

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY, AÑO 2014.**

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

AUTOR(A)

BACH. ADM. SONIA CHIPA MENDOZA

Abancay, setiembre del 2016

PERÚ

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY, AÑO 2014.**

Autor(a) : Bach. Adm. Sonia Chipa Mendoza
Presidente Jurado/a : Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque
Primer jurado/a : Mg. Leticia Rosario Valer Montesinos
Segundo jurado/a : Lic Am. Arturo Nicanor Suarez Orellana

Abancay, setiembre del 2016

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY, AÑO 2014.**

DEDICATORIA

A MI MADRE

Zenobia Mendoza Chacón

Por hacer posible mi creación, darme la vida hasta el día de hoy, quién ha sido mi ejemplo a seguir, mi fuerza, mi fortaleza, ejemplo de abnegación y superación, que con sus sabios consejos ha sabido guiarme por el camino del bien.

A MI PADRE:

Mariano Chipa Barretón

Por hacer posible mi creación, darme la vida hasta el día de hoy y consejos sabios para estar en el camino correcto.

A MIS HERMANOS:

Esteban, Gerardo, Justina, Mario, Reynaldo, Alicia y Rony.

Por su cariño y compañía, a pesar de la distancia. Especialmente, por ser mi ejemplo a seguir y por brindarme apoyo incondicional en cada momento en que lo he necesitado.

A MIS DOCENTES UNIVERSITARIOS:

Por la abnegación de compartirme sus conocimientos y consejos para forjar mi éxito culminado.

SONIA CHIPA M.

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer a Dios por darme fortaleza, sabiduría, discernimiento e inteligencia para culminar con éxito este objetivo y por todas las cosas buenas que me ha brindado durante este tiempo de estudios y en mi vida personal, sin mi Señor no soy nadie.

Mi profundo agradecimiento a la **UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**, por ser la institución que me brindó todos los conocimientos, a mis queridos Docentes que han forjado en mí una formación humanista y de investigación científica en el campo de la administración, a los estudiantes y personal administrativo y a mis queridos amigos y compañeros de estudio del “II Curso taller de Metodología de la Investigación Científica”.

Mi gratitud y agradecimiento al Lic. **PERCY FRITZ PUGA PEÑA**, Por el asesoramiento de la investigación su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigadora, a los estadísticos Ing. Willson Mollocondo y Lilton Contretas, por su valiosa sugerencia que contribuyeron a mejorar la realización y culminación del presente trabajo de tesis.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. LEONARDO ADOLFO PRADO CARDERNAS

Rector (I)

Mg. MAURO HUAYAPA HUAYNACHO

Vicerrector Académico

Dr. WILSON JHON MOLLOCONDO FLORES

Vicerrector de Investigación

Mg. Victor Carmelino Vargas Godoy

Decano de la Facultad de Administración

CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILO

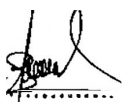
Quién suscribe, Licenciado en Educación con especialidad en lengua y literatura.

HACE CONSTAR

Que el texto de informe final de la tesis “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY, AÑO 2014”, presentado por la bachiller SONIA CHIPA MENDOZA, fue revisado por el suscrito, habiendo corregido la parte formal, estructural y gramatical por tanto esta expedito para su impresión final.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Abancay, setiembre del año 2016.



Félix Pataca Rodríguez
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN
PRACTICANTE VERBAL

Lic. Félix Pataca Rodríguez

MIEMBROS DEL JURADO

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
E.A.P.A.E.

Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque
D. Asoc. - Ordinario

Lic. Adm. JOSÉ YUDBERTO VILCA CCOLQUE

Presidente de jurado/a

Universidad Nacional Micaela Bastidas
de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académica Profesional de Administración
de Empresas
Lic. L. Valer Montesinos
DOC. ORDINARIO

Mg. LETICIA ROSARIO VALER MONTESINOS

Primer miembro

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Facultad de Administración
Escuela Académica Profesional de Administración
de Empresas
Lic. Adm. Arturo N. Suárez Orellana
Docente Ordinario
AUXILIAR

Lic Am. ARTURO NICANOR SUAREZ ORELLANA

Segundo miembro



ACTO DE SUSTENTACIÓN Y DEFENSA DE TESIS "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, Año 2014" DE LA BACHILLER CRIDA MENDOZA SONIA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MATERIAS AGOSTO/2015)

En el auditorio de la Facultad de Administración ubicado en la ciudad universitaria Avenida Garcilaso s/n del Distrito de Tambuco, siendo las dieciséis horas con quince minutos del día yaster veinticinco de agosto del año dos mil quince. En atención al Memorando Multiple N° 096-2015-D-EDPA-FA-UNDTBA-Ab. se citaron los miembros del jurado de Evaluación y sustentación de tesis denominando "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014".

Presentado por la Bachiller CRIDA MENDOZA, SONIA, estando presentes los miembros del jurado: Mr. JOSÉ ROBERTO VILA ACUÑA (Presidente) Mr. ROSARIO LETICIA VALER MONTESINOS (Primer miembro) y Lic. Adm. Arturo Nicanor Suárez Orellana (Segundo Miembro) y la asistencia del Mr. Clemente Juan Castillo (Miembro Asesor), No asistió el Asesor de la tesis. Estando cumplido con la documentación y procedimientos administrativos de la aspirante para optar el TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, se procedió al acto académico de la exposición y sustentación de tesis en el tiempo de veinticinco minutos y en estricto cumplimiento del Reglamento de Grado y Titulos de la Universidad y Facultad. Cumplido el tiempo estipulado se procedió a la segunda etapa de inquietudes preguntas de jurados, dando inicio con el ~~segundo~~ miembro Lic. Adm. Arturo N. Suárez Orellana, de similar forma a la Mr. Rosario L. Valer Montesinos (primer miembro) y finalmente las inquietudes y replicas del presidente del jurado. Culminado esta fase se pasó a debatir la evaluación final de la sustentación y defensa de tesis.

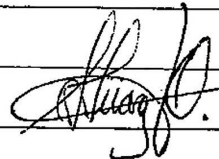
Culminándose se con lo siguiente determinación, aprobándose por unanimidad con la nota de (14) CATORCE. Con la comunicación de las observaciones del caso para el mejoramiento del trabajo tesis, se concluye el evento académico, siendo las dieciocho horas del mismo día firmando al pie los presentes en señal de conformidad, así como el aspirante.

Universidad Nacional Micarla Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
D.A.P.A.E.

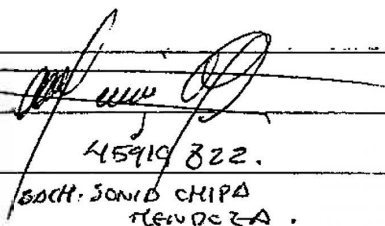
Lic. Adm. José Humberto Vilca Ccolque
D. ASOC. Ordinario
PRESIDENTE

Universidad Nacional Micarla Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas

Lic. Adm. Rosario L. Valer Montesinos
DOC. ASOC. ORDINARIO
PRIMER MIEMBRO



SEGUNDO MIEMBRO


45919 822.
BOCH. SONID CHIPA
RENOVADA.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	MARCO TEÓRICO	18
1.1.	CLIMA ORGANIZACIONAL	18
1.2.	TIPOS DEL CLIMA Y FACTORES QUE LO DETERMINAN... ..	23
1.3.	FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	25
1.4.	MOTIVACIÓN... ..	27
1.5.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL... ..	30
1.6.	LIDERAZGO	31
1.6.1.	DECÁLOGO DEL LÍDER	32
1.6.2.	TIPOS DE LIDERAZGO	32
1.7.	DESEMPEÑO LABORAL.....	34
1.7.1.	DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO	35
1.8.	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	36
1.9.	PARTICIPACIÓN	38
1.10.	CALIDAD DE SERVICIO	41
II.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.. ..	43
2.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN... ..	43
2.3.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	43
2.3.	MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.3.1.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
2.4.	POBLACIÓN	44
2.4.1.	CARACTERÍSTICAS Y DELIMITACIÓN	44
2.4.2.	UBICACIÓN ESPACIO- TEMPORAL	45
2.5.	MUESTRA	45
2.5.1.	TÉCNICAS DE MUESTREO	47
2.5.2.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	47
2.6.	FORMULACIÓN DE HITÓTESIS... ..	48
2.6.1.	HIPÓTESIS GENERAL	48
2.6.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICO	48
III.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
3.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
3.1.1.	DATOS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS	49
3.1.2.	CLIMA ORGANIZACIONAL	54
3.1.3.	DESEMPEÑO LABORAL .. .	65
3.2.	DISCUSIÓN	72
3.3.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	76
	CONCLUSIONES	84
	RECOMENDACIONES	86
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS... ..	87
	ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°01.....	45
TABLA N°02.....	46
TABLA N°03.....	50
TABLA N°04.....	51
TABLA N°05.....	53
TABLA N°06.....	54
TABLA N°07.....	55
TABLA N°08.....	56
TABLA N°09.....	57
TABLA N°10.....	58
TABLA N°11.....	59
TABLA N°12.....	60
TABLA N°13.....	61
TABLA N°14.....	62
TABLA N°15.....	63
TABLA N°16.....	64
TABLA N°17.....	65
TABLA N°18.....	66
TABLA N°19.....	67
TABLA N°20.....	68
TABLA N°21.....	69
TABLA N°22.....	70
TABLA N°23.....	71
TABLA N°24.....	72
TABLA N°25.....	73
TABLA N°26.....	74
TABLA N°27.....	75
TABLA N°28.....	76
TABLA N°29.....	77
TABLA N°30.....	78
TABLA N°31.....	79
TABLA N°32.....	80
TABLA N°33.....	81
TABLA N°34.....	82
TABLA N°35.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°01.....	45
FIGURA N°02.....	50
FIGURA N°03.....	51
FIGURA N°04.....	52
FIGURA N°05.....	53
FIGURA N°06.....	54
FIGURA N°07.....	55
FIGURA N°08.....	56
FIGURA N°09.....	57
FIGURA N°10.....	58
FIGURA N°11.....	59
FIGURA N°12.....	60
FIGURA N°13.....	61
FIGURA N°14.....	62
FIGURA N°15.....	63
FIGURA N°16.....	64
FIGURA N°17.....	65
FIGURA N°18.....	66
FIGURA N°19.....	67
FIGURA N°20.....	68
FIGURA N°21.....	69
FIGURA N°22.....	70
FIGURA N°23.....	71
FIGURA N°24.....	72
FIGURA N°25.....	73
FIGURA N°26.....	74
FIGURA N°27.....	75
FIGURA N°28.....	76
FIGURA N°29.....	78
FIGURA N°30.....	80
FIGURA N°31.....	82

RESUMEN

Este trabajo es el resultado de un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014. La investigación es de tipo explicativo cuantitativo de un alcance correlacional. La población fue de 113 servidores y la muestra de 87 servidores, se utilizó la técnica de muestreo aleatoria simple, donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 18 preguntas con cinco alternativas de respuesta. Se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional influye de manera positiva en el desempeño laboral.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral.

ABSTRACT

This work is the result of a diagnosis of organizational climate and job performance of the administrative officers of the provincial municipality of Abancay, 2014. The explanatory quantitative research is kind of a correlational scope. The population was 113 servers and 87 servers sample, the technique of simple random sampling, where all population units had the same probability of being selected was used. The questionnaire for data collection, which consisted of 18 questions with five possible answers, was applied. It was concluded according to the results that organizational climate has a positive impact on job performance.

Keywords: Organizational climate, job performance.

INTRODUCCIÓN

El empleo, definido como el desempeño de una actividad laboral, que genera ingresos económicos o por el que se recibe una remuneración o salario, sin embargo, es diferente a lo que se conoce como trabajo, pues éste es cualquier tipo de actividad o tarea necesaria para cubrir las necesidades básicas del ser humano; alimentación, vivienda, salud, educación etc.; es importante mencionar que trabajo lo tiene la mayoría de la población, pero empleo no; debido a las condiciones que se necesitan para que sea considerado como tal.

En la vida del ser humano, el trabajo juega un papel importante, las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, y ésta depende de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral; que sea satisfactoria y estimulante, o bien todo lo contrario, de igual manera que si una organización no cuenta con un clima favorable tiene sus desventajas frente a otras que sí lo tienen.

Un grupo de trabajo es un subsistema especializado dentro de una organización, las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas. El estudio acerca del clima organizacional de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, se basa en conocer cómo influye el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de distintas situaciones que le afectan y condicionan los niveles de desempeño y satisfacción laboral.

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente en el compromiso, productividad y responsabilidad; hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos

que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización. Un reconocimiento del clima organizacional permite ciertos procesos e intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos, etc.; por ello se han realizado diversos estudios sobre este tema, y coinciden en el mismo resultado, éstos determinan que un trabajador que se encuentra emocionalmente estable dentro de la institución en donde labora, presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro: (García, 2006)

La satisfacción laboral es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que ha desarrollado, es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor y sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

Los trabajadores son parte fundamental para el desarrollo y el cambio positivo dentro de las organizaciones, de tal forma que un agradable ambiente de trabajo, tendrá como resultado un excelente desempeño laboral, tanto individual como colectivamente. Las relaciones interpersonales constituyen un aspecto básico en la vida, funcionando como un medio para alcanzar determinados objetivos.

La relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay está influenciada por otros factores, como por ejemplo, las expectativas de proyección

laboral del servidor en la institución, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de sus actividades; se basa en que mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la institución es menor; el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de desempeño laboral. La importancia al aumentar el desempeño laboral, es que merece la atención por parte de la institución para brindar los recursos necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura de la institución; mejorar la motivación de servidores, por ejemplo fomentando un mayor desempeño laboral y mejorando la productividad y logro de objetivos de la institución.

Por lo tanto el clima laboral influye de manera positiva en el desempeño laboral en los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, pero en la actualidad no existe un buen clima laboral entre trabajadores administrativos, por tanto no existe un buen desempeño laboral, que genere productividad y logro de objetivos.

