correlación directa con grado moderado ($r_s = 0.523$; $r_s = 0.591$). Indicando que mientras la aceptación medida del riesgo sea buena, y se incremente el nivel de apoyo, entonces el desempeño también se ubicará en un nivel alto.
5. La correlación determinada entre la dimensión manejo de conflicto y el desempeño laboral, resultó con un grado de correlación significativo (P-valor < 0.05); la correlación fue directa con grado calificado como bueno ($r_s = 0.771$). Indicando que a medida que mejore el nivel de manejo de conflicto, también será probable que mejore el nivel de desempeño.

RECOMENDACIONES

1. Promover un clima organizacional adecuado, el cual ayude a los colaboradores a mejorar sus comportamientos, que reflejen en actuaciones y motivaciones en bien de la organización; el cual consecutivamente conllevará a mejorar los niveles de desempeño.
2. Desarrollar una estructura organizacional más dinámica, el cual permita buenas fluctuaciones de comunicación, mejorando los procedimientos administrativos que faciliten el desarrollo de las actividades en la organización.
3. Impulsar las políticas de recompensas transparentes y equitativas, así también como otorgar cierta libertad en el desarrollo de actividades. Fortalecer la identidad de los colaboradores con la institución, para así obtener beneficios traducidos en mejoras en el desempeño.
4. Tener en cuenta la psicología en el trabajo, explicado en restricciones de asumir ciertos desafíos, así como los conflictos; ya que de ello dependerá la determinación de la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores.
5. Fomentar las buenas relaciones interpersonales, mediante el compañerismo el cual esté basado en el apoyo mutuo en diferentes aspectos y circunstancias. Esto permitirá a que se sienta un ambiente de calidez, de tal forma que se creará un sentido de pertenencia al grupo laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo* (1 ed.). España: UNED.
- Amaru, A. (2008) *Administración para emprendedores* (1 ed.). México: Pearson educación.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8 ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2 ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* (3 ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9 ed.). México: McGraw Hill.
- Espinoza, J., Hernández, J., & Gallarzo, M. (2011). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano* (1 ed.). México: Pearson educación.
- Ferrell, O., Ferrell, L., & Hirt, G., (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (7 ed.). México: McGraw Hill.
- Franklin, E., & Krieger, M., (2011). *Comportamiento organizacional enfoque para América Latina* (1 ed.). México: Pearson educación.

- Franklin, E., & Krieger, M., (2012). *Comportamiento Organizacional* (1 ed.). México: Pearson educación.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14 ed.). México: Pearson educación.
- Griffin, R., & Ebert R. (2005). *Negocios* (7 ed.). México: Pearson educación.
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* (3 ed.). México: McGraw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson educación.
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50() 307-314. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: McGraw Hill.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (1 ed.). México: Pearson educación.
- Newstrom, J., (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). México: McGraw Hill.
- Páramo, D., Ramírez, E., & Rodríguez, A. (2009). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Colombia: Ecoe ediciones.

- Ramírez, J. (2008). “El clima organizacional y la satisfacción Laboral Docente en la Universidad Nacional Agraria de la Selva” (Tesis para optar al título de licenciada en administración,). Universidad Nacional Agraria de la Selva.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración (8 ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración (10 ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (15 ed.). México: Pearson educación.
- Torres, E & Zegarra, S. (2015). clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 6(0) 5-14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844870001>
- Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales (1 ed.). México: Editorial el Manual Moderno.
- Véliz, C., (2011). Estadística para la administración y los negocios. México: Pearson educación.
- Wayne, R., (2010). Administración de recursos humanos (11 ed.). México: Pearson educación.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8 ed.). México: Pearson educación.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario de encuesta de clima organizacional y desempeño laboral (CCODL)

M. Machuca Trujillo©

Estimado señor(a): agradecemos su colaboración para responder el siguiente cuestionario, cuyo objetivo es obtener datos para ser utilizado con fines de investigación. Responda de manera sincera y con libertad cada pregunta (marque con una "x" la alternativa que usted crea correspondiente por cada ítem):

ID	CLIMA ORGANIZACIONAL (DIMENSIONES / Ítems)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
I.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
1	El flujo de comunicación crea un ambiente adecuado					
2	Los procedimientos administrativos facilitan el buen desarrollo de las actividades en la entidad					
II.	RESPONSABILIDAD					
3	Tengo libertad en las decisiones para realizar mi labor la mayor parte del tiempo					
4	Doy lo mejor de mí en el trabajo porque me identifico con la entidad					
III.	RIESGOS O DESAFÍOS					
5	Se promueve la aceptación de riesgos medidos o calculados en mis actividades					
6	La entidad está dispuesta a asumir cierto nivel de riesgo para lograr objetivos					
IV.	RECOMPENSAS					
7	Generalmente las recompensas valiosas están vinculadas con un rendimiento óptimo					
8	La distribución de recompensas es equitativa					
V.	APOYO					
9	En mi trabajo se percibe compañerismo					
10	El apoyo moral que percibo entre mis compañeros es mutuo					
VI.	CONFLICTO					
11	Los ideales se respetan independientemente que cargo tengan en la entidad					
12	Las opiniones se respetan sin generar conflictos en la en la entidad					

ID	DESEMPEÑO LABORAL (DIMENSIONES / Ítems)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
I.	EFICIENCIA					
13	Logro ejecutar bien mi trabajo mediante la racionalización de los recursos					
14	Utilizo eficientemente los recursos que se me asignan					
15	Realizo bien mis actividades de acuerdo a los medios y procedimientos establecidos					
II.	EFICACIA					
16	Mis tareas son realizadas constantemente de forma eficaz					
17	Siempre se cumple el logro de los objetivos en la entidad					
18	Desarrollo efectivamente mi labor sobresaliendo del resto					

DATOS DEL ENCUESTADO		
EDAD		
SEXO	Femenino	
	Masculino	
ESTADO CIVIL	Sotero(a)	
	Conviviente/Casado(a)	
	Divorciado	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Secundaria	
	Superior Técnico	
	Superior universitario	
CONDICIÓN LABORAL	Nombrado	
	Contratado	

Anexo 2. resultados del Análisis de fiabilidad

Variable clima organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	36	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	36	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.938	0.939	12

