

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO
LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE NUEVA CAJAMARCA”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

FLOR MASSIEL CORAL LOZANO

WALTER GUZMÁN COTRINA MEGO

ASESOR:

Lic. Adm. JULIO CÉSAR CAPPILLO TORRES

TARAPOTO - PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NUEVA
CAJAMARCA”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

**FLOR MASSIEL CORAL LOZANO
WALTER GUZMÁN COTRINA MEGO**

ASESOR:

LIC. ADM. JULIO CESAR CAPPILLO TORRES

TARAPOTO – PERU

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NUEVA
CAJAMARCA”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

**FLOR MASSIEL CORAL LOZANO
WALTER GUZMÁN COTRINA MEGO**

**Sustentado y aprobado el día, 03 de Enero del año 2014 por los siguientes
jurados:**


CPCC. M.Sc. Anibal Pinchi Vásquez
PRESIDENTE


Lic. Adm. M.Sc. Sabino Ayala Villegas
SECRETARIO


Lic. Adm. Seidy Janice Vela Reátegui
MIEMBRO


Lic. Adm. Julio César Cappillo Torres
ASESOR

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a las personas que en su momento creyeron en mí, y me dieron todo su apoyo incondicional y es para ellos esta investigación:

A la memoria de mi abuelita Maximila

A mi madre: Rosa Isabel

A mis hermanos: Lidia, María, Glen, Mirian y a mis sobrinos Gabriel y Ariana por su apoyo y aliento constante.

WALTER

Con amor y dedicación a mis padres James Coral y Lelith Lozano, por el sacrificio y el apoyo constante que me brindan y por ser el motor de mi vida para salir adelante sobre todo a Dios por iluminarme hacia el buen camino.

FLOR MASSIEL

AGRADECIMIENTO

Es indispensable agradecer la presencia de nuestro divino redentor por darnos la vida, brindarnos la paciencia, tolerancia y perseverancia en la elaboración de esta investigación. Así mismo agradezco profundamente a mis hermanas: Lidia Enith y María Isabel Cotrina Mego por su esfuerzo, sacrificio y apoyo económico inmediato ya que gracias a ellas logre formarme profesionalmente y verme realizado en la vida y en la sociedad.

WALTER

A todos los profesores de la Universidad Nacional de San Martín, quienes con gran empeño y esfuerzo han contribuido en nuestra formación profesional.

Al señor José Santos Díaz Carrasco, alcalde del distrito de Nueva Cajamarca por darnos toda la facilidad para realizar dicha investigación, quien nos demostró su gran apoyo e interés en cuanto a la investigación en la Institución que dirige.

A Dios por el regalo de la vida y por la sabiduría que nos da para luchar día a día ante los diversos obstáculos que se nos presenten y tomar las decisiones correctas, a mis padres que confiaron en mí y en el apoyo contante que me brindan.

FLOR MASSIEL

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado: como requisito básico para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, y de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grado y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, se cumple con presentar el informe del Trabajo de Investigación titulado **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NUEVA CAJAMARCA”**

La importancia del tema y el interés de conocer el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la administración pública, es con el propósito de evaluar la relación que existe entre ellos y seguir aportando nuevas ideas, conocimientos para el beneficio de las futuras generaciones y de la institución, asimismo dar a conocer la influencia que tiene el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores en las instituciones públicas, mediante su participación de los mismos de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, y será considerado como una herramienta de mejora y aprendizaje para la institución, estudiantes y personas involucradas, ya que cuenta con una información de suma importancia acerca de la influencia del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca; con un valor significativo, con la finalidad de realizar diversas alternativas para el perfeccionamiento del clima organizacional y el desempeño laboral en las instituciones públicas.

Esperando vuestra comprensión de las limitaciones expuestas, agradecemos la atención que brinde al presente trabajo de investigación.