La presente investigación radica en recaudar información sobre los diversos factores del sistema organizacional y motivacional del recurso humano que se pueden utilizar por diferentes instituciones para obtener mejores parámetros de productividad a nivel laboral y al mismo tiempo se obtiene la satisfacción del personal. El clima organizacional se fortalecerá con las diferentes actividades de desarrollo humano profundizar en el constante cambio de los servidores en beneficio del desempeño laboral que relativamente dará ventajas a la institución y a los servidores de la misma.

El objetivo principal de este estudio es de determinar el clima laboral y su influencia en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014 asimismo determinar la influencia

de la motivación, comunicación, y liderazgo en el desempeño laboral de los mismos.

Los antecedentes bibliográficos de la presente investigación son: RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO AGRÍCOLA GANADERO, Autor: ANDRÉS A. RODRÍGUEZ, MARÍA P. RETAMAL, JOSÉ N. LIZANA, FELIPE A. CORNEJO; para realizar este estudio se utilizó metodología mixta: cuantitativa (mediante instrumentos de medición), y cualitativa (mediante focus group), Además se utilizó un diseño no experimental siendo el estudio transversal correlacional y se llegaron a las siguientes conclusiones al considerar las dimensiones del desempeño, la Satisfacción general resulta ser un predictor significativo del Rendimiento y Productividad, mientras que el clima general resulta ser un predictor significativo de las dimensiones Condiciones Personales y Comportamiento del Funcionario.

I. MARCO TEÓRICO

1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta. (CHIAVENATO, 2007). El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados; es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en qué tipo de institución trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece, si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más

irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Las propiedades en su conjunto son medibles en el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados, numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una institución de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (MARTINEZ, 2003)

Este tema ha despertado el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, clima organizacional, etc., sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

En la organización las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta pueden ser externas o internas, las cuales son directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas 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.

Entre 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. (ROBBINS, 2004)

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, y las consecuencias negativas,

se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a cómo éste se vea afectado o beneficiado, el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización; dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Luc Brunet, define al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como:

“Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.” (BRUNET L. , 1997)

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como:

“Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades los individuos más que con las características de la organización”.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como:

“Una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

Teoría del clima organizacional de Likert

- Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: 1. Los métodos de mando 2. Las características de las fuerzas Motivacionales 3. Las características de los procesos de Comunicación 4. Las características de los procesos de influencia 5. Las características de los procesos de toma de decisiones 6. Las características de los procesos de planificación 7. Las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

1.2. TIPOS DEL CLIMA Y FACTORES QUE LO DETERMINAN

Existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores fundamentales:

- i) Contexto, tecnología y estructura.
- ii) Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- iii) Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- iv) Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Complementariamente a éstos componentes existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados desencadenados, además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.

Intermedias: Éstas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.

Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de éstas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas:

- a) **En el tipo de clima de autoritarismo;** explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados, se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.
- b) - **Autoritarismo paternalista;** El tipo de clima de autoritarismo paternalista es en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable estructurado.
- c) **Clima de tipo participativo o consultivo;** La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- d) **Participación en grupo;** En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a

cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad, confianza entre los superiores y los subordinados, hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (WERTHER, 1995)

1.3. FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado, algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

Las variables mencionadas anteriormente son:

Las características individuales son: Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización, que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

Las características del trabajo: Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado, pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

Las características de la situación de trabajo: Son los factores del ambiente laboral del individuo, que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

El conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede

aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, es importante para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

Una de las variables que afectan a los empleados de este departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución, la medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra; el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

(FERRARO) Afirma que: las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen: flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo, el clima organizacional comprende de nueve componentes: La Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, la identificación con la organización.

Existen dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente de Clima Organizacional:

Claridad: Todos en la organización saben lo que se espera de ellos.

Estándares: Se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.

Responsabilidad: Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.

Flexibilidad: No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.

Reconocimiento: Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.

Espíritu de equipo: La gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

Por otro lado, la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

Las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores, los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

Compañeros, condiciones de trabajo, contenido del puesto, oportunidades de progreso. Retribución, seguridad en el empleo y supervisión, cuando los empleados obtienen un alto puntaje en éstas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos, se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución, cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario; la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias. (L., 1999)

1.4. MOTIVACIÓN

La motivación laboral es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo es "algún estado

interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos", mucha gente percibe la motivación como una característica personal, ya que algunas personas la tienen y otras no, y hay algunos gerentes que etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques:

- i) Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- i) Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.
- ii) Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas, las condiciones físicas de trabajo; un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento mientras que en los segundos factores la satisfacción sí motiva a trabajar y desplegar un mayor esfuerzo.

Los tres enfoques anteriores son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él, los

miembros de su grupo de referencia y lo que realmente obtiene él; en comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo. (ALCOVER, 2003)

En el clima organizacional, una buena adaptación significa “salud mental”, las tres características principales de las personas mentalmente sanas son: Las personas se sienten bien consigo mismo, se siente bien en relación con otras personas y son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias, 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 y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de conformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización, como en los caso de huelga, manifestaciones, etc., de manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y que está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.

El clima organizacional dentro de una organización, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de tal manera que se puede describir con la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen 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 aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades, influye sobre el estado motivacional de las personas y a su vez recibe influencia de este: es como

si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

1.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. (GOLDHABER, 1986).

Comunicación Multidireccional

Esta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

La satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo, grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales, y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas: relaciones interpersonales, autorrealización, etc.; y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir, los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento, a su vez genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes, esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de

modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.
(MANAGEMENT)

1.6. LIDERAZGO

La nueva concepción de liderazgo rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y servidores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa, para una buena productividad en la tareas.

En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas (CANTÓN, 2001). Visto de esta manera, son muchos los elementos que intervienen en el desarrollo de un liderazgo eficaz, tal como cual significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud. En tal sentido, se espera que los líderes del futuro, desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso (BERNAL, 2000).

Asimismo, otro autor expresa que el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño laboral en el futuro (GRINBERG, 1999).

Por consiguiente, un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral.

1.6.1. DECÁLOGO DEL LÍDER

Trabajador, decidido, extrovertido, innovador, sensible, estratégico, pragmático, coherente, flexible, trabajador y decidido.

(ROBBINS, 1999), sobre el liderazgo del crecimiento profesional y del futuro, define las características que tienen estos líderes: 1 Ejercen un liderazgo facilitador fundado en su propia experiencia que ayuda a sus colaboradores. 2 Ejercen un liderazgo evaluador que facilita *feedback* y diagnóstico sobre la actuación de los colaboradores en el trabajo dentro de la organización, 3 Ejercen un liderazgo asesor que implica roles de formador de aquellas competencias de las que por el momento carecen sus colaboradores y 4 Ejercen un liderazgo incentivador que provoca la motivación por el logro en sus colaboradores.

1.6.2. TIPOS DE LIDERAZGO

A) El líder autócrata. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Este tipo de líder ordena y espera obediencia, no toma en cuenta al personal, lo cual hace que la antipatía se haga latente, dando lugar a la resistencia.

Lleva un control exhaustivo de las acciones de cada trabajador.

Los empleados se pueden sentir desvalorados ya que sus conocimientos, habilidades, destrezas no son tomados en cuenta.

Consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

B) El líder democrático. O participativo como muchos estudios los tipifican. Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

C) El Liderazgo transformacional. El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (Bass, 1994).

D) El líder liberal o laissez faire. Este término francés puede traducirse como "dejar hacer" o "dejar que las cosas sigan su cauce".

Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Más que "máxima libertad personal", se refleja como una falta de liderazgo, ya que nadie parece estar al cargo, nadie dirige ni exige nada.

Estos líderes son suaves e indulgentes. Permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Los empleados pueden demostrar sus conocimientos sin ningún tipo de presión, pero la desorganización está asegurada, dado el vacío de poder directivo.

1.7. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora, cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación de desempeño es de gran importancia para el desarrollo de una institución al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones, establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño, permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Asimismo, las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados, en este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como

están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos. Al personal cuando se le evalúa en una empresa, es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto. La evaluación influye en el desempeño laboral y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

La forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la empresa.

El desempeño influye en los factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez un falta de cooperación esto depende más bien del cargo que desempeñe. (VALLE, 1995)

Chiavenato refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,” (CHIAVENATO, 2004)

Si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

1.7.1. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

En un sistema de cuenta pública orientada a resultados, se requiere datos sobre un conjunto de indicadores diferentes, que reflejan la información requerida para distintos niveles de toma de decisiones.

Los legisladores y los Directores de instituciones requieren información sobre resultados de largo plazo, mientras que los Gerentes de programas y sus staff requieren detalles sobre la provisión de insumos, los procesos, los productos y resultados intermedios.

La idea de incorporar indicadores y metas de desempeño al proceso presupuestario es disponer de información sobre los niveles de cumplimiento de las instituciones y enriquecer la productividad, cuando se habla de indicadores de desempeño, se alude a una gestión compuesta por una, secuencia de resultados a lo largo de una línea de tiempo:

Calidad (eficacia):

Mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios, grado de satisfacción de usuarios, tal como indica en la siguiente figura.

1.8. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica. (DIAZ, 2004), el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los

autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

Rogers, define La satisfacción laboral como: la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General; indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Las facetas de grado mayor o de menor satisfacción frente aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa, la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. La satisfacción se genera a partir de la gratificación de las necesidades particulares de cada asociado, particularmente a partir del ejercicio de su dotación exclusiva de talentos, habilidades, valores, conocimientos y motivaciones, así como su incorporación al ambiente, departamento y puesto adecuados. (ROGERS, 1990)

Los gerentes hacen un seguimiento de la satisfacción laboral, debido a que ésta es un indicador importante de la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades de sus empleados, se desarrollan métodos para medir la satisfacción laboral; todos ellos son indirectos, dado que la satisfacción laboral

solo se puede inferir: es algo intangible y personal, entre estos métodos, cabe citar: La observación del comportamiento de los empleados, entrevistas con los empleados, los cuestionarios en cuanto la satisfacción laboral, el método más económico y confiable es la utilización de los cuestionarios escritos.

1.9. PARTICIPACIÓN

La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales, a tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles. (MARÍN, 2002)

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:

- Compromiso con la productividad
- Intercambio de información.
- Implicación en el cambio.

A) BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO

Los beneficios que tiene para el individuo son:

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios, conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades, conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, programas de entrenamiento, seminarios, etc. las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.

Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa, mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores, estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas, atiende con prontitud los problemas y conflictos, si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican, estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

B) BENEFICIOS PARA EL JEFE

El jefe tiene la oportunidad de:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad, tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

c) BENEFICIOS PARA LA INSTITUCIÓN

Dentro de los beneficios que tiene para la empresa se encuentran los siguientes:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias, puede dinamizar su política de Recursos Humanos,

ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución, invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, esto incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

El éxito del clima organizacional es clave en una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos para su medición periódica. Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa, pero eventualmente puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar en los objetivos de la institución. Lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información.

1.10. CALIDAD DE SERVICIO

Para entender el concepto de calidad de servicio se deben conocer primero los conceptos de calidad, servicio y cliente por separado. Se define calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio recibido. Por tanto, la clasificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos.

Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa, en otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico, profundizando en el tema servicios se observa que poseen las siguientes características: Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, sentir ni oler antes de comprarlos; Inseparabilidad: la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros; Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan; Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior; y Ausencia de propiedad: los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

Se puede clasificar a los servicios en los siguientes tipos: servicios genéricos: son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como ser: alimentos, ropa y la vivienda, descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento; servicios básicos: servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo puede ser cuando una persona solicita el servicio médico a domicilio; servicios aumentados: son servicios adicionales que se le da al consumidor; servicios

globales: se le llama a la oferta conjunta de servicios; y servicios potenciales: son los que los consumidores imaginan que podrán encontrar dentro del mercado.

Por último, para poder definir el concepto de calidad de servicio se deberá destacar la importancia del cliente (persona con necesidades y preocupaciones, que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar en la visión del negocio), tomando en cuenta estos tres conceptos ahora sí se pueden definir la calidad de servicio que consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades. (Helouani, 1999)

A) Componentes de la calidad de servicio

Confiabilidad. La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

Accesibilidad. Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

Respuesta. Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.

Seguridad. Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.

Empatía. Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.

Tangibles. Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Para finalizar es importante identificar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de servicio, esta es más difícil de definir en comparación a la calidad en los productos. La calidad de servicio siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y de la interacción entre el empleado y el cliente.

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación según propósito de la investigación: es la “Investigación Aplicada” (CHARAJA CUTIPA, 2009), puesto que esta investigación tiene propósitos de utilizar las formulaciones teóricas elaboradas por la investigación, para resolver problemas prácticos.

2.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es cuantitativo con un alcance “Correlacional” (HERNANDEZ SAMPIERI, 2006) ; Es cuantitativo ya que se usa la recolección de datos para probar si el clima organizacional influye en el Desempeño Laboral, con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Aunque la investigación sea cuantitativa el análisis descriptivo de sus resultados permitirá explicar el comportamiento cualitativo de las dimensiones de las variables clima organizacional y desempeño laboral para la toma de decisiones.

En esta investigación se dice que es Correlacional, porque mediante el coeficiente de determinación se podrá concluir la influencia que tiene o no el clima organizacional sobre el desempeño laboral en los servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay. Además, por medio del coeficiente de correlación de Pearson se determinará qué tan asociadas se encuentran estas dos variables de estudio.

2.3. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método a utilizar en la investigación es:

El método deductivo, analítico y sintético es el razonamiento mental que permite descubrir nuevos conocimientos de lo general para llegar a lo particular y permite

extender los conocimientos que se tienen sobre la clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase.

2.3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrollara haciendo uso del “Diseño No Experimental, transeccional o transversal” (HERNANDEZ SAMPIERI R. , 2006) , en vista de que en este estudio; sólo se tratara de describir un conjunto de hechos, mas no intentaremos hacer variar intencionalmente las variables independientes.