Matriz de correlaciones entre elementos												
	I_CO1	I_CO2	I_CO3	I_CO4	I_CO5	I_CO6	I_CO7	I_CO8	I_CO9	I_CO10	I_CO11	I_CO12
I_CO1	1.000	0.761	0.676	0.736	0.639	0.566	0.556	0.661	0.641	0.586	0.583	0.758
I_CO2	0.761	1.000	0.478	0.558	0.613	0.480	0.591	0.701	0.643	0.566	0.439	0.576
I_CO3	0.676	0.478	1.000	0.686	0.455	0.663	0.491	0.375	0.493	0.377	0.355	0.659
I_CO4	0.736	0.558	0.686	1.000	0.638	0.614	0.580	0.396	0.536	0.438	0.528	0.597
I_CO5	0.639	0.613	0.455	0.638	1.000	0.663	0.487	0.593	0.527	0.468	0.405	0.490
I_CO6	0.566	0.480	0.663	0.614	0.663	1.000	0.646	0.463	0.566	0.498	0.379	0.549
I_CO7	0.556	0.591	0.491	0.580	0.487	0.646	1.000	0.436	0.597	0.538	0.556	0.514
I_CO8	0.661	0.701	0.375	0.396	0.593	0.463	0.436	1.000	0.648	0.456	0.463	0.538
I_CO9	0.641	0.643	0.493	0.536	0.527	0.566	0.597	0.648	1.000	0.776	0.531	0.662
I_CO10	0.586	0.566	0.377	0.438	0.468	0.498	0.538	0.456	0.776	1.000	0.579	0.603
I_CO11	0.583	0.439	0.355	0.528	0.405	0.379	0.556	0.463	0.531	0.579	1.000	0.661
I_CO12	0.758	0.576	0.659	0.597	0.490	0.549	0.514	0.538	0.662	0.603	0.661	1.000

Matriz de covarianzas entre elementos												
	I_CO1	I_CO2	I_CO3	I_CO4	I_CO5	I_CO6	I_CO7	I_CO8	I_CO9	I_CO10	I_CO11	I_CO12
I_CO1	1.200	0.810	0.600	0.829	0.533	0.505	0.467	0.533	0.619	0.590	0.571	0.695
I_CO2	0.810	0.942	0.376	0.557	0.453	0.379	0.440	0.501	0.551	0.506	0.381	0.468
I_CO3	0.600	0.376	0.657	0.571	0.281	0.438	0.305	0.224	0.352	0.281	0.257	0.448
I_CO4	0.829	0.557	0.571	1.057	0.500	0.514	0.457	0.300	0.486	0.414	0.486	0.514
I_CO5	0.533	0.453	0.281	0.500	0.580	0.411	0.284	0.333	0.354	0.328	0.276	0.313
I_CO6	0.505	0.379	0.438	0.514	0.411	0.663	0.403	0.278	0.406	0.373	0.276	0.375
I_CO7	0.467	0.440	0.305	0.457	0.284	0.403	0.587	0.246	0.403	0.379	0.381	0.330
I_CO8	0.533	0.501	0.224	0.300	0.333	0.278	0.246	0.542	0.421	0.309	0.305	0.332
I_CO9	0.619	0.551	0.352	0.486	0.354	0.406	0.403	0.421	0.778	0.630	0.419	0.489
I_CO10	0.590	0.506	0.281	0.414	0.328	0.373	0.379	0.309	0.630	0.847	0.476	0.465
I_CO11	0.571	0.381	0.257	0.486	0.276	0.276	0.381	0.305	0.419	0.476	0.800	0.495
I_CO12	0.695	0.468	0.448	0.514	0.313	0.375	0.330	0.332	0.489	0.465	0.495	0.702

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I_CO1	36.39	52.016	0.855	0.820	0.928
I_CO2	36.25	54.936	0.754	0.720	0.932
I_CO3	36.56	57.797	0.671	0.692	0.934
I_CO4	36.22	54.406	0.742	0.725	0.932
I_CO5	36.36	58.009	0.701	0.651	0.934
I_CO6	36.44	57.340	0.707	0.704	0.933
I_CO7	36.33	57.943	0.702	0.623	0.934
I_CO8	36.69	58.618	0.671	0.687	0.935
I_CO9	36.44	55.683	0.780	0.761	0.931
I_CO10	36.53	56.371	0.688	0.700	0.934
I_CO11	36.39	57.273	0.639	0.621	0.936
I_CO12	36.33	56.171	0.784	0.728	0.931

Variable desempeño laboral

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	36	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	36	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad						
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados			N de elementos		
0.939	0.940			6		
Matriz de correlaciones entre elementos						
	I_DL1	I_DL2	I_DL3	I_DL4	I_DL5	I_DL6
I_DL1	1.000	0.812	0.781	0.822	0.681	0.723
I_DL2	0.812	1.000	0.812	0.759	0.623	0.731
I_DL3	0.781	0.812	1.000	0.673	0.631	0.701
I_DL4	0.822	0.759	0.673	1.000	0.756	0.694
I_DL5	0.681	0.623	0.631	0.756	1.000	0.658
I_DL6	0.723	0.731	0.701	0.694	0.658	1.000
Matriz de covarianzas entre elementos						
	I_DL1	I_DL2	I_DL3	I_DL4	I_DL5	I_DL6
I_DL1	0.942	0.787	0.614	0.668	0.554	0.653
I_DL2	0.787	0.997	0.657	0.635	0.521	0.679
I_DL3	0.614	0.657	0.657	0.457	0.429	0.529
I_DL4	0.668	0.635	0.457	0.702	0.530	0.541
I_DL5	0.554	0.521	0.429	0.530	0.702	0.513
I_DL6	0.653	0.679	0.529	0.541	0.513	0.866
Estadísticas de total de elemento						
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	
I_DL1	17.19	14.904	0.875	0.789	0.921	
I_DL2	17.11	14.844	0.853	0.771	0.924	
I_DL3	17.17	16.371	0.819	0.722	0.929	
I_DL4	17.28	16.035	0.844	0.766	0.925	
I_DL5	17.28	16.606	0.746	0.619	0.937	
I_DL6	17.31	15.704	0.791	0.628	0.932	

Anexo 3. Análisis de características de la muestra

Tablas cruzadas con variables categorizadas (3 categorías)