Los Tesistas

ÍNDICE

Dedicatoria	Pág. i
Agradecimiento	ii
Presentación	iii

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1	Formulación del Problema	12
1.2	Justificación del Estudio	14
1.3	Objetivos de la Investigación	14
1.4	Limitaciones de la Investigación	14

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del Estudio del Problema	17
2.2	Bases Teóricas	20
2.3	Definición de Términos Básicos	41
2.4	Variables de Estudio	43

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1	Población y Muestra	49
3.2	Tipo de Diseño de Investigación	50
3.3	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	51
3.4	Técnicas de Procesamientos y Análisis de Datos	51

CAPITULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS

4.1	Presentación de Datos Generales	53
4.2	Interpretación y Discusión de Resultados	127

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	137
5.2	Recomendaciones	138

BIBLIOGRAFÍA	139
---------------------	-----

ANEXOS

Anexo N° 01: Organigrama	141
---------------------------------	-----

Anexo N° 02: Encuesta Sobre El Clima Organizacional dirigida a los Trabajadores de la Municipalidad distrital de Nueva Cajamarca.	142
Anexo N° 03: Entrevista Sobre El Clima Organizacional dirigida a los gerentes y jefes de área de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca	145
Anexo N° 04: Encuesta Sobre El Desempeño Laboral, dirigido a los colaboradores de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca	147
Anexo N°05: Entrevista Sobre El Desempeño Laboral dirigida a los gerentes y jefes de área de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca	149
Anexo N° 06: Fotos realizando la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad distrital de Nueva Cajamarca.	151

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

En la actualidad se vienen efectuando innumerables investigaciones en materia de las empresas privadas, pero muy pocos en las instituciones públicas específicamente sobre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

En base a las investigaciones recabadas, nos centraremos evaluar el Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

Es de considerar que en la mayoría de instituciones públicas existen agentes que repercuten en el Clima Organizacional, donde se ve perturbado por diversos factores influyentes como: la mala atención del usuario, baja eficiencia y productividad, la insatisfacción laboral (clima laboral imperante, las remuneraciones y segmentación política).

Asimismo, existen otros factores como los diferentes estilos de liderazgo de las áreas y departamentos, el empleo deficiente de la comunicación interna, la alta inestabilidad del personal, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal, pugna entre los diferentes grupos existentes (contratados, nombrados) y el desarrollo de subculturas; de todo ello generan un descontento, lo cual repercute el ambiente de trabajo, provocando el desarrollo oportuno de climas laborales ambiguos, tensos, autoritarios que merman la eficacia y eficiencia del personal en sus actividades.

Un buen clima laboral, permitirá un punto de equilibrio entre los grupos de referencia, por lo que las brechas entre ellas quedarían cerradas y en tanto se desarrollarían climas de trabajo agradable que permita enlazar las necesidades de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, con la de sus trabajadores; obteniendo un desempeño laboral satisfactorio y donde el mayor beneficio será la propia institución y los empleados por implementar la calidad, productividad y su quehacer.

Un Clima Organizacional adecuado y un Desempeño Laboral satisfactorio, permitirán a la entidad fomentar la participación ciudadana, atendiendo las demandas de la población, y en tanto la competitividad, generando oportunidades de servicios y calidad de vida.

La mayoría de investigaciones realizadas en el país y en nuestro medio sobre Clima Organizacional y Desempeño Laboral, están orientadas en mencionar que los indicadores: ambiente físico y recursos materiales, valores, comunicación, oportunidad de desarrollo, integración, remuneración, recompensa y motivación en el centro de trabajo, son las que permiten que el trabajador desempeñe eficientemente.

Asimismo, existen otros factores como: las relaciones interpersonales, la estabilidad y la satisfacción del trabajador las cuales determinan el comportamiento de cada trabajador haciendo las tareas desarrolladas con mayor calidad y productividad.

En tal sentido, el estudio concierne en determinar el Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

Ante todo esto surge la necesidad de medir la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, evaluando el grado de satisfacción de todo el personal, considerando, una muestra representativa a fin de elevar sus niveles de productividad y excelencia, con ello propiciando además climas de trabajo motivadores y constructivos que permitan a todo el personal de la organización desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la misma.

Problema General

¿Qué relación existente entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca?

Problemas Específicos

- ❖ ¿Cuáles son las características que presenta el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca?
- ❖ ¿Qué factores impiden el normal desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca?
- ❖ ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca?