A su vez este diseño será de tipo transversal, puesto que su propósito es describir los componentes (del clima organizacional) y analizar la influencia en la (desempeño laboral) de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, un momento y en forma simultánea, a través de levantamiento de observación por única vez, se puede expresar en la siguiente ecuación:



Es decir la ecuación significa que la variable dependiente (Y) Desempeño Laboral es una función de la variable independiente (X) Clima Organizacional.

2.4. POBLACIÓN

2.4.1. CARACTERÍSTICAS Y DELIMITACIÓN

La población está conformada por el total de servidores administrativos en la Municipalidad Provincial de Abancay.

Población: 113, servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, tal como se muestra en la tabla N°01:

Tabla N° 01

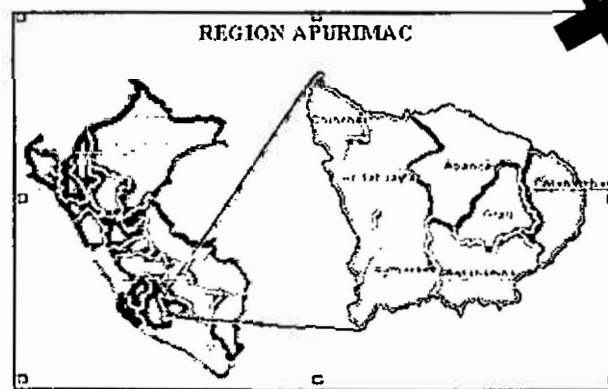
Servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay.

PERSONAL	CANTIDAD	(%)
Funcionarios de la MPA	35	30%
Personal Nombrado MPA	45	40%
Personal Contratado MPA	33	30%
TOTAL	113	

Fuente: Elaboración Propia

2.4.2. UBICACIÓN ESPACIO- TEMPORAL

Figura N° 01



Trabajadores
administrativos
de la
MPA.

Fuente: muniabancay.gob.pe

2.5. MUESTRA

Como la población de estudio es bastante pequeña, determinamos hacer uso del "Muestreo no probabilístico por Conveniencia" (LINARES CAZOLA, 2009), por medio del cual seleccionaremos el tamaño de muestra a nuestra conveniencia. Tomaremos como muestra el total de Servidores funcionarios, nombrados y contratados, por la facilidad a acceder a información de cada integrante de la misma.

En ese sentido, tomaremos en cuenta los siguientes criterios para determinar el muestreo no probabilístico.

Muestra:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$$

Dónde:

$$n = \frac{(113 * [1.96]^2 * 0.5 * 0.5)}{(113 * [0.05]^2 + [1.96]^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 87.316115536$$

n=87 encuestas.

n : Tamaño de la Muestra.

Z : Margen de Confiabilidad. =95% 0.5= 1.96

P : Evento Favorable = 0.5

Q : Evento no Favorable = 0.5

N : Tamaño de la Población.

E : Margen de Error 5%= 0.05

Tabla N° 02

Muestra

PERSONAL	CANTIDAD	(%)	N° DE ENCUESTAS
Funcionarios de la MPA	35	30%	26
Personal Nombrado MPA	45	40%	35
Personal Contratado MPA	33	30%	26
TOTAL	113		87 ENCUESTAS

Fuente: Elaboración Propia

2.5.1. TÉCNICAS DE MUESTREO

La técnica que se va a utilizar es la investigación estratificada y aleatoria simple, para poder conocer la influencia del Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

2.5.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

2.5.2.1. Técnicas a utilizar.

Las técnicas a utilizar en el presente trabajo de investigación son: la encuesta y la observación, lo que nos va a permitir obtener la información necesaria tomando en cuenta los objetivos e hipótesis del estudio, así como los instrumentos necesarios para recabar la información que nos garanticen el registro y procesamiento de los datos necesarios para lograr el objetivo del trabajo de investigación.

La encuesta, con la finalidad de obtener informaciones referentes al Clima Laboral influente en el desempeño laboral de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2014.

La observación, en el ambiente de la institución a los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, a fin de evaluar el clima organizacional y desempeño laboral.

Los instrumentos a utilizar.

Entonces el instrumento a utilizar es el **cuestionario** constituyendo una herramienta fundamental para éxito en la obtención de datos y la comprobación de la hipótesis, y se adoptó de la investigación realizada por Stefani Alejandra Marroquín Pérez y Lorena Pérez Gutiérrez, con Título: "El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de burger king", previo a optar al título de Psicóloga, de la Universidad de San Carlos de Guatemala,

escuela de ciencias Psicológicas, febrero de 2011, y la guía de observación, tal como están anexadas.

2.6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

El adecuado manejo de Clima organizacional influye de manera favorable en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

2.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICO

La escasa comunicación influye poco favorable en el compromiso desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

El bajo liderazgo influye en grado limitado en la responsabilidad del desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

La poca motivación influye poco favorable en la productividad desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANALISIS DE RESULTADOS

3.1.1. DATOS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos, a través del trabajo de campo, mostrando el instrumento aplicado un resultado específico, éstos se unificaron para obtener la interpretación final y determinar la influencia del Clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Los resultados son presentados de la siguiente forma:

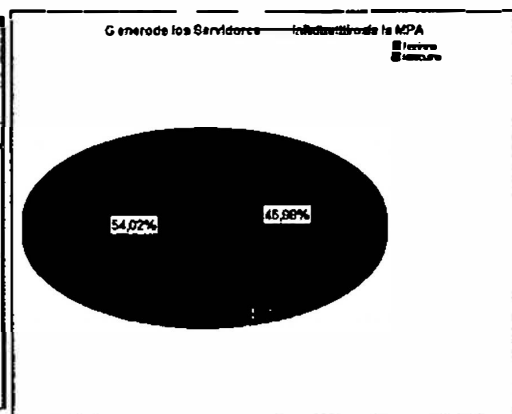
- a. El cuestionario se trabajó por medio de la metodología cuantitativa, los resultados se presentaron por medio de gráficas de barras agrupadas, con sus respectivas descripciones de cada una de las 18 interrogantes y, de los datos demográficos.
- b. En los resultados se muestra una explicación detallada de los resultados de los instrumentos de recolección de datos y con relación al marco teórico y el objetivo general de la investigación.

Género de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay

Tabla N°03
Género

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	40	46,0	46,0	46,0
Masculino	47	54,0	54,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°02
Género



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Según los datos de la tabla N°3, Como se puede observar en la variable que corresponde al sexo de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay se focaliza mayoritariamente en el sexo masculino con un 54,02 % y sexo femenino 45,98 % de un total de 87 encuestados.

Turno de trabajo de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay

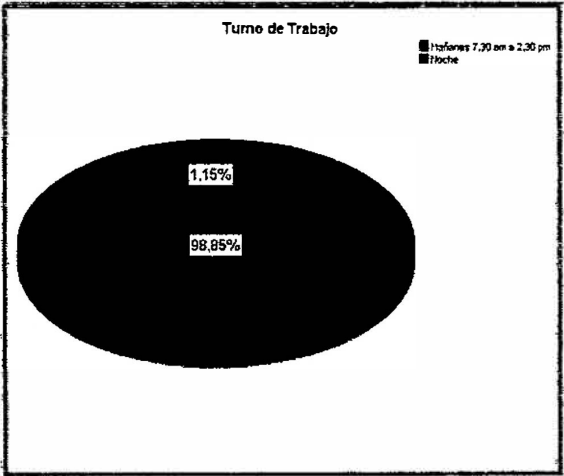
Tabla N°04

Turno de trabajo

	Fre- cuen- cia	Porce- ntaje	Porce- ntaje válido	Porcen- taje acumulad
Válidos Mañanas 7.30 am a 2.30 pm	86	98,9	98,9	98,9
Noche	1	1,1	1,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°03

Turno de trabajo



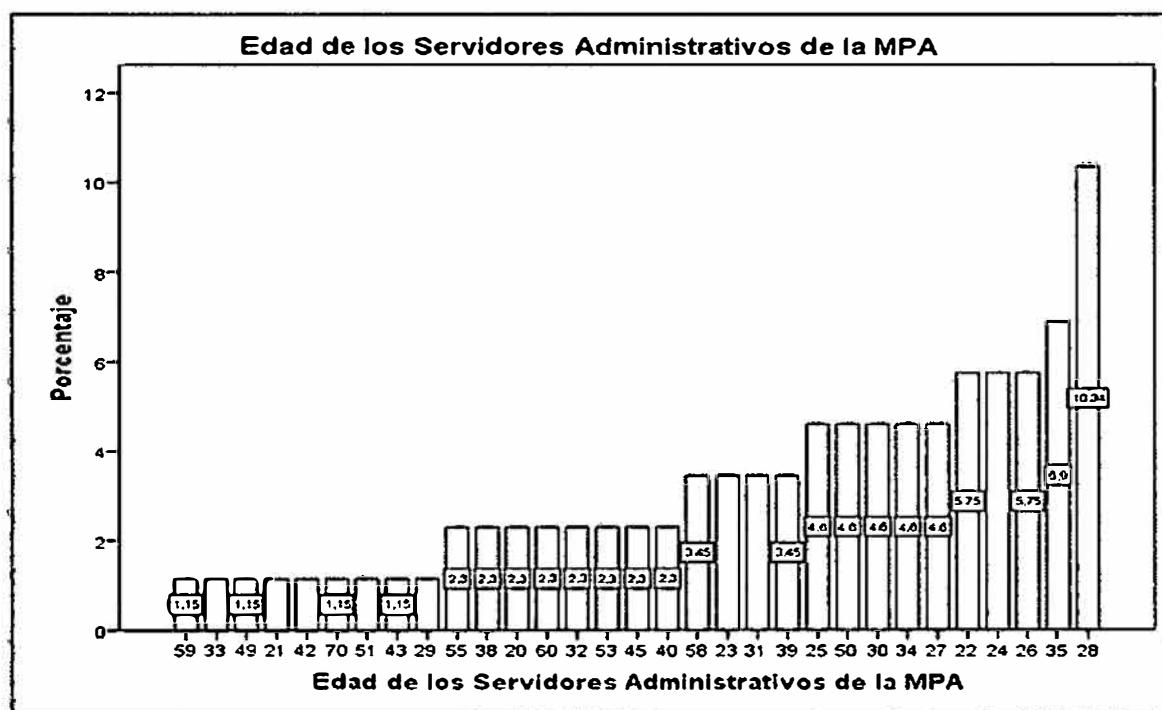
Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Según los datos de la tabla N°4, Como se puede observar en la variable que corresponde al turno de trabajo de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, laboran de las 7:30 am hasta las 2:30pm con un 98,85 % y en turno noche laboran un 1,15 % de un total de 87 encuestados.

Edad de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay

Figura N°04

Edad



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

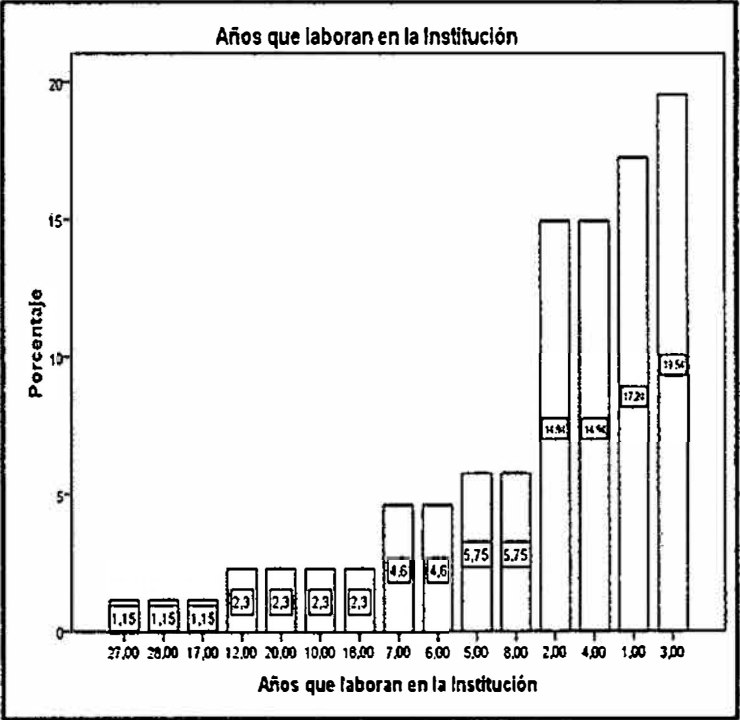
Según los datos de la figura N°4, Como se puede observar en la variable que corresponde a la edad de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, en su mayoría tiene entre 28 años con un 10,34 % y a 35 años con un 6,9 % de un total de 87 encuestados.

Años que laboral los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay

Tabla N°05
Años que labora

Figura N°05
Años que labora

Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
1,00	15	17.2	17.2	17.2
2,00	13	14.9	14.9	32.2
3,00	17	19.5	19.5	51.7
4,00	13	14.9	14.9	66.7
5,00	5	5.7	5.7	72.4
6,00	4	4.6	4.6	77.0
7,00	4	4.6	4.6	81.8
8,00	5	5.7	5.7	87.4
10,00	2	2.3	2.3	89.7
12,00	2	2.3	2.3	92.0
17,00	1	1.1	1.1	93.1
18,00	2	2.3	2.3	95.4
20,00	2	2.3	2.3	97.7
27,00	1	1.1	1.1	98.9
28,00	1	1.1	1.1	100.0
Total	87	100.0	100.0	



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Según los datos de la tabla N°5, Como se puede observar en la variable que corresponde años que laboran los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, en su mayoría los servidores laboran entre 3 años representando un 19,54 %, se refiere a servidores funcionarios y contratados y los que laboran 7 años con un 4,6 % son los servidores nombrados, de un total de 87 encuestados.