Variable clima organizacional

		CLIMA ORGANIZACIONAL			Total	
		Bajo	Regular	Bueno		
EDAD (Agrupada)	<= 25	Recuento	2	3	18	23
		% dentro de edad (Agrupada)	8.7%	13.0%	78.3%	100.0%
	26 - 35	Recuento	5	24	44	73
		% dentro de edad (Agrupada)	6.8%	32.9%	60.3%	100.0%
	36 - 45	Recuento	6	18	28	52
		% dentro de edad (Agrupada)	11.5%	34.6%	53.8%	100.0%
	46 - 55	Recuento	5	6	10	21
		% dentro de edad (Agrupada)	23.8%	28.6%	47.6%	100.0%
	56+	Recuento	2	4	5	11
		% dentro de edad (Agrupada)	18.2%	36.4%	45.5%	100.0%
Total	Recuento	20	55	105	180	
	% dentro de edad (Agrupada)	11.1%	30.6%	58.3%	100.0%	

		CLIMA ORGANIZACIONAL			Total	
		Bajo	Regular	Bueno		
SEXO	Femenino	Recuento	9	25	45	79
		% dentro de sexo	11.4%	31.6%	57.0%	100.0%
	Masculino	Recuento	11	30	60	101
		% dentro de sexo	10.9%	29.7%	59.4%	100.0%
Total	Recuento	20	55	105	180	
	% dentro de sexo	11.1%	30.6%	58.3%	100.0%	

		CLIMA ORGANIZACIONAL			Total	
		Bajo	Regular	Bueno		
ESTADO CIVIL	Soltero (a)	Recuento	7	19	42	68
		% dentro de estado civil	10.3%	27.9%	61.8%	100.0%
	Conviviente / Casado (a)	Recuento	11	35	57	103
		% dentro de estado civil	10.7%	34.0%	55.3%	100.0%
	Divorciada	Recuento	2	1	6	9
		% dentro de estado civil	22.2%	11.1%	66.7%	100.0%
Total	Recuento	20	55	105	180	
	% dentro de estado civil	11.1%	30.6%	58.3%	100.0%	

		CLIMA ORGANIZACIONAL			Total	
		Bajo	Regular	Bueno		
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Secundaria	Recuento	6	9	7	22
		% dentro de grado de instrucción	27.3%	40.9%	31.8%	100.0%
	Superior técnico	Recuento	9	22	33	64
		% dentro de grado de instrucción	14.1%	34.4%	51.6%	100.0%
	Superior universitario	Recuento	5	24	65	94
		% dentro de grado de instrucción	5.3%	25.5%	69.1%	100.0%
Total	Recuento	20	55	105	180	
	% dentro de grado de instrucción	11.1%	30.6%	58.3%	100.0%	

		CLIMA ORGANIZACIONAL			Total	
		Bajo	Regular	Bueno		
CONDICIÓN LABORAL	Nombrado	Recuento	6	7	28	41
		% dentro de condición laboral	14.6%	17.1%	68.3%	100.0%
	Contratado	Recuento	14	48	77	139
		% dentro de condición laboral	10.1%	34.5%	55.4%	100.0%
Total	Recuento	20	55	105	180	
	% dentro de condición laboral	11.1%	30.6%	58.3%	100.0%	

Variable desempeño laboral

		DESEMPEÑO LABORAL			Total	
		Bajo	Regular	Bueno		
EDAD (Agrupada)	<= 25	Recuento	1	4	18	23
		% dentro de edad (Agrupada)	4.3%	17.4%	78.3%	100.0%
	26 - 35	Recuento	7	13	53	73
		% dentro de edad (Agrupada)	9.6%	17.8%	72.6%	100.0%
	36 - 45	Recuento	6	16	30	52
		% dentro de edad (Agrupada)	11.5%	30.8%	57.7%	100.0%
	46 - 55	Recuento	5	6	10	21
		% dentro de edad (Agrupada)	23.8%	28.6%	47.6%	100.0%
	56+	Recuento	3	3	5	11
		% dentro de edad (Agrupada)	27.3%	27.3%	45.5%	100.0%
Total	Recuento	22	42	116	180	
	% dentro de edad (Agrupada)	12.2%	23.3%	64.4%	100.0%	

		DESEMPEÑO LABORAL			Total	
		Bajo	Regular	Bueno		
SEXO	Femenino	Recuento	10	15	54	79
		% dentro de sexo	12.7%	19.0%	68.4%	100.0%
	Masculino	Recuento	12	27	62	101
		% dentro de sexo	11.9%	26.7%	61.4%	100.0%
Total	Recuento	22	42	116	180	
	% dentro de sexo	12.2%	23.3%	64.4%	100.0%	

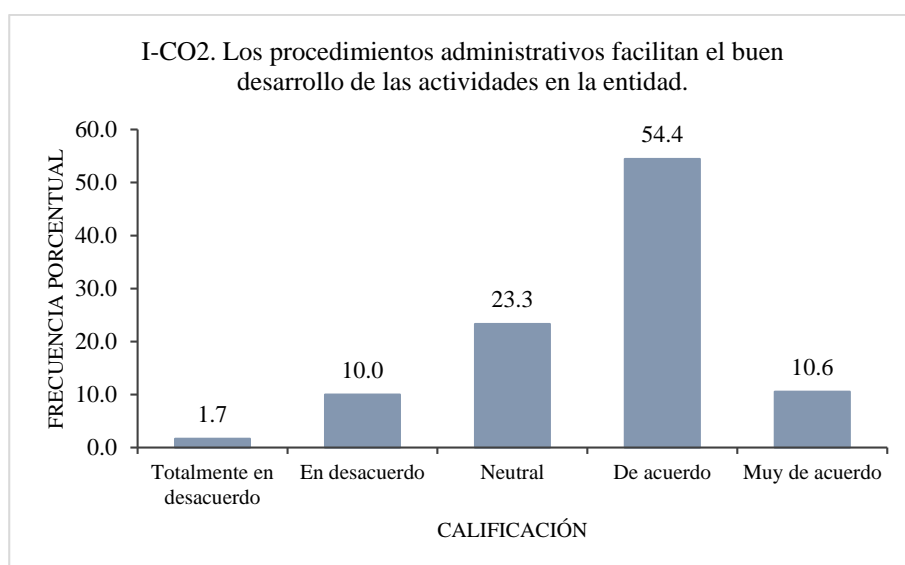
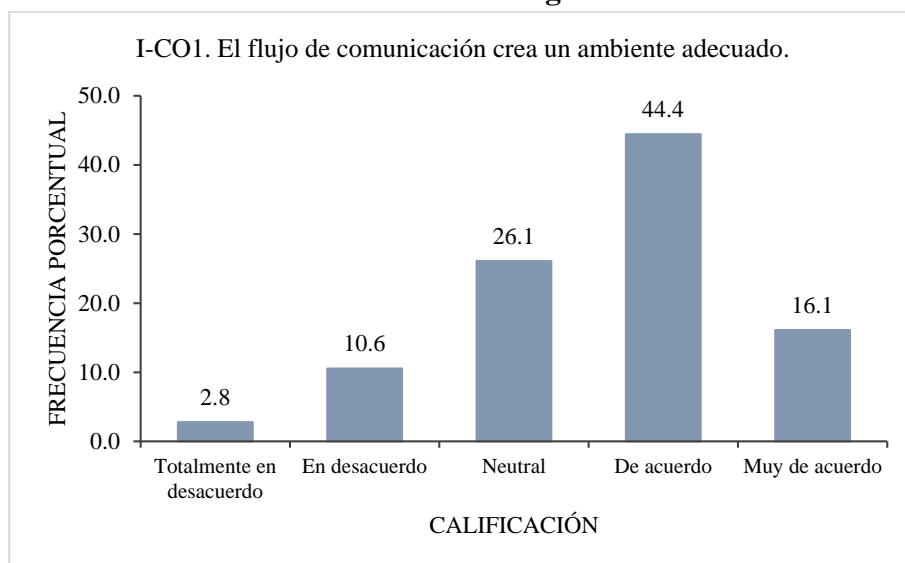
			DESEMPEÑO LABORAL			Total
			Bajo	Regular	Bueno	
ESTADO CIVIL	Soltero (a)	Recuento	7	18	43	68
		% dentro de estado civil	10.3%	26.5%	63.2%	100.0%
	Conviviente / Casado (a)	Recuento	14	23	66	103
		% dentro de estado civil	13.6%	22.3%	64.1%	100.0%
	Divorciada	Recuento	1	1	7	9
		% dentro de estado civil	11.1%	11.1%	77.8%	100.0%
Total	Recuento	22	42	116	180	
	% dentro de estado civil	12.2%	23.3%	64.4%	100.0%	

			DESEMPEÑO LABORAL			Total
			Bajo	Regular	Bueno	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Secundaria	Recuento	6	7	9	22
		% dentro de grado de instrucción	27.3%	31.8%	40.9%	100.0%
	Superior técnico	Recuento	8	14	42	64
		% dentro de grado de instrucción	12.5%	21.9%	65.6%	100.0%
	Superior universitario	Recuento	8	21	65	94
		% dentro de grado de instrucción	8.5%	22.3%	69.1%	100.0%
Total	Recuento	22	42	116	180	
	% dentro de grado de instrucción	12.2%	23.3%	64.4%	100.0%	

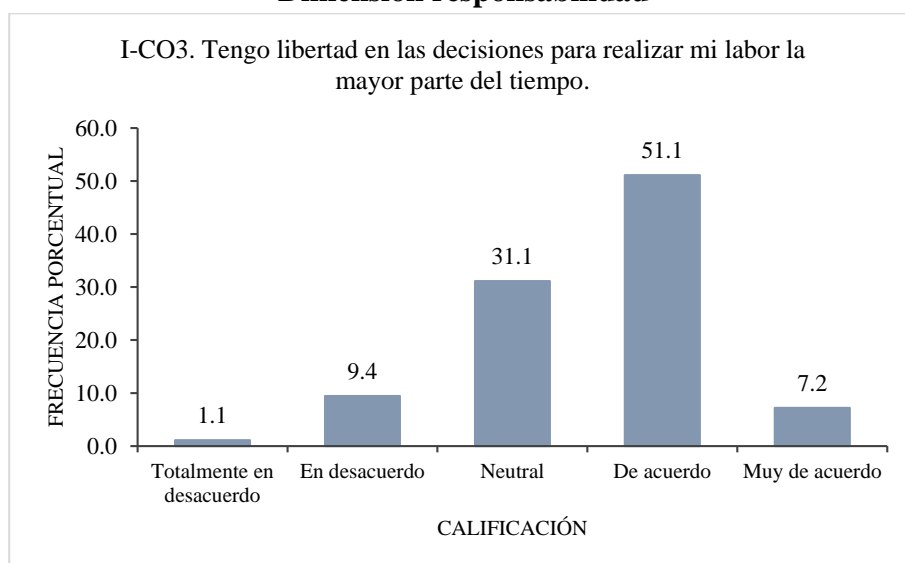
			DESEMPEÑO LABORAL			Total
			Bajo	Regular	Bueno	
CONDICIÓN LABORAL	Nombrado	Recuento	6	10	25	41
		% dentro de condición laboral	14.6%	24.4%	61.0%	100.0%
	Contratado	Recuento	16	32	91	139
		% dentro de condición laboral	11.5%	23.0%	65.5%	100.0%
Total	Recuento	22	42	116	180	
	% dentro de condición laboral	12.2%	23.3%	64.4%	100.0%	

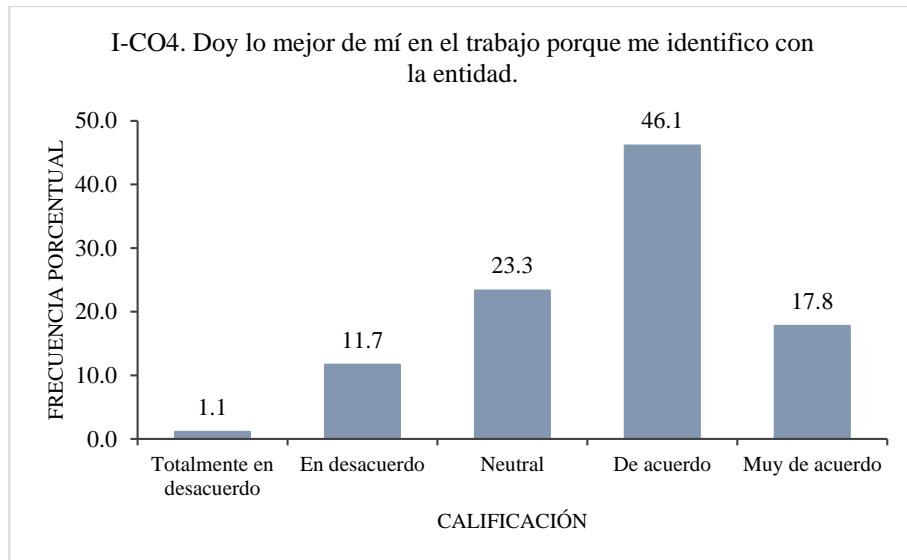
Anexo 4. Gráficos descriptivos por ítems