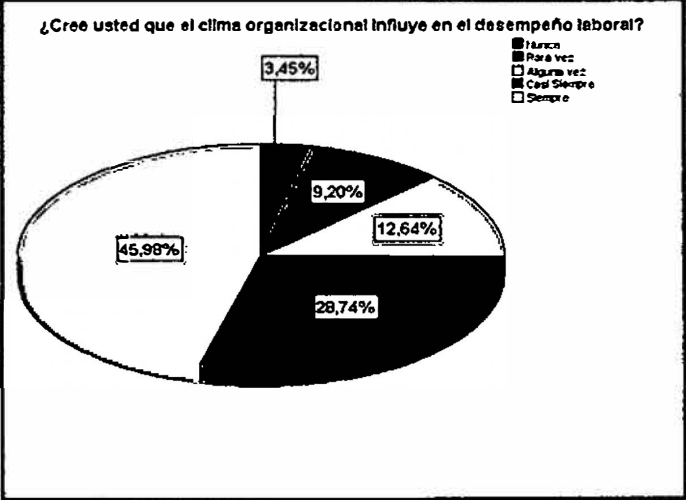
3.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral

Tabla N°06
Clima y Desempeño

	Frecue ncia	Porcenta je	Porcenta je válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	3	3,4	3,4	3,4
Rara vez	8	9,2	9,2	12,6
Alguna vez	11	12,6	12,6	25,3
Casi Siempre	25	28,7	28,7	54,0
Siempre	40	46,0	46,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°06
Clima y Desempeño



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°06, acerca de la influencia del Clima organizacional en el Desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 45,98 % el Clima organizacional influye siempre, el 28,74% el Clima organizacional influye casi siempre, el 12,64% el Clima organizacional influye alguna vez, el 9,20% el Clima organizacional influye rara vez y el 3,45% el Clima organizacional nunca influye, de un total de 87 encuestados.

El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay tienen conocimiento de que el clima organizacional sí influye de manera favorable en el desempeño laboral, ya que ésta es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta y lograr objetivos comunes dentro de la institución.

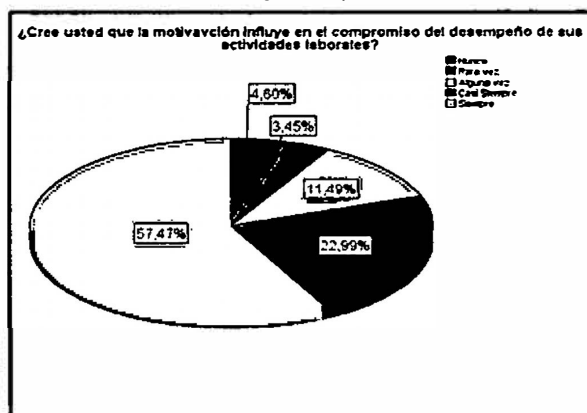
3.1.2.1. MOTIVACIÓN

Motivación y su influencia en el compromiso del desempeño de actividades laborales

Tabla N°07
Motivación y compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	4,6	4,6	4,6
	Rara vez	3	3,4	3,4	8,0
	Alguna vez	10	11,5	11,5	19,5
	Casi Siempre	20	23,0	23,0	42,5
	Siempre	50	57,5	57,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Figura N°07
Motivación y compromiso



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°07, acerca de la influencia de la motivación en el compromiso del desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 57,47 % la Motivación influye siempre, el 22,99% la Motivación influye casi siempre, el 11,49% la Motivación influye alguna vez, el 3,45% la Motivación influye rara vez y el 4,60% la Motivación nunca influye, de un total de 87 encuestados.

El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que la escasa motivación influye poco favorable en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, por lo que afirman que la variable motivación si influye en el desempeño laboral, la motivación laboral es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos"

Motivación por los logros en el trabajo

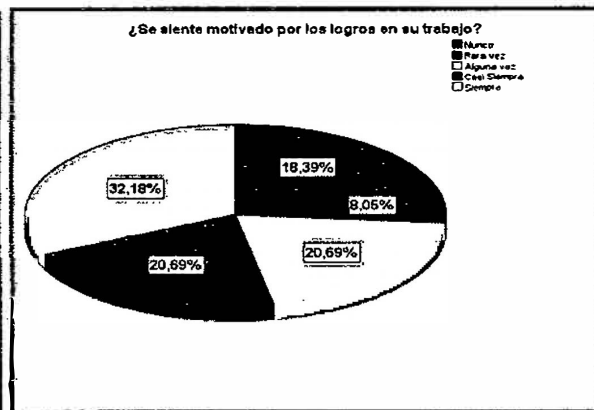
Tabla N°08

Motivación

Figura N°08

Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	16	18,4	18,4	18,4
	Rara vez	7	8,0	8,0	26,4
	Alguna vez	18	20,7	20,7	47,1
	Casi Siempre	18	20,7	20,7	67,8
	Siempre	28	32,2	32,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la
Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°08, acerca de si se siente motivado por los logros en su trabajo, los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 18,39 % nunca se sienten motivados, el 20,69% alguna vez se sienten motivados, el 20,69% casi siempre se sienten motivados, el 31,18% siempre se sienten motivados y el 8,5% rara vez se sienten motivados, de un total de 87 encuestados.

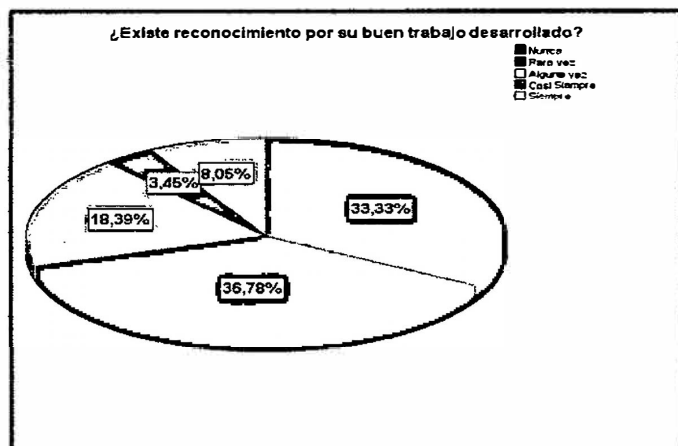
El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que la escasa motivación influye poco favorable en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, por lo que afirman que alguna vez existe motivación por los logros en su trabajo, lo cual es poco favorable para un buen desempeño laboral, existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas, las condiciones físicas de trabajo; un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante, factores que motiva a trabajar y desplegar un mayor esfuerzo.

Reconocimiento de trabajo meritorio

Tabla N°09
Reconocimiento

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	29	33,3	33,3	33,3
Rara vez	32	36,8	36,8	70,1
Alguna vez	16	18,4	18,4	88,5
Casi Siempre	3	3,4	3,4	92,0
Siempre	7	8,0	8,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°09
Reconocimiento



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°09, acerca del reconocimiento por el buen trabajo desarrollado de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 8,5 % siempre existe reconocimiento por su buen trabajo desarrollado, el 3,45% casi siempre existe reconocimiento por su buen trabajo desarrollado, el 18,39% alguna vez existe reconocimiento por su buen trabajo desarrollado, el 36,78% rara vez existe reconocimiento por su buen trabajo desarrollado y el 33,33% nunca existe reconocimiento por su buen trabajo desarrollado, de un total de 87 encuestados.

El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que no existe reconocimiento hacia los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay por su buen trabajo desarrollado, por lo que es no favorable para un buen desempeño laboral, la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo, grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales, y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

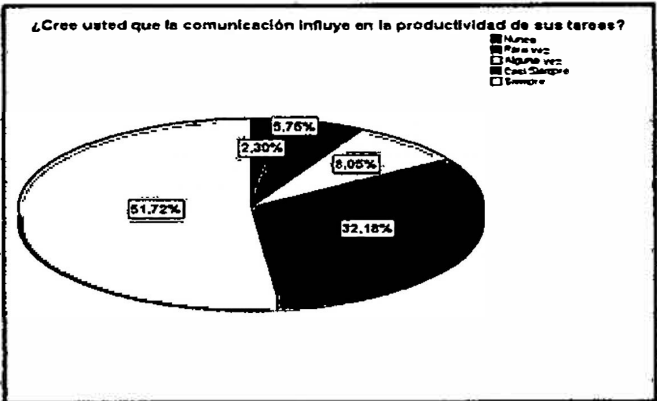
3.1.2.2. COMUNICACIÓN

Influencia de la comunicación en la productividad de tareas

Tabla N°10
Comunicación

Válidos	recuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2,3	2,3	2,3
Rara vez	5	5,7	5,7	8,0
Alguna vez	7	8,0	8,0	16,1
Casi Siempre	28	32,2	32,2	48,3
Siempre	45	51,7	51,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°10
Comunicación



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°10, acerca de la influencia de la comunicación en la productividad de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 51.72 % siempre influye la comunicación en la productividad, el 32,18% casi siempre influye la comunicación en la productividad, el 8,05% alguna vez influye la comunicación en la productividad, el 5,75% rara vez influye la comunicación en la productividad y el 2,30% nunca influye la comunicación en la productividad, de un total de 87 encuestados.

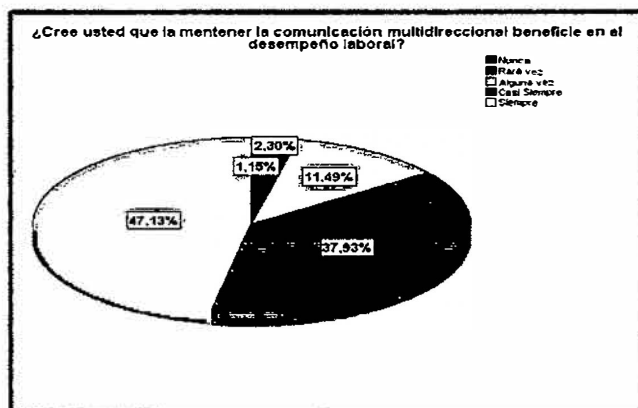
El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que la poca comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, por lo que afirman que comunicación siempre influye en la productividad de sus tareas, ya que éste es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y genera confianza entre los servidores lo que facilita una mejor productividad en la realización de sus tareas.

Comunicación multidireccional y su beneficio en el desempeño laboral

Tabla N°11
Comunicación multidireccional

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,1	1,1	1,1
Rara vez	2	2,3	2,3	3,4
Alguna vez	10	11,5	11,5	14,9
Casi Siempre	33	37,9	37,9	52,9
Siempre	41	47,1	47,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°11
Comunicación multidireccional



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°11, acerca de la comunicación multidireccional y el beneficio en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 47,13 % siempre, la comunicación multidireccional beneficia en el desempeño laboral, el 39,93% casi siempre, la comunicación multidireccional beneficia en el desempeño laboral, el 11,49% alguna vez, la comunicación multidireccional beneficia en el desempeño laboral, el 2,30% rara vez, la comunicación multidireccional beneficia en el desempeño laboral y el 1,15% nunca, la comunicación multidireccional beneficia en el desempeño laboral, de un total de 87 encuestados.

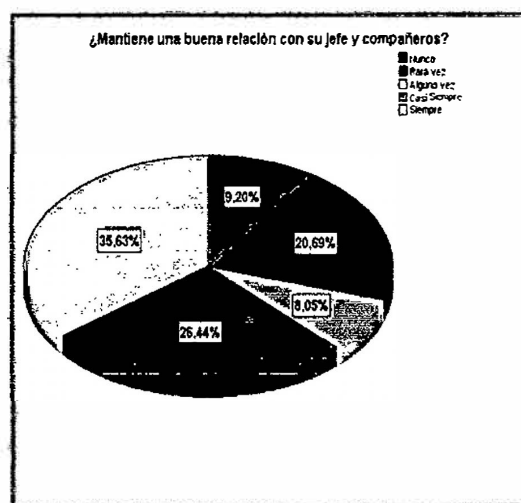
El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que al mantener la comunicación multidireccional beneficia en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, ya que ésta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

Comunicación entre el jefe y compañeros

Tabla N°12
Comunicación jefe y compañeros

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	9,2	9,2	9,2
Rara vez	18	20,7	20,7	29,9
Alguna vez	7	8,0	8,0	37,9
Casi Siempre	23	26,4	26,4	64,4
Siempre	31	35,6	35,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°12
Comunicación jefe y compañeros



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

En la tabla N°12, acerca de la buena comunicación con su jefe y compañeros los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 35,63% siempre, mantienen una buena comunicación con su jefe y compañeros, el 26,44% casi siempre, mantienen una buena comunicación con su jefe y compañeros, el 8,05% alguna vez, siempre mantienen una buena comunicación con su jefe y compañeros, el 20,69% rara vez, siempre mantienen una buena comunicación con su jefe y compañeros y el 9,20% nunca, siempre mantienen una buena comunicación con su jefe y compañeros, de un total de 87 encuestados.

El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que siempre mantienen una buena comunicación con su jefe y compañeros de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, lo cual facilita un trabajo en equipo y así como para el público objetivo.

3.1.2.3. LIDERAZGO

Influencia de liderazgo en las tareas que se realiza

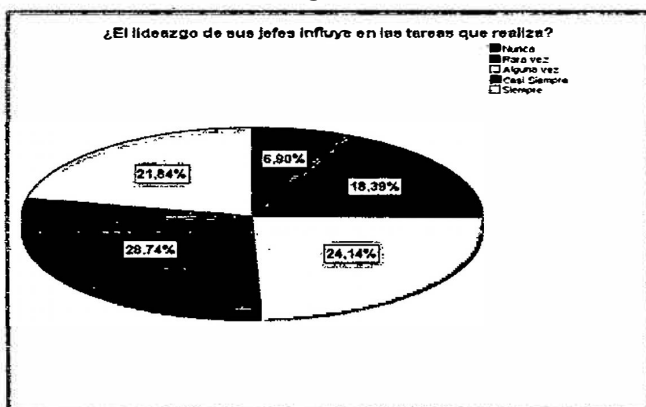
Tabla N°13

Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	6,9	6,9	6,9
	Rara vez	16	18,4	18,4	25,3
	Alguna vez	21	24,1	24,1	49,4
	Casi Siempre	25	28,7	28,7	78,2
	Siempre	19	21,8	21,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Figura N°13

Liderazgo



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°13, acerca de la influencia del liderazgo de sus jefes en las tareas que realiza los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 21,84% siempre influye en las tareas que realiza, el 28,74% casi siempre influye en las tareas que realiza, el 24,14% alguna vez influye en las tareas que realiza, el 18,39% rara vez influye el liderazgo de sus jefes en las tareas que realiza y el 6,90% nunca influye el liderazgo de sus jefes en las tareas que realiza, de un total de 87 encuestados.