Dimensión estructura organizacional

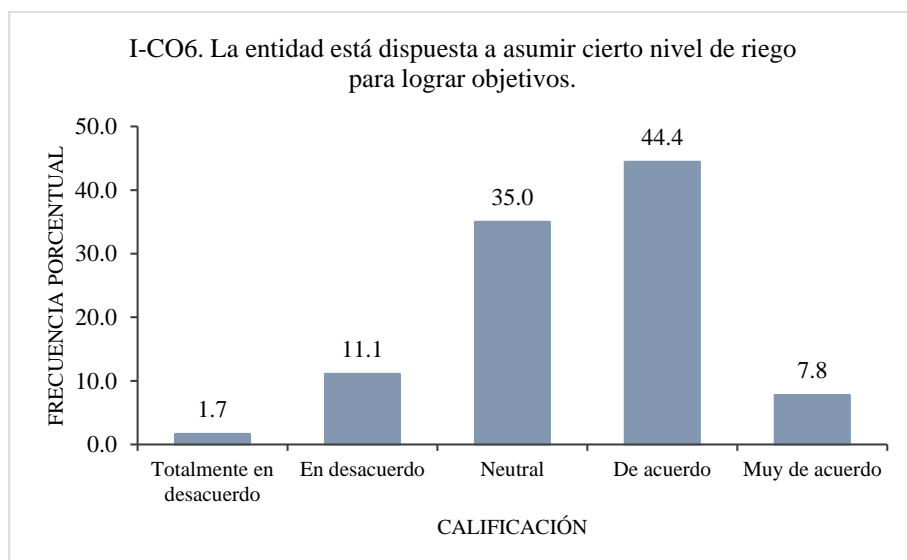
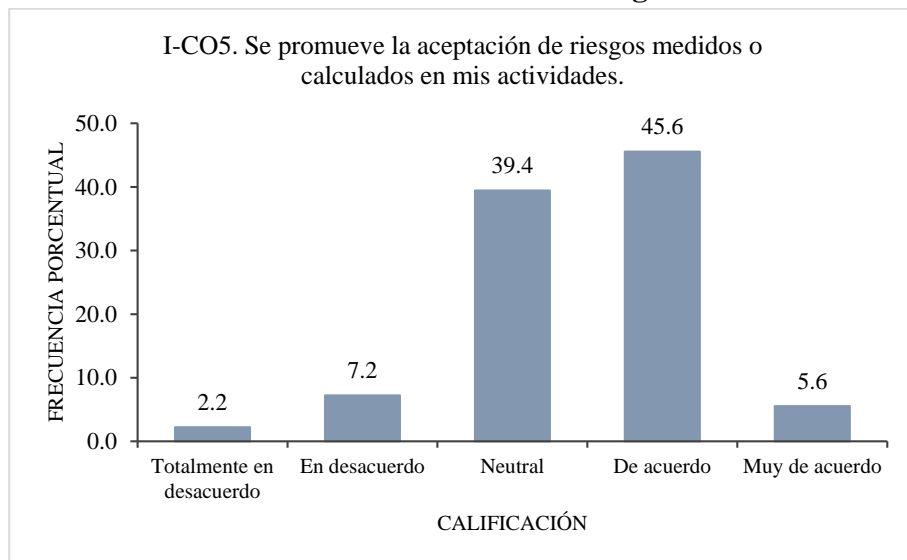


Dimensión responsabilidad

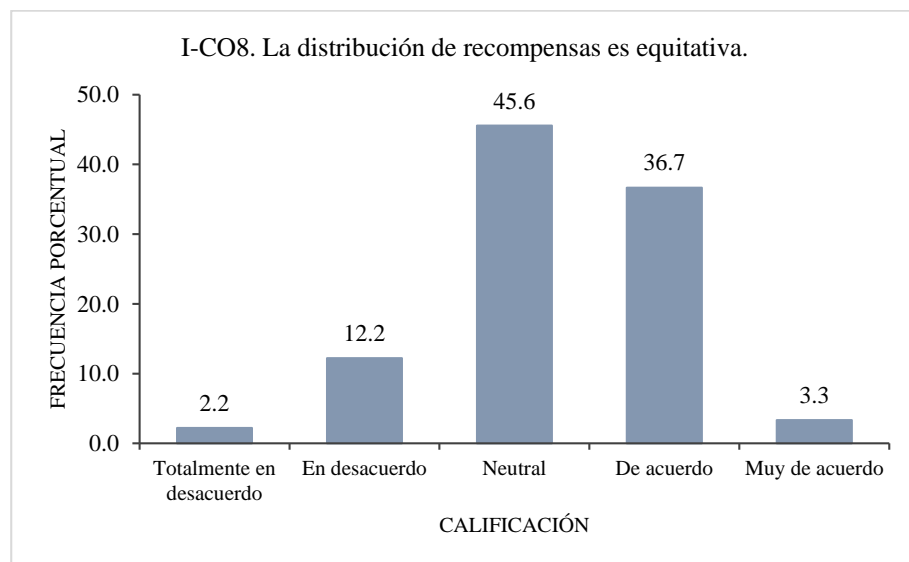
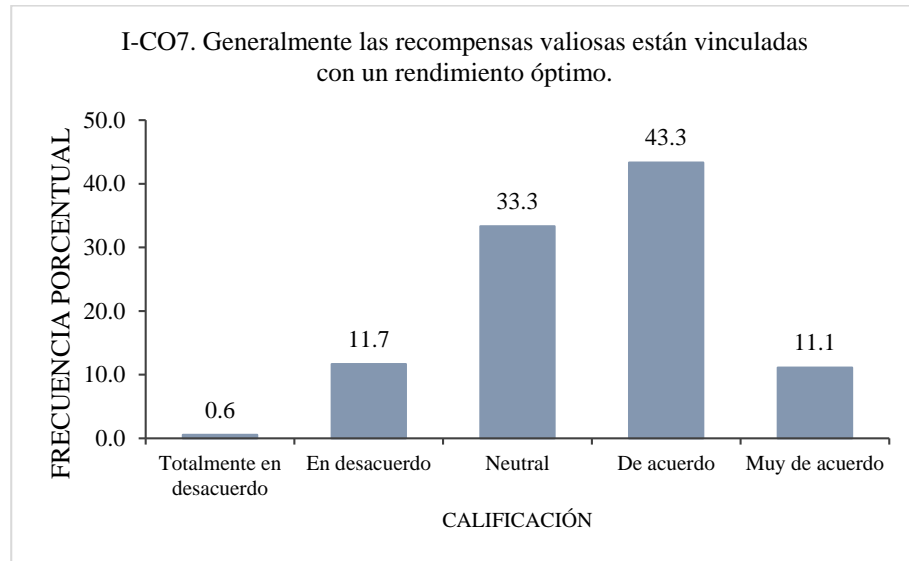