El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que el bajo liderazgo influye en grado limitado en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, esto indica que casi siempre o alguna vez influye el liderazgo de sus jefes en las tareas es decir no existe buen líder que ayude a desempeñar sus labores, por lo que es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas, por ello el liderazgo rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas, las relaciones entre líderes y servidores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa, para una buena productividad en la tareas.

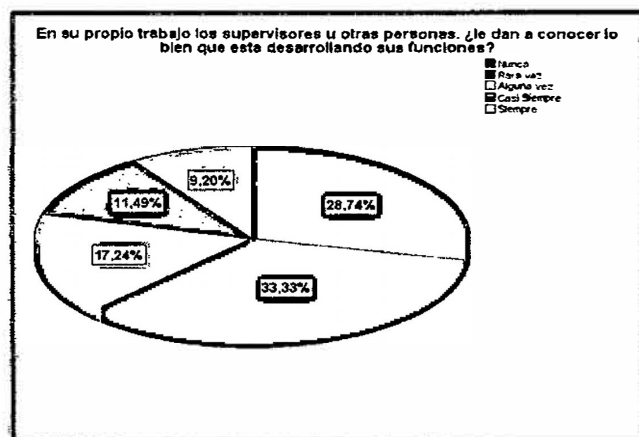
Dar a conocer lo bien que están desarrollando sus funciones

Tabla N°14
Desarrollo de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	25	28,7	28,7	28,7
	Rara vez	29	33,3	33,3	62,1
	Alguna vez	15	17,2	17,2	79,3
	Casi Siempre	10	11,5	11,5	90,8
	Siempre	8	9,2	9,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Figura N°14

Desarrollo de funciones



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

En la tabla N°14, acerca de dar a conocer lo bien que están desarrollando sus funciones los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que; el 33,33% rara vez le dan a conocer lo bien que están desarrollando sus funciones y el 28,74% nunca le dan a conocer lo bien que están desarrollando sus funciones y el 9,20% siempre le dan a conocer lo bien que están desarrollando sus funciones.

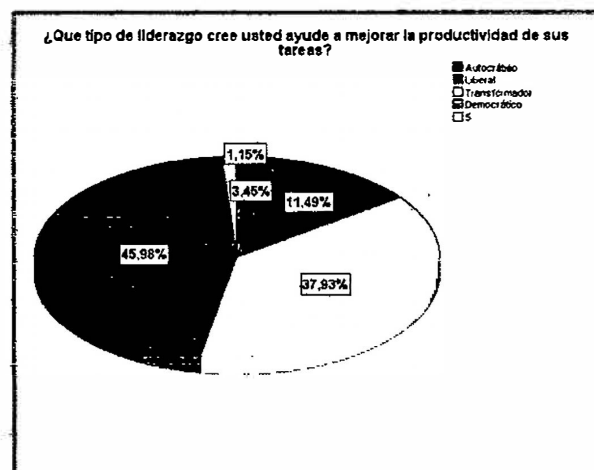
El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que rara vez o nunca los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que están desarrollando sus funciones a los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, esto indica el escaso seguimiento de cumplimiento de tareas por parte de los supervisores; sin embargo el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño laboral.

Líder democrático y transformador que ayuda a mejorar la productividad

Tabla N°15
Tipo de liderazgo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Autocrático	3	3,4	3,4	3,4
Liberal	10	11,5	11,5	14,9
Transformador	33	37,9	37,9	52,9
Democrático	40	46,0	46,0	98,9
5	1	1,1	1,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°15
Tipo de liderazgo



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°15, acerca del tipo de liderazgo que ayude a mejorar la productividad de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 83,91% indican que el tipo de liderazgo transformador y democrático ayudan a mejorar la productividad, y el 3,45% indican que el líder autocrático ayude a mejorar la productividad, de un total de 87 encuestados.

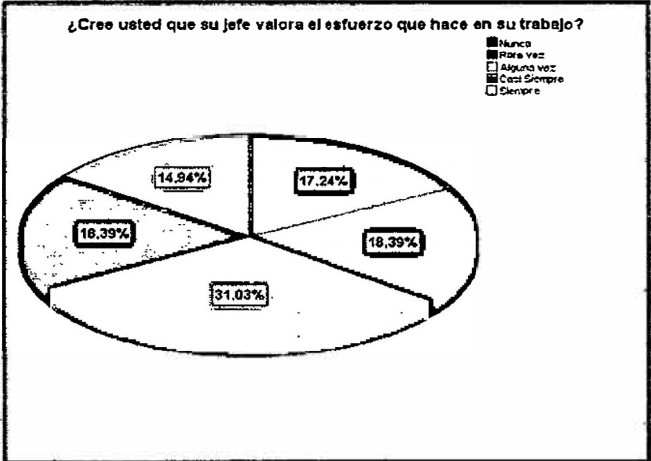
El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que el tipo de líder democrático y transformador ayudan a mejorar la productividad de sus tareas de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, porque hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía.

Valoración del esfuerzo que se realiza en el trabajo

Tabla N°16
Valorar el esfuerzo en el trabajo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	15	17,2	17,2	17,2
Rara vez	16	18,4	18,4	35,6
Alguna vez	27	31,0	31,0	66,7
Casi Siempre	16	18,4	18,4	85,1
Siempre	13	14,9	14,9	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°16
Valorar el esfuerzo en el trabajo



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°16, acerca de la valoración del esfuerzo en el trabajo de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 14,94% siempre el jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo, el 18,39% casi siempre el jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo, el 31,03% alguna vez el jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo, el 18,39% rara vez el jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo, y el 17,24% el jefe nunca valora el esfuerzo que hace en su trabajo, de un total de 87 encuestados.

El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que alguna vez o rara vez el jefe valora el esfuerzo que hacen en su trabajo los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, si el líder valora el esfuerzo de los servidores entonces estos se sentirían motivados y existiría mayor ímpetu al desarrollar sus tareas generando productividad.

3.1.3. DESEMPEÑO LABORAL

3.1.3.1. COMPROMISO

Compromiso en las tareas que se encomienda

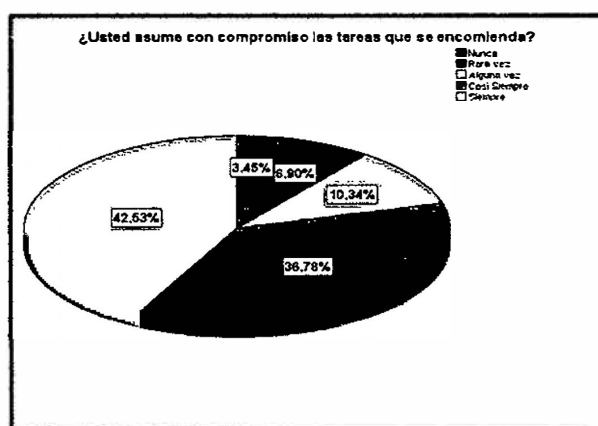
Tabla N°17

Compromiso en las tareas

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3,4	3,4	3,4
Rara vez	6	6,9	6,9	10,3
Alguna vez	9	10,3	10,3	20,7
Casi Siempre	32	36,8	36,8	57,5
Siempre	37	42,5	42,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°17

Compromiso en las tareas



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

En la tabla N°17, acerca del compromiso en las tareas encomendadas los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 42,53% siempre asumen con compromiso las tareas encomendadas, el 36,78% casi siempre asumen con compromiso las tareas encomendadas, el 10,34% alguna vez asumen con compromiso las tareas encomendadas, el 6,90% rara vez asumen con compromiso las tareas encomendadas, y el 3,45% nunca asumen con compromiso las tareas encomendadas, de un total de 87 encuestados.

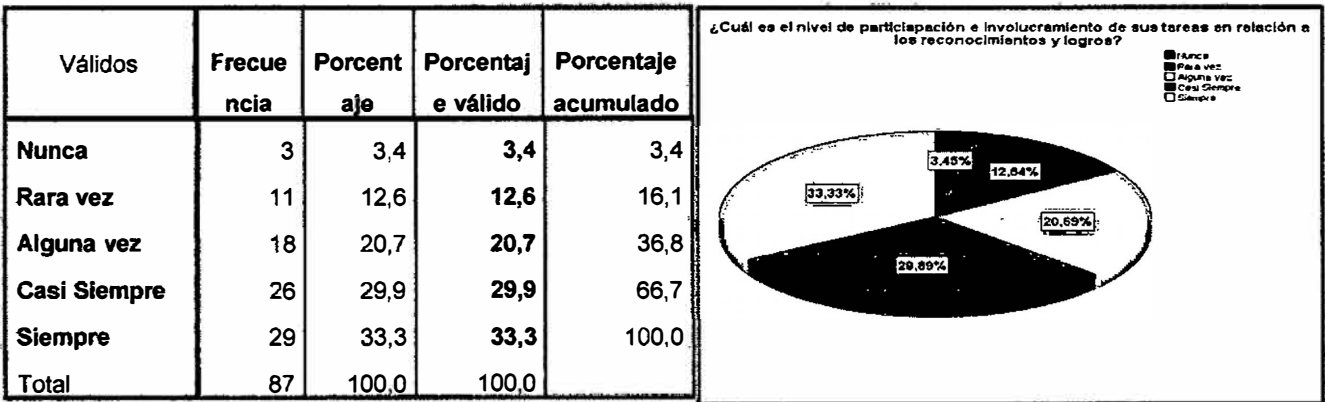
El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que asumen con compromiso las tareas encomendadas los servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Participación e involucramiento en relación a reconocimientos y logros

Tabla N°18

Figura N°18

Involucramiento en tareas y reconocimiento Involucramiento de tareas y reconocimiento



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°18, acerca del nivel de involucramiento de tareas en relación a reconocimiento y logros los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, manifiestan que: El 63,22% siempre, hay involucramiento de tareas en relación a reconocimiento y logros, y el 3,45% nunca hay involucramiento de tareas en relación a reconocimiento y logros, de un total de 87 encuestados.

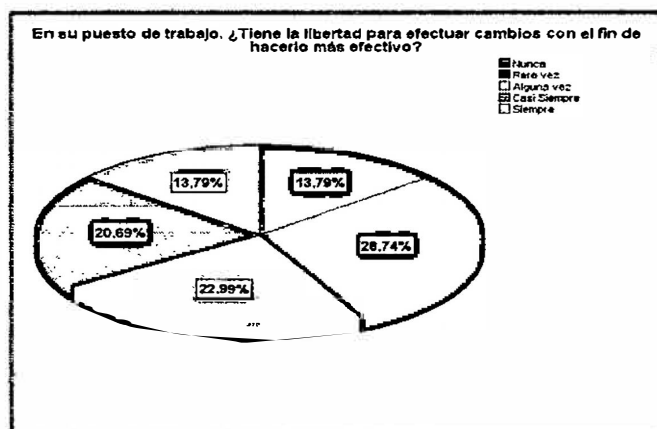
El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que siempre existe participación e involucramiento de tareas en relación a reconocimiento y logros de los servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, puesto que ayudaría al buen desempeño laboral, pero no sucede en la institución como indica en los cuadros anteriores; ya que la participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quién la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

Libertad para efectuar cambios en el trabajo con el fin de hacerlo más efectivo

Tabla N°19
Efectuar cambios

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	13,8	13,8	13,8
Rara vez	25	28,7	28,7	42,5
Alguna vez	20	23,0	23,0	65,5
Casi Siempre	18	20,7	20,7	86,2
Siempre	12	13,8	13,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°19
Efectuar cambios



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°19, acerca de la libertad de efectuar cambios en su puesto de trabajo con el fin de hacerlo más los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 65,5% siempre, tienen la libertad de efectuar cambios y el 13,79% nunca tienen la libertad de efectuar cambios, de un total de 87 encuestados.

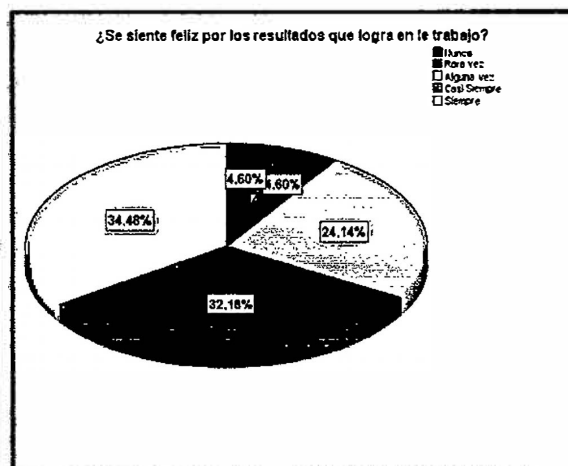
El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que rara vez o nunca los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay tienen la libertad de efectuar cambios en su trabajo esto con el fin de hacerlo más efectivo, esto indica que no hay flexibilidad para un buen desempeño laboral, puesto que la toma de decisiones en base a la programación de actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a la productividad, la información e intercambiar a los recursos disponibles beneficia en buen desempeño laboral, ya que genera delegar la realización de tareas de manera independiente que ayude alcanzar los objetivos de la institución.

Logro de resultados en el trabajo

Tabla N°20
Efectuar cambios

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	4,6	4,6	4,6
Rara vez	4	4,6	4,6	9,2
Alguna vez	21	24,1	24,1	33,3
Casi Siempre	28	32,2	32,2	65,5
Siempre	30	34,5	34,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°20
Efectuar cambios



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°20, acerca de los resultados que logra en el trabajo los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 66,7% siempre se sienten feliz por los resultados que logran en el trabajo, y el 4,60% nunca se sienten feliz por los resultados que logran en el trabajo, de un total de 87 encuestados.

El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que se sienten felices por los resultados que logran en el trabajo los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, esto genera satisfacción a los servidores, pero esta satisfacción tiene que ser compartida por todo el grupo, así todos se involucran más en sus tareas, por ende el resultado será un trabajo productivo en grupo.

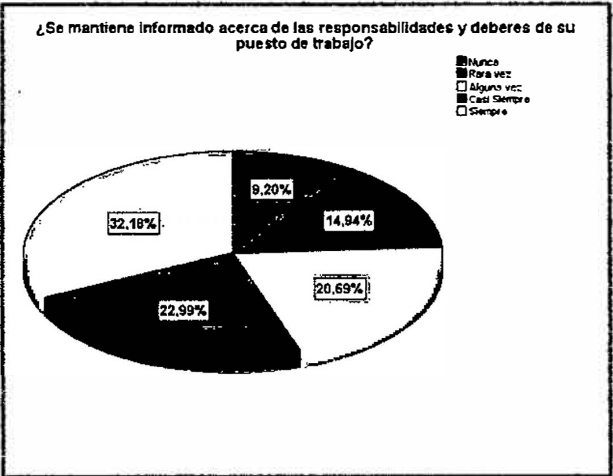
3.1.3.2. RESPONSABILIDAD

Información de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo

Tabla N°21
Responsabilidades y deberes

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	9,2	9,2	9,2
Rara vez	13	14,9	14,9	24,1
Alguna vez	18	20,7	20,7	44,8
Casi Siempre	20	23,0	23,0	67,8
Siempre	28	32,2	32,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°21
Responsabilidades y deberes



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°21, acerca de si se mantienen informado acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 75,6% siempre se mantienen informado acerca de las responsabilidades y deberes, y el 9,20% nunca se mantienen informado acerca de las responsabilidades y deberes, de un total de 87 encuestados.

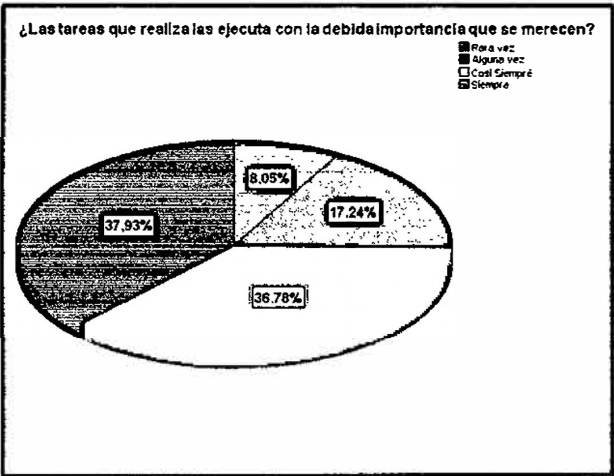
El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que siempre se mantienen informados acerca de las responsabilidades y deberes los servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, esto ayuda al buen desempeño laboral, ya que cada servidor conoce sus tareas a realizar evitando duplicidad de funciones.

Ejecución de tareas con la debida importancia

Tabla N°22
Importancia en las tareas

Válidos	Frecue ncia	Porcent aje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	7	8,0	8,0	8,0
Alguna vez	15	17,2	17,2	25,3
Casi Siempre	32	36,8	36,8	62,1
Siempre	33	37,9	37,9	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°22
Importancia en las tareas



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°22, acerca de la importancia con las que ejecutan las tareas los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 37.93% siempre ejecutan las tareas con la debida importancia, el 36,78% casi siempre ejecutan las tareas con la debida importancia, el 17,24% alguna vez ejecutan las tareas con la debida importancia, el 8,05% nunca ejecutan las tareas con la debida importancia, de un total de 87 encuestados.

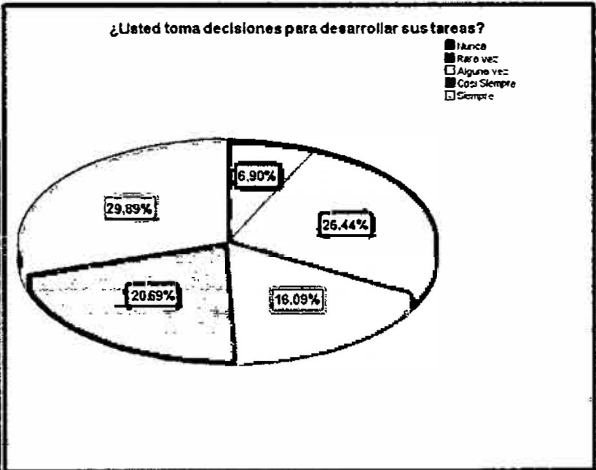
El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que siempre ejecutan las tareas con la debida importancia los servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, esto ayuda al buen desempeño laboral, esto ayuda a un mejor desempeño laboral.

Toma decisiones para desarrollar tareas

Tabla N°23
Decisiones

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	6,9	6,9	6,9
Rara vez	23	26,4	26,4	33,3
Alguna vez	14	16,1	16,1	49,4
Casi Siempre	18	20,7	20,7	70,1
Siempre	26	29,9	29,9	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Figura N°23
Decisiones



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Como se puede observar en la tabla N°23, acerca de la toma de decisiones para desarrollar tareas los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, indica que: El 28,89% siempre toman decisiones para desarrollar tareas, el 20,69% casi siempre toman decisiones para desarrollar tareas, el 16,09% alguna vez toman decisiones para desarrollar tareas, el 26,44% rara vez toman decisiones para desarrollar tareas, el 6,90% nunca toman decisiones para desarrollar tareas, de un total de 87 encuestados.

El resultado obtenido de la encuesta, nos muestra que casi siempre o alguna vez toman decisiones para desarrollar tareas los servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, sin embargo la toma de decisiones es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo, ya que la supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha.

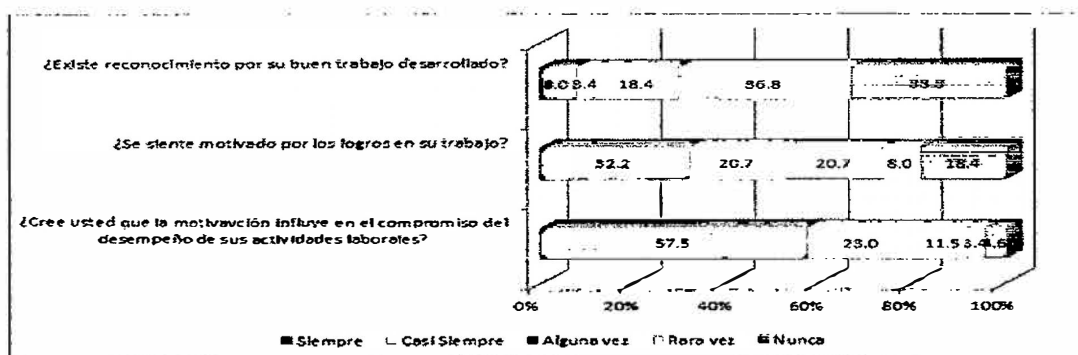
3.2. DISCUSIÓN

Tabla N° 24

Indicadores de la Dimensión motivación

	Nunca		Rara vez		Alguna vez		Casi Siempre		Siempre	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
¿Cree usted que la motivación influye en el compromiso del desempeño de sus actividades laborales?	4	4.6	3	3.4	10	11.5	20	23.0	50	57.5
¿Se siente motivado por los logros en su trabajo?	16	18.4	7	8.0	18	20.7	18	20.7	28	32.2
¿Existe reconocimiento por su buen trabajo desarrollado?	29	33.3	32	36.8	16	18.4	3	3.4	7	8.0

Figura N° 24



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Del tabla y figura N°24, se observa que el 57.5% de los servidores administrativos de la municipalidad provincial de Abancay, manifiestan que la motivación influye en el compromiso del desempeño de sus actividades laborales, 33,3% de los servidores de administrativos de la municipalidad provincial de Abancay, manifiestan que nunca existe reconocimiento por su buen trabajo desarrollado y el 20,7% de los servidores administrativos manifiestan que se sienten motivados por los logros en su trabajo, de un total de 87 encuestados.

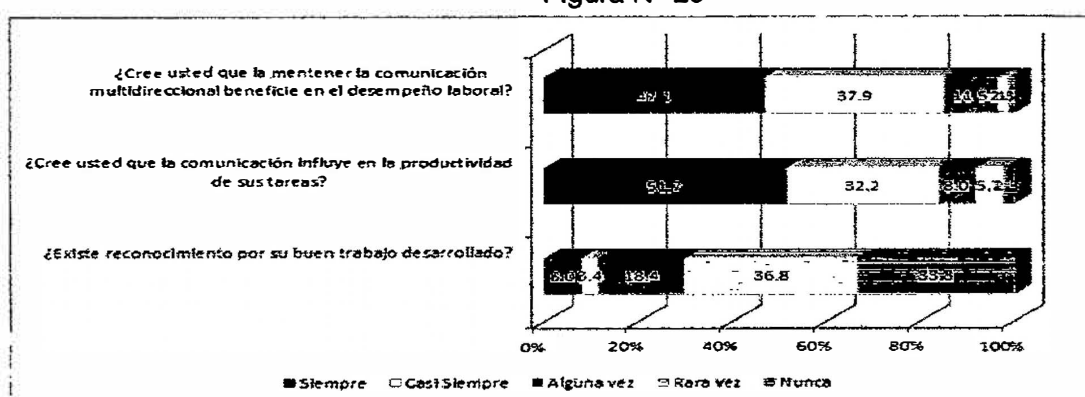
Por lo tanto sino existe reconocimiento y no se sienten motivados por los logros los servidores administrativos de la municipalidad provincial de Abancay, y sin embargo afirman que la motivación influye en el compromiso del desempeño de las actividades laborales; podemos afirmar que existe un bajo rendimiento de desempeño laboral, por ende no existe productividad.

Tabla N° 25

Indicadores de la Dimensión Comunicación

	Nunca		Rara vez		Alguna vez		Casi Siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Existe reconocimiento por su buen trabajo desarrollado?	29	33.3	32	36.8	16	18.4	3	3.4	7	8.0
¿Cree usted que la comunicación influye en la productividad de sus tareas?	2	2.3	5	5.7	7	8.0	28	32.2	45	51.7
¿Cree usted que la mantener la comunicación multidireccional beneficie en el desempeño laboral?	1	1.1	2	2.3	10	11.5	33	37.9	41	47.1

Figura N° 25



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

De la tabla y figura N°25, se observa que 47,1 % de los servidores de administrativos de la municipalidad provincial de Abancay, manifiestan que siempre la comunicación multidireccional beneficia en el desempeño laboral, el 51,7% de los servidores administrativos manifiestan que siempre la comunicación influye en la productividad, y el 33,3% manifiestan que nunca existe reconocimiento por su buen trabajo desarrollado, de un total de 87 encuestados.

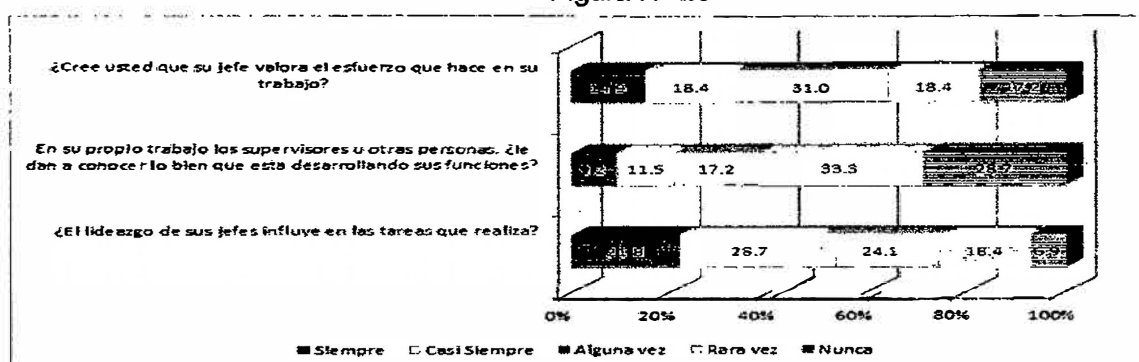
Por lo tanto los servidores administrativos afirman que la comunicación influye en la productividad, de igual manera la comunicación de tipo multidireccional beneficia en el desempeño laboral, que esto repercute en un buen desempeño laboral, de otro lado nunca existe reconocimiento por su buen trabajo desarrollado a consecuencia de éste los servidores no se sienten motivados ante su trabajo desarrollado generando consecuencias desfavorables en el desempeño laboral de éstos.