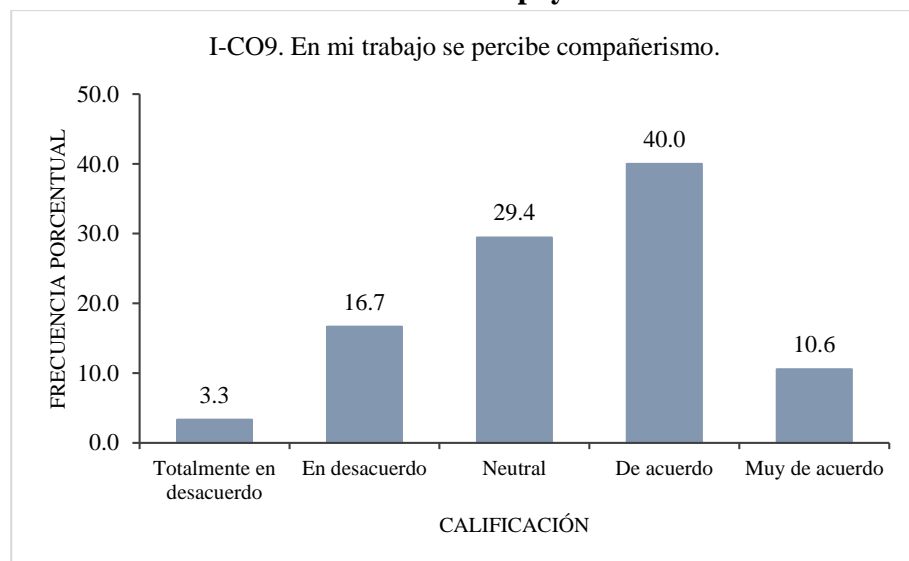
Dimensión tolerancia al riesgo

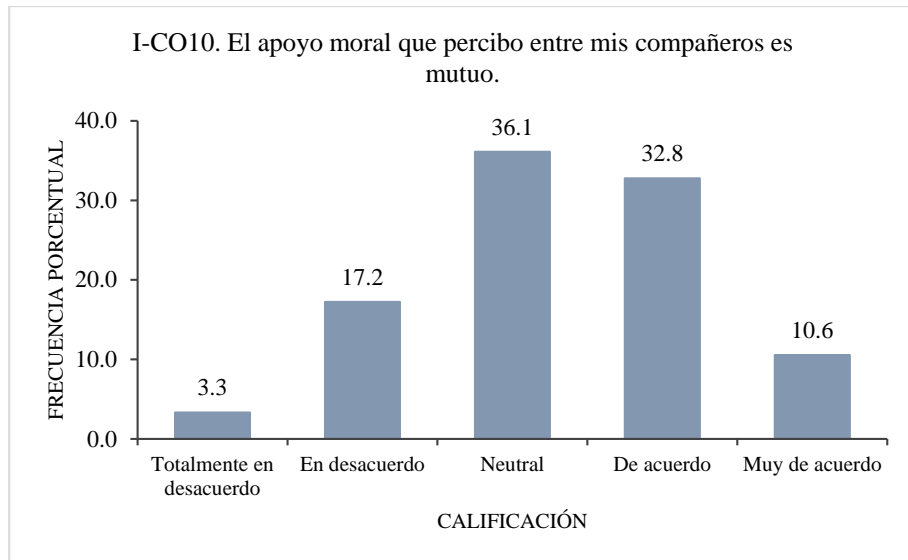


Dimensión recompensas

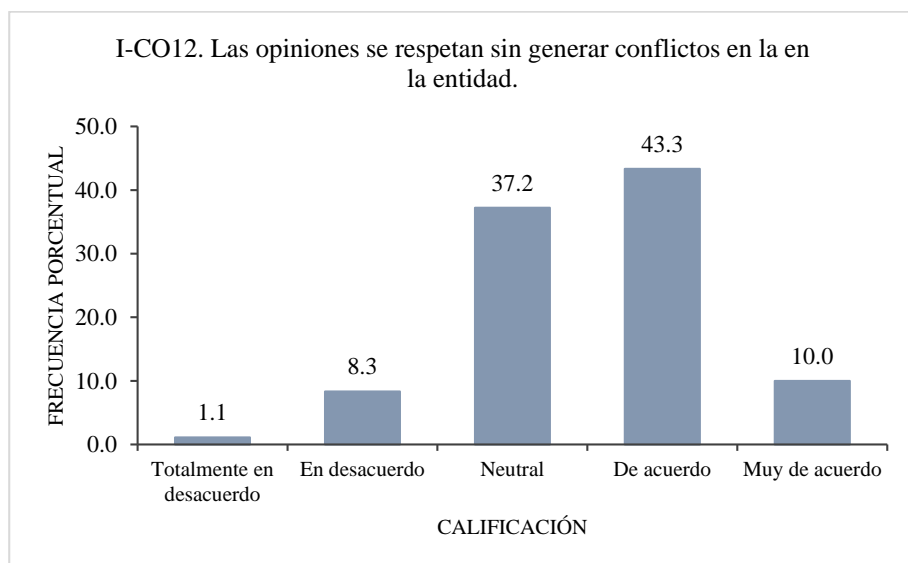
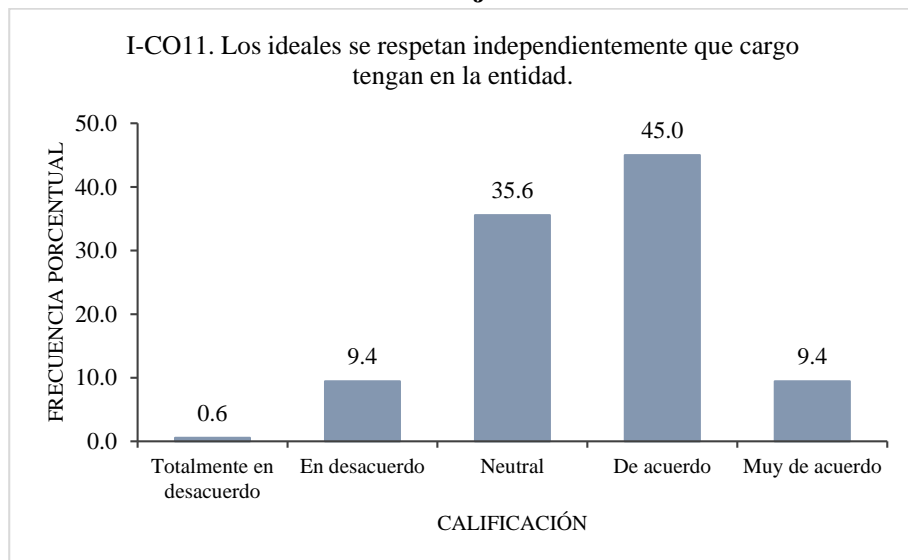