Tabla N° 26

Indicadores de la Dimensión Liderazgo

	Nunca		Rara vez		Alguna vez		Casi Siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿El liderazgo de sus jefes influye en las tareas que realiza?	6	6.9	16	18.4	21	24.1	25	28.7	19	21.8
En su propio trabajo los supervisores u otras personas. ¿le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?	25	28.7	29	33.3	15	17.2	10	11.5	8	9.2
¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo?	15	17.2	16	18.4	27	31.0	16	18.4	13	14.9

Figura N° 26



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

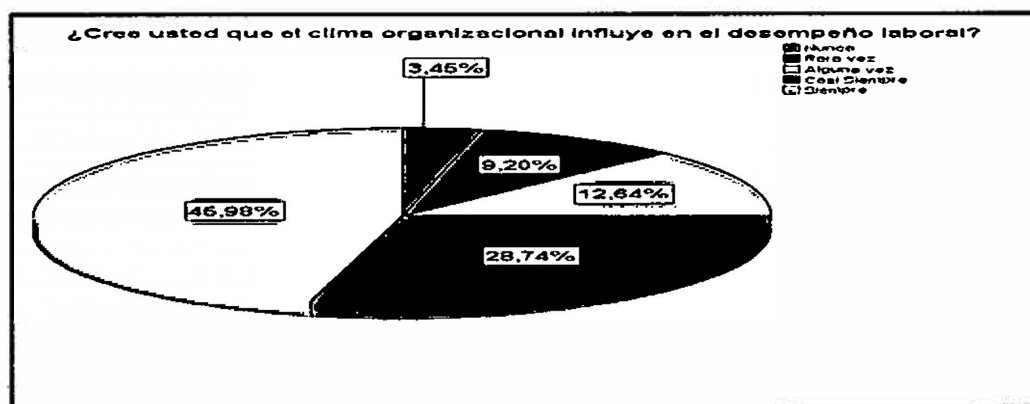
De la tabla y figura N°26, se observa que 33,3 % de los servidores de administrativos de la municipalidad provincial de Abancay, manifiestan que rara vez en su propio trabajo los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones, el 31,0% de los servidores administrativos manifiestan que alguna vez su jefe valora el esfuerzo que hace, y el 28,7% manifiestan que casi siempre el liderazgo de sus jefes influye en las tareas que realiza, de un total de 87 encuestados.

Por lo tanto los servidores administrativos afirman que rara vez los supervisores le dan a conocer lo bien que están desarrollando sus funciones y alguna vez el jefe valora el esfuerzo que realizan, por tanto no están motivados para desarrollar con normalidad sus labores, por otro lado casi siempre el liderazgo influye en la tareas de cada servidor lo que indica que prima un desempeño laboral vertical, que no necesariamente tiene resultados como un buen desempeño laboral.

Tabla N° 27
Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	3,4	3,4	3,4
	Rara vez	8	9,2	9,2	12,6
	Alguna vez	11	12,6	12,6	25,3
	Casi Siempre	25	28,7	28,7	54,0
	Siempre	40	46,0	46,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Figura N° 27



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

De la tabla y figura N°27, se observa que 74,72 % de los servidores de administrativos de la municipalidad provincial de Abancay, manifiestan que siempre el Clima organizacional influye en el desempeño laboral, de un total de 87 encuestados.

Por lo tanto se afirma que el Clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la municipalidad provincial de Abancay, porque si existe motivación, comunicación y liderazgo entonces en las tareas se ejecutan con mayor responsabilidad y compromiso logrando productividad por intermedio de involucramiento de tareas.

3.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

El bajo liderazgo influye en grado limitado en la responsabilidad del desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

La poca motivación influye poco favorable en la productividad del desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Hipótesis Específica 1

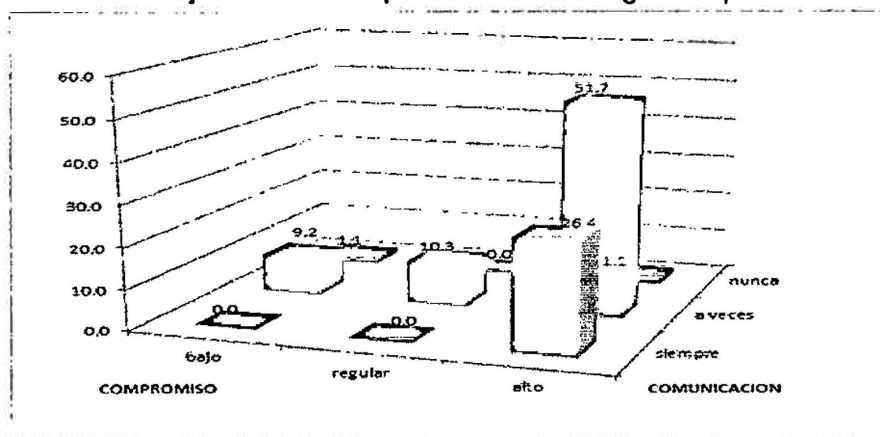
Tabla N° 28

Servidores por comunicación según compromiso

	compromiso							
	nunca		a veces		siempre		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%
comunicación nunca	1	1.1	0	.0	1	1.1	2	2.3
a veces	8	9.2	9	10.3	45	51.7	62	71.3
siempre	0	.0	0	.0	23	26.4	23	26.4
Total	9	10.3	9	10.3	69	79.3	87	100.0

Figura N° 28

Porcentaje de servidores por comunicación según compromiso



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Ho: La dimensión comunicación no se relaciona significativamente con la dimensión compromiso entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

H1: La dimensión comunicación se relaciona significativamente con la dimensión compromiso entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Tabla N° 29

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson para comunicación y compromiso

		compromiso
comunicación	Chi cuadrado	11,253
	Gl	4
	Sig.	,024

La escasa comunicación influye poco favorable en el compromiso desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Fundamentación, como se observa en el cuadro, el valor “sig.” Es 0.024 menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) es decir La dimensión comunicación se relaciona significativamente con la dimensión compromiso entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Hipótesis Específica 2

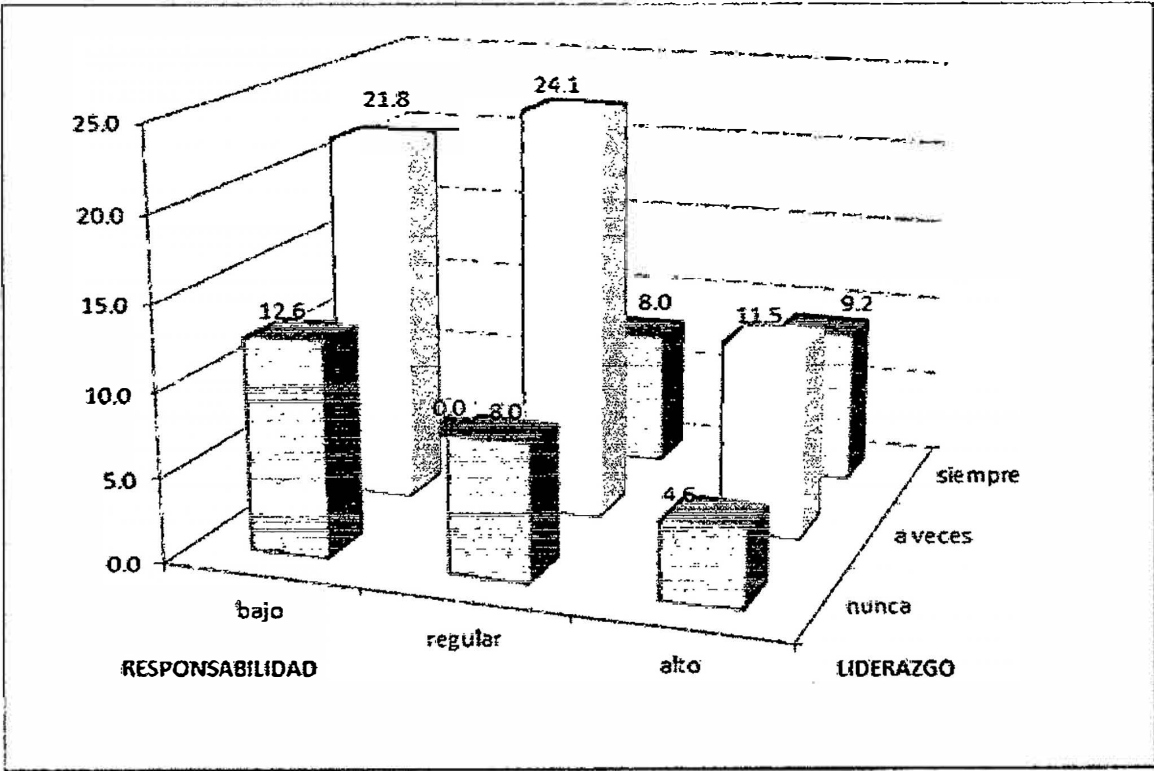
Tabla N° 30

Servidores por liderazgo según responsabilidad

		responsabilidad							
		nunca		a veces		siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
liderazgo	nunca	11	12.6	7	8.0	4	4.6	22	25.3
	a veces	19	21.8	21	24.1	10	11.5	50	57.5
	siempre	0	.0	7	8.0	8	9.2	15	17.2
	Total	30	34.5	35	40.2	22	25.3	87	100.0

Figura N° 29

Porcentaje de servidores por liderazgo según responsabilidad



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Ho: La dimensión liderazgo no se relaciona significativamente con la dimensión responsabilidad entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

H1: La dimensión liderazgo se relaciona significativamente con la dimensión responsabilidad entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Tabla N° 31

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson para liderazgo y responsabilidad

		responsabilidad
liderazgo	Chi cuadrado	13,126
	gl	4
	Sig.	,011*

El bajo liderazgo influye en grado limitado en la responsabilidad del desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Fundamentación, como se observa en el cuadro, el valor “sig.” Es 0.011 menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) es decir La dimensión responsabilidad se relaciona significativamente con la dimensión liderazgo entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Hipótesis Especifica 3

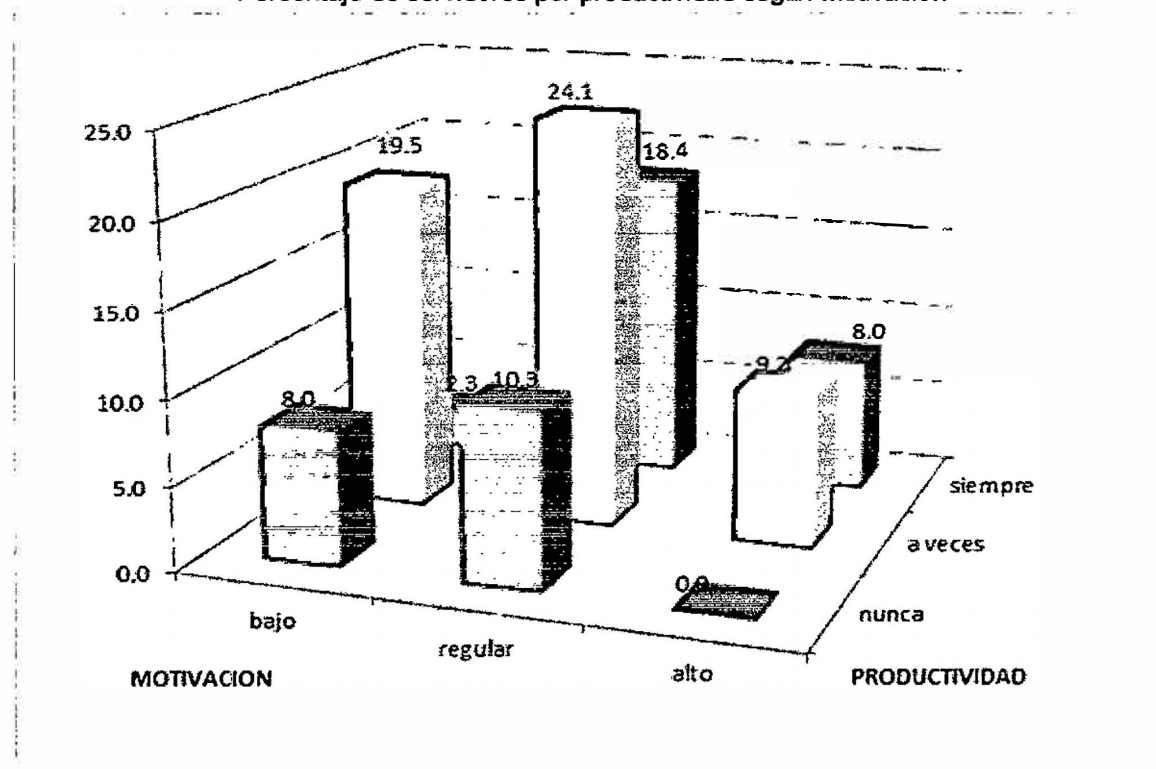
Tabla N° 32

Servidores por productividad según motivación

		motivación							
		nunca		a veces		siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
productividad	nunca	7	8.0	9	10.3	0	.0	16	18.4
	a veces	17	19.5	21	24.1	8	9.2	46	52.9
	siempre	2	2.3	16	18.4	7	8.0	25	28.7
	Total	26	29.9	46	52.9	15	17.2	87	100.0

Figura N° 30

Porcentaje de servidores por productividad según motivación



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Ho: La dimensión productividad no se relaciona significativamente con la dimensión motivación entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

H1: La dimensión productividad se relaciona significativamente con la dimensión motivación entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Tabla N° 33

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson para productividad y motivación

		motivación
productividad	Chi cuadrado	11,317
	Gl	4
	Sig.	0,023

La poca motivación influye poco favorable en la productividad del desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Fundamentación, como se observa en el cuadro, el valor “sig.” Es 0.023 menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) es decir la dimensión productividad se relaciona significativamente con la dimensión motivación entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Hipótesis General