Dimensión apoyo

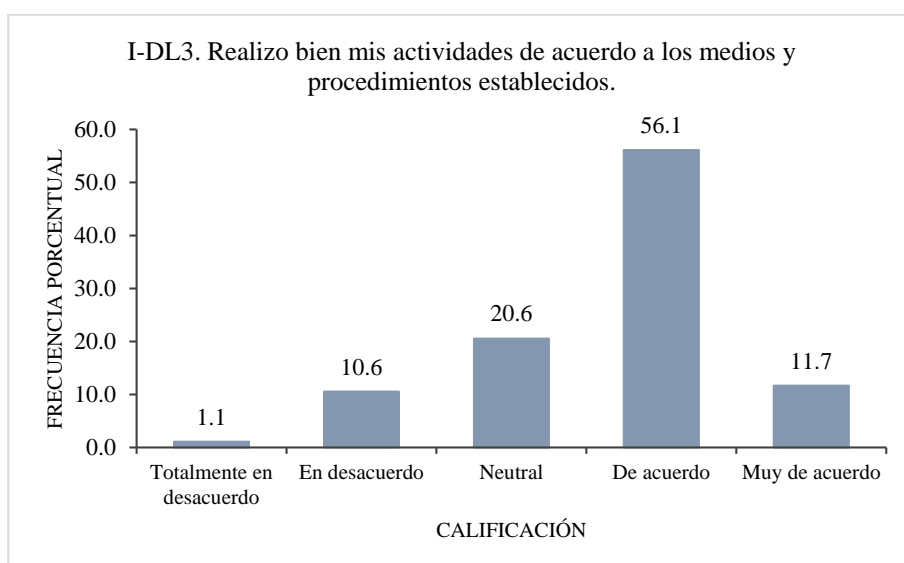
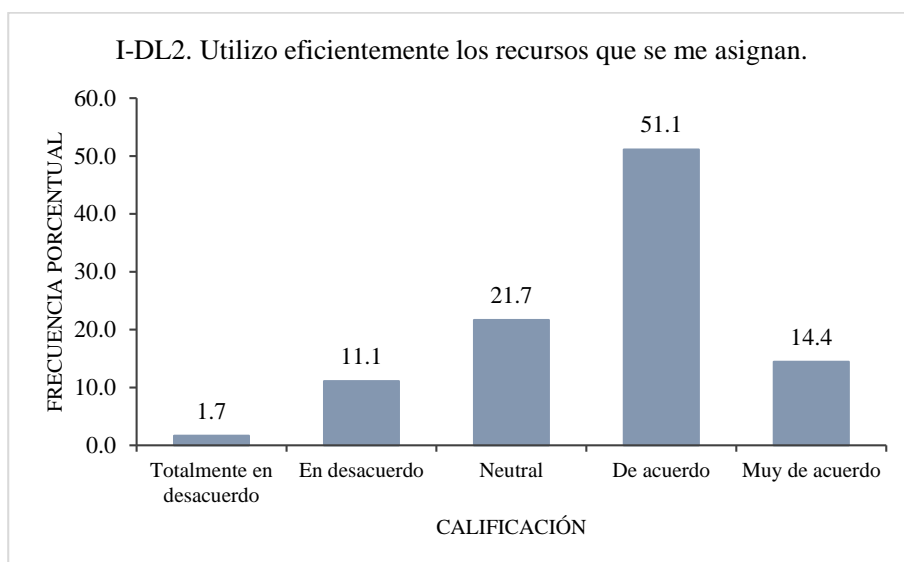
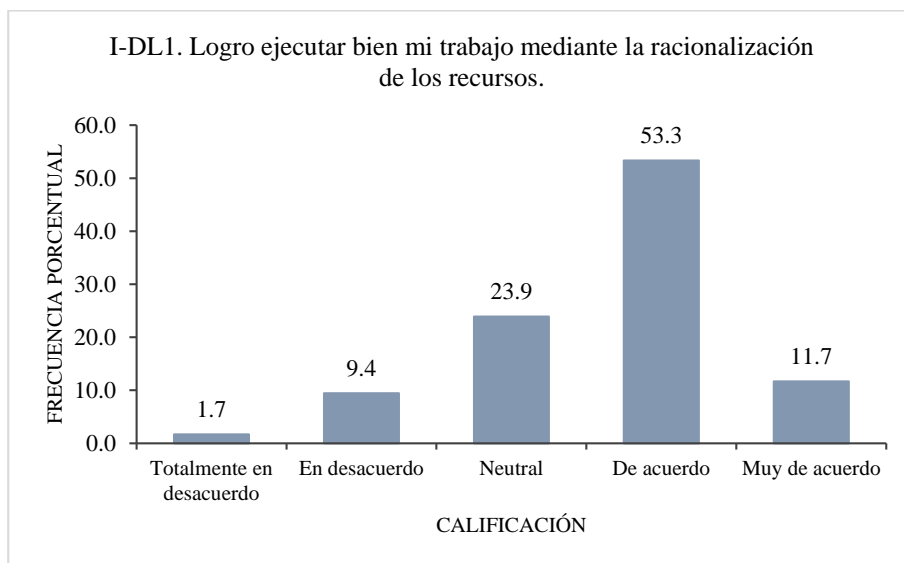




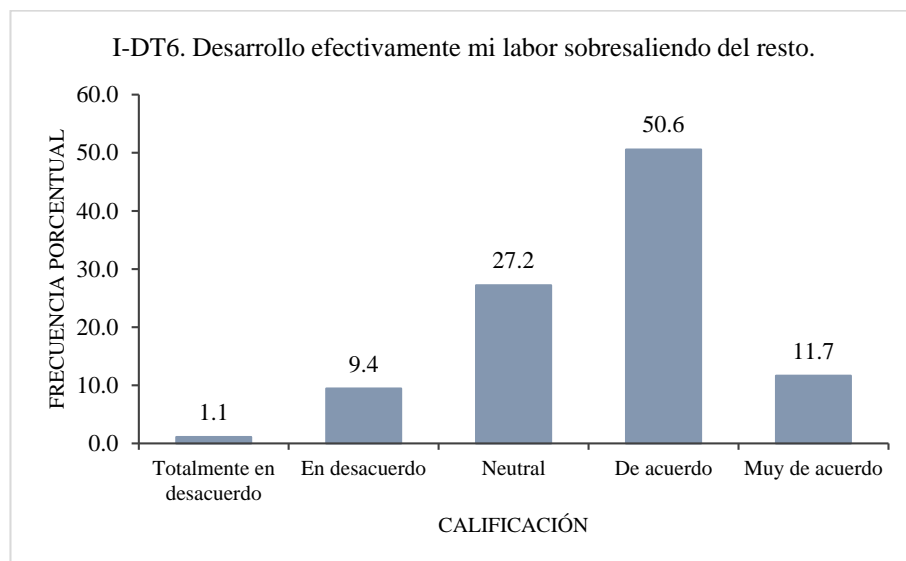
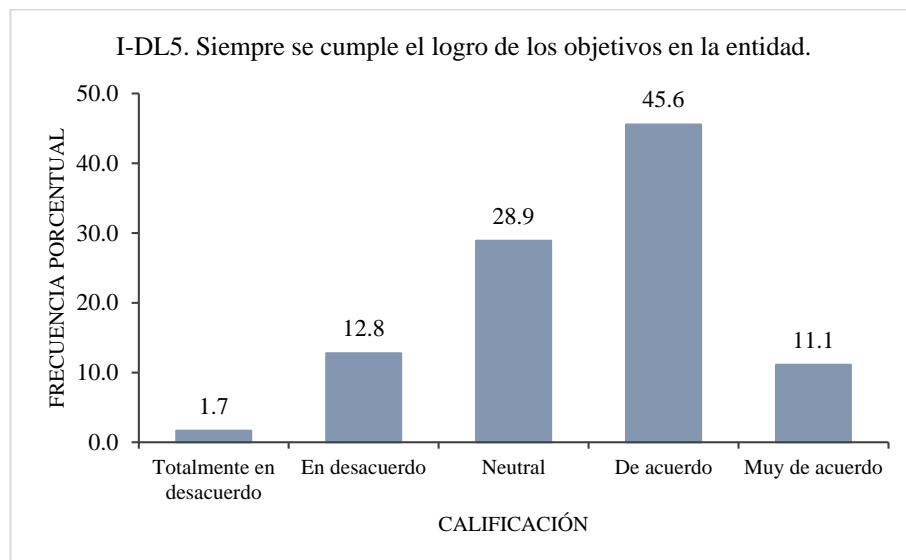
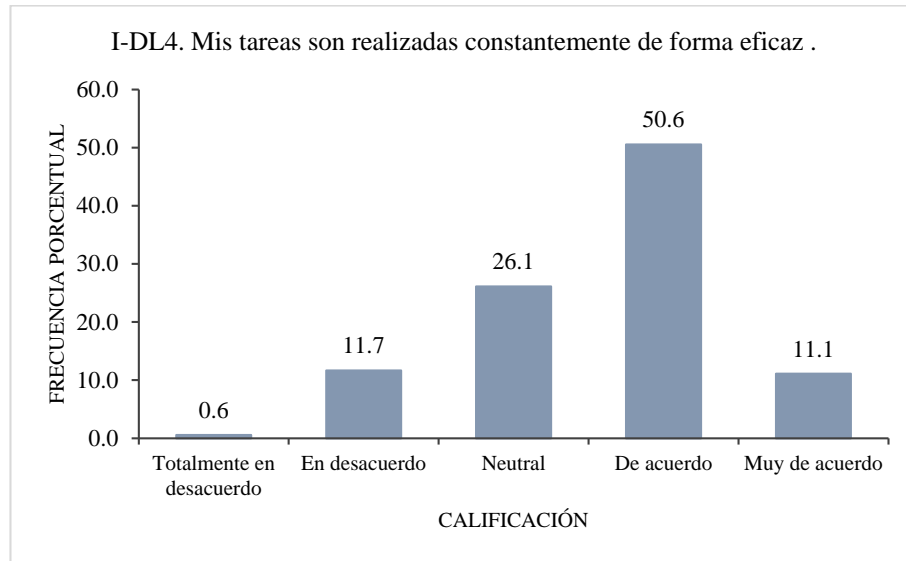
Dimensión manejo de conflictos



Dimensión eficiencia



Dimensión eficacia



Anexo 5. Matriz de consistencia

Título: El clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General				
¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.	Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.	Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.		Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Procedimientos 	Tipo de estudio La investigación será aplicada de nivel relacional.
				Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Compromiso 	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis específicas	Variable Independiente: Clima organizacional	Tolerancia de riesgos o desafíos	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación medida • Aceptación de logro 	Diseño El diseño de investigación es transversal no experimental.
a. ¿Cómo se relaciona la estructura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.	a. Determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.	a. Existe relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.		Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Equidad 	
b. ¿Cómo se relaciona la responsabilidad y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.	b. Determinar la relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.	b. Existe relación entre la responsabilidad y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.		Calor y Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo • Moral 	
c. ¿Cómo se relaciona la tolerancia de riesgos y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.	c. Determinar la relación entre la tolerancia de riesgos y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.	c. Existe relación entre la tolerancia de riesgos y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.		Manejo de conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Ideales • Opiniones 	Población y muestra La población en estudio está conformado por trabajadores de la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María (n = 180).
d. ¿Cómo se relaciona las recompensas y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.	d. Determinar la relación entre las recompensas y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.	d. Existe relación entre las recompensas y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.				
e. ¿Cómo se relaciona el apoyo y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.	e. Determinar la relación entre el apoyo y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.	e. Existe relación entre el apoyo y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.				
f. ¿Cómo se relaciona el manejo de conflicto y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María?.	f. Determinar la relación entre el manejo de conflicto y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.	f. Existe relación entre el manejo de conflicto y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María.				Técnicas de recolección de datos Se aplicará el cuestionario de encuesta , con opciones de respuesta tipo Likert
			Variable dependiente: Desempeño laboral	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución • Uso eficiente • Medios 	Técnicas para el procesamiento de información Para la prueba de hipótesis se aplicó el estadístico del coeficiente de correlación por rangos de Spearman (r_s).
				Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Tarea eficaz • Objetivos • Desarrollo efectivo 	