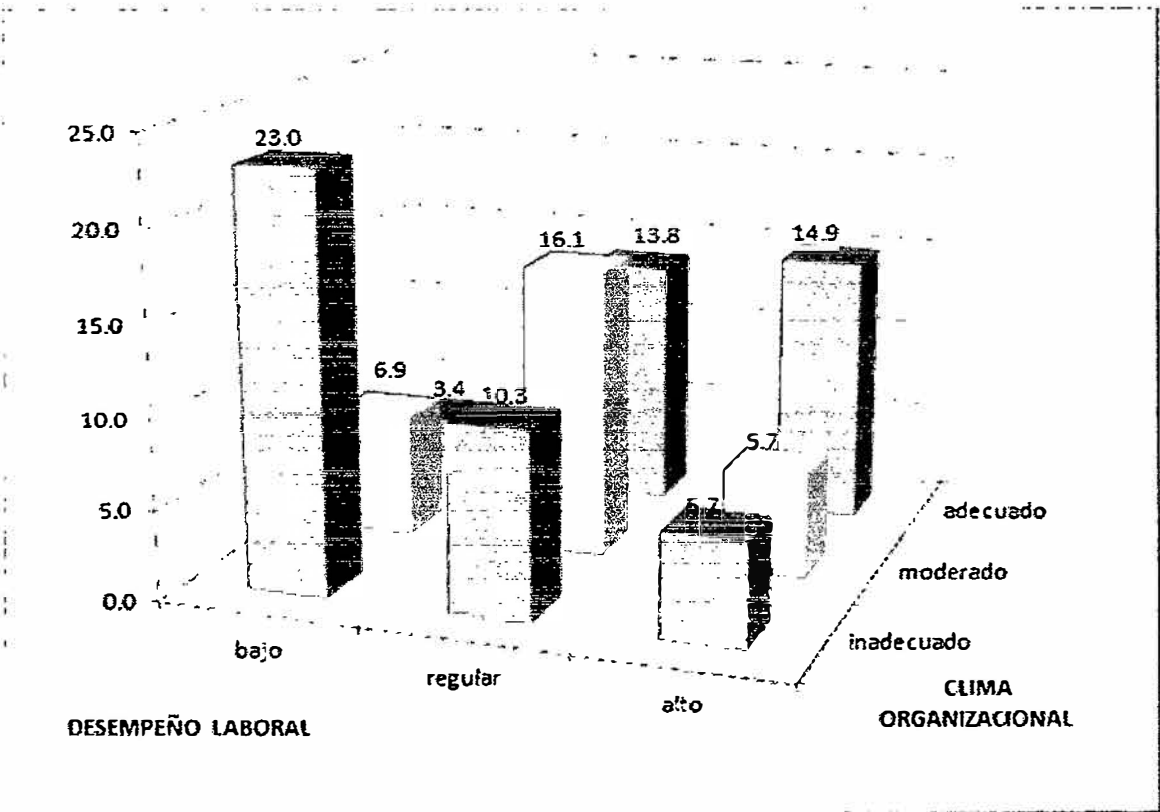
Tabla N° 34

Servidores por clima organizacional según desempeño laboral

	Desempeño laboral							
clima organizacional	bajo		Regular		alto		total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
inadecuado	20	22.99	9	10.34	5	5.75	34	39.08
moderado	6	6.90	14	16.09	5	5.75	25	28.74
adecuado	3	3.45	12	13.79	13	14.94	28	32.18
Total	29	33.33	35	40.23	23	26.44	87	100.00

Figura N° 31

Porcentaje de servidores por clima organizacional según desempeño laboral



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay, Noviembre 2014.

Ho: El desempeño laboral no se relaciona significativamente con el clima organizacional entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

H1: El desempeño laboral se relaciona significativamente con el clima organizacional entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Tabla N° 36

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson para clima organizacional y desempeño laboral

		Desempeño laboral
clima organizacional	Chi cuadrado	21,167
	Gl	4
	Sig.	0,000

El adecuado manejo de Clima Laboral influye de manera favorable en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

Fundamentación, como se observa en el cuadro, el valor “sig.” Es 0.00 menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) es decir El desempeño laboral se relaciona significativamente con el clima organizacional entre los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y los resultados obtenidos durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

El clima organizacional influye de manera favorable en el desempeño laboral, sin embargo en la Municipalidad Provincial de Abancay, el clima organizacional es inadecuado, lo que repercute en un bajo desempeño laboral, por lo que el clima organizacional es una garantía plena del desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar metas y lograr objetivos comunes dentro de la institución todo ellos con un buen desempeño laboral entendiéndose como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la institución, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tiene que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas institucionales. Así mismo, la institución por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño Laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

La comunicación influye favorablemente en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, por ello no fomentar un sistema de comunicación que ayude al trabajo en equipo ocasiona falta de participación en las actividades laborales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional. Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la Municipalidad Provincial de Abancay, son pocas lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

El liderazgo influye de manera favorable en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, mejor aún si se aplican los tipos de liderazgo transformador y democrático, porque hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular, e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando a su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía. El desempeño laboral servidores administrativos se ve afectado por la excesiva intervención de los líderes, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

La motivación influye favorablemente en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, sin embargo, si no existe reconocimiento a los logros, existirá poco involucramiento hacia las tareas, a consecuencia de la desmotivación en los servidores administrativos por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

RECOMENDACIONES

Medir continuamente el clima organizacional, ayudará a los directivos a mantenerse informados de las percepciones de sus servidores, para detectar falencias y hacer los correctivos necesarios en el momento justo, evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización e implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, responsabilidad y comunicación, que le permita a la institución lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus servidores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

Aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la institución con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, la comunicación de puertas abiertas les dará a los trabajadores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la organización.

Establecer políticas para aplicar el estilo de liderazgo democrático y transformador para fomentar la mayor participación de los servidores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y servidores. Formar equipos de trabajo y delegar tareas a cada uno de ellos y que sean capaces de tomar decisiones para desarrollarlas con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional y fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los servidores y convertirlas en una fortaleza para la institución influyendo de manera positiva en el desempeño laboral.

Incentivar continuamente a los servidores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUNET, J. L. (2005. Editorial Trillas). *"El Clima de Trabajo en las Organizaciones"*. México: Editorial Trillas.
- brunet, j. l. (2005). *el clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Brunet, L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. En L. Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones* (pág. 17). Mexico: Trillas.
- BRUNET, L. (2005). EL CLIMA DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIONES. En L. BRUNET, *EL CLIMA DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIONES* (pág. 750). Mexico: Trillas.
- Brunet, L. e. (1987).
- CHARAJA CUTIPA, F. (2009). *"El MAPIC en la metodología de la investigación"*. Puno.
- Charaja Cutipa, F. (2009). CAPITULO II la investigacion cientifica: En F. Charaja Cutipa, *El MAPIC en la metodologia de investigacion* (pág. 41). Puno: Sagitario Impresores.
- Chiavenato. (2000).
- Chiavenato, I. (1993).
- CHIAVENATO, I. (2004). *"Administración de Recursos Humanos"*. México McGraw Hill.: McGraw Hill.
- Definición de eficiencia. (2000). www.google.com.
- DIAZ, B. y. (2004).
- FERRARO, E. (1995). *" Administración De Personal: Funciones Fundamentales Para El Desarrollo Del Área"*. Buenos Aires.
- Fuente, O. G. (2000). *Metodologia de la investigacion Cientifica*. Barcelona España: CEES.
- Gil, F. y. (2003). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. En F. y. Gil, *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pág. 156). Madrid: Alianza.
- GOLDHABER, G. (1986).
- Helouani, R. (1999). *MANUAL DE COSTOS DE LA CALIDAD*. Argentina: Macchi.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R. (2006). *"Metodología de la Investigación"*. México: McGRAWill.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R. (2006). *"Metodología de la Investigación"*. Mexico: McGrawHill.

[http://www.php. \(s.f.\). definicionabc.com. desempeno.](http://www.php. (s.f.). definicionabc.com. desempeno.)

Idalberto, C. (1994). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. En C. Idalbertho, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (pág. 36). Mexico.

Idalberto, C. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico: McGraw-Hill.

JIMENEZ CASTAÑEDA, D. H. (2008).

L., B. (1999). "Comportamiento Humano en las Organizaciones". En B. L., *"Comportamiento Humano en las Organizaciones"*. (pág. 450). Mexico: Trillas.

LINARES CAZOLA, J. (2009). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Técnicas y procedimientos de información para el marketing competitivo*. Perú.

Lindo, A. M. (2007). *Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Lima: Programa Especial de Profesionización UIGV.

MANAGEMENT, S. (Vol.11). *"Cómo Crear Un Clima de Trabajo Que Motive al Personal Y Mejore Al Personal Y mejore Su desempeño"*.

MARIN. (2002).

Marín. (2002).

ROBBINS, E. (2004). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. En E. ROBBINS, *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (pág. 657). Mexico: Litigrafía Imgramex.

ROGERS, R. (1990). LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES. En R. ROGERS, *LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES* (pág. 400). Mexico: McGrawHill.

Sampier, H. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGRA - HILL/ Interamericana Editores.

VALLE, R. (1995). "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". En R. VALLE, *"Gestión Estratégica de Recursos Humanos"*. (pág. 800). Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

WERTHER, y. D. (1995). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. En y. D. WERTHER, *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS* (pág. 550). México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO N°01 MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA						
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	
¿Cómo el Clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014?	Determinar el Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.	El adecuado manejo de Clima organizacional influye de manera favorable en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2014.	Clima organizacional	comunicación	multidireccional	Tipo: Aplicado Nivel: Explicativo Diseño: No experimental- transeccional Enfoque: Cuantitativo Método: Deductivo, analítico, sintético Técnica: Encuesta, observación directa Instrumentos: Cuestionario, ficha de observación Población: 113 servidores administrativos de la MPA. Muestra: 87 encuestas. Presupuesto: S/ 8,638.80 Tiempo de ejecución: 03 meses
					vertical	
				liderazgo	autocrático	
					liberal	
					transformador	
				motivación	democrático	
					reconocimiento	
logros						
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	
P.E.1. ¿De qué manera la comunicación influye en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014? P.E.2. ¿En qué grado influye el liderazgo en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014? P.E.3. ¿Cómo la motivación influye en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014?	O.E.1.Determinar la comunicación y su influencia en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2014. O.E.2. Analizar en qué grado influye el liderazgo en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2014. O.E.3. Analizar la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2014.	H.E.1. La escasa comunicación influye poco favorable en el compromiso del desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014. H.E.2.El bajo liderazgo influye en grado limitado en la responsabilidad del desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014. H.E.3. La poca motivación influye poco favorable en la productividad del desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2014.	Desempeño laboral	compromiso	actitudinal	
					continuidad	
					normativo	
				responsabilidad (Empowerment)	toma de decisiones	
					calidad	
					eficiencia	
				productividad	participación	
					involucramiento al cambio	
					resultados	



ANEXO N°02: CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información acerca DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICOALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY. Solicitamos a usted nos proporcione la siguiente información.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada enunciado que se encuentra a continuación, luego marque con una "X" aquella que considere sea la adecuada en su situación.

Edad: _____ Sexo _____
Fecha _____ Puesto Que Ocupa _____
Años de Laborar en la Empresa _____ Turno de Trabajo _____

1. ¿Cree usted que el Clima organizacional influye en el desempeño laboral?
 - a) Nunca
 - b) Rara Vez
 - c) Algunas Veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre
2. ¿Cree usted que la motivación influye en el compromiso en el desempeño de sus actividades laborales?
 - a) Nunca
 - b) Rara Vez
 - c) Algunas Veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre
3. ¿Se siente motivado hacia su trabajo?
 - a) Nunca
 - b) Rara Vez
 - c) Algunas Veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre
4. El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?
 - a) Nunca
 - b) Rara Vez
 - c) Algunas Veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre
5. ¿Cree usted que la comunicación influye en la productividad de sus tareas?
 - a) Nunca
 - b) Rara Vez
 - c) Algunas Veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre
6. ¿El liderazgo de sus jefes influye en las tareas que realiza?
 - a) Nunca
 - b) Rara Vez
 - c) Algunas Veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre
7. ¿Cree usted que su jefe inmediato es comprensivo?
 - a) Nunca
 - b) Rara Vez
 - c) Algunas Veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre
8. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted ayude a mejorar la productividad?
 - a) autocrático
 - b) participativo
 - c) democrático
9. Los reconocimientos y los logros, Según su opinión ¿influye en el nivel de participación e involucramiento de sus tareas?
 - a) Nunca
 - b) Rara Vez
 - c) Algunas Veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre
10. ¿Cree usted que al mantener la comunicación multidireccional beneficie la calidad del trabajo?
 - a) Nunca
 - b) Rara Vez
 - c) Algunas Veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre



11. ¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

11. Los resultados de su trabajo, ¿cree que afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

12. En su propio trabajo, los supervisores u otras personas, ¿le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

13. ¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

14. ¿Disfruta cada labor que realiza en su trabajo?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

15. ¿Se mantiene informado acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

16. ¿Las tareas que realiza las ejecuta con la debida importancia que se merecen?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

17. ¿Se siente feliz por los resultados que logra en el trabajo?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

18. En su puesto de trabajo, ¿tiene la libertad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

19. ¿Es grata la disposición de su jefe cuando hace alguna consulta sobre su trabajo?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

20. ¿Mantiene una buena comunicación con su jefe y compañeros?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

21. ¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo?

- a) Nunca
- b) Rara Vez
- c) Algunas Veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

GRACIAS POR SU COLABORACION.

ANEXO N° 03: FOTOS DE LA REALIZACIÓN DE ENCUESTA

IMAGEN N°01



IMAGEN N°02



IMAGEN N°03



IMAGEN N°04



IMAGEN N°05



IMAGEN N°06

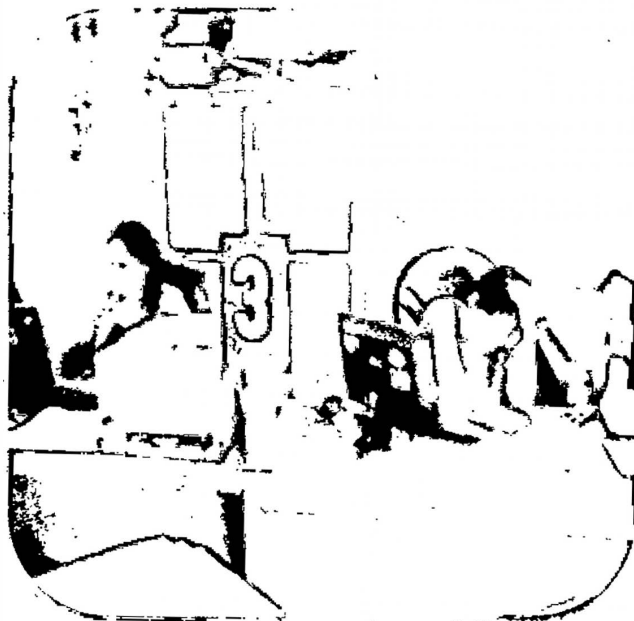


IMAGEN N°07



IMAGEN N°08