1.2. Justificación del Estudio

El motivo que nos conlleva a la realización de esta investigación, es para fomentar las percepciones positivas en el ambiente de trabajo procurando como base fundamental la intervención de los trabajadores dentro de la institución, es por ello que permitirá mejorar el desempeño laboral ya que hoy en día muchas empresas e instituciones lo pasan por alto el tema del Clima Organizacional.

Esta investigación es muy importante porque mediante sus resultados permitirá resolver algunos problemas similares que se susciten dentro de las demás empresas e Instituciones.

Finalmente se pretende desarrollar un ambiente laboral positivo en los trabajadores para que encamine a la eficiencia, eficacia y productividad de los servicios que presta la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

Objetivos Específicos

- ❖ Describir las características que presenta el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.
- ❖ Identificar los factores que impiden el normal desempeño en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.
- ❖ Conocer el nivel de desempeño en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

1.4. Limitaciones de la Investigación

En el trayecto de nuestra investigación hemos tenido las siguientes limitaciones:

- ❖ La escasa disponibilidad de tiempo por parte de algunos trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, en cuanto a la

aplicación de la encuesta ya que mucho de ellos ponían excusas que tenían demasiado trabajo en sus respectivas oficinas por lo que reiteradas veces teníamos que retornar para así terminar con la encuesta correspondiente.

- ❖ Al no contar con investigaciones a nivel regional y local en cuanto al clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones públicas se tomó como referencia a investigaciones nacional e internacional para poder realizar dicha investigación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio del Problema

DEL VALLE (2010), realizo la investigación: *“Análisis del clima organizacional de los trabajadores del Departamento de Producción en la empresa Bmz Desig Group, C.A”*, en el Instituto universitario de Tecnología industrial Rodolfo Loero Arismendi, Venezuela. La investigación llego a las siguientes conclusiones:

Cuando el personal en una organización no está satisfecho tienden a verse afectadas sus necesidades básicas de seguridad familiar, laboral, sociales, sentir y expresar amor, autoestima y autorrealización.

La escasez de las Relaciones Interpersonales trae como consecuencia directa falta de motivación, de comunicación, las condiciones de trabajo que no ayuda a un buen desenvolvimiento en las funciones que se realizan en el departamento, como la falta de espacio físico necesario para realizar las labores diarias así mismo el ejercicio de funciones no inherentes a los cargos traen como consecuencia estrés laboral arrojando resultados tales como: Faltas a la jornada laboral, excesos de reposos médicos e innumerables fallas en cuanto al servicio que se le presta al cliente externo.

Profundizar en el estudio del Clima Organizacional es la clave para el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, Esto contribuye a reforzar el proceso usado para optimizar la efectividad y salud interna de la organización; ya que los climas organizacionales tensos influyen en la deserción del personal calificado de la organización hacia otras fuentes de trabajo.

QUISPE (2012), realizo la investigación: *“El Clima Laboral y su influencia en la productividad de las microempresas de la zona del distrito de Paracas en el sector Santa Cruz en el 2012”*, en su tesis en Administración de Negocios, Universidad Privada San Juan Bautista, Chíncha. En su investigación concluye que:

Para que una empresa se encamine al éxito deberá tomar en cuenta diversos factores que están relacionados con el bienestar de sus colaboradores. El bienestar debe estar dentro, tanto de la salud ocupacional como del ambiente adecuado de trabajo para el mejor desenvolvimiento de los colaboradores, cumpliendo así con las metas laborales para las

microempresas. Por otra parte, los microempresarios deben de optar por mejorar las relaciones directas con sus colaboradores, permitiéndoles la libre expresión para tomarlas en cuenta y así poder mejorar aspectos que influyen en el clima organizacional de las mismas.

Los microempresarios deben tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores, para así poder mejorar las relaciones con ellos, e impulsar su integración al logro de los objetivos de la empresa.

El pago de remuneración es que brindan los empleadores, deben de estar acorde al tiempo de trabajo y producción que sus empleados realizan, para que así no exista desigualdad ni descontento para los mismos.

Impulsar las relaciones laborales, (liderazgo, comunicación, actividades culturales), para fomentar el trabajo en equipo y así tener como resultado mayor productividad y satisfacción laboral.

Se debe prestar mayor importancia en lo que expresan los empleados, ya que ellos se encuentran más cercanos a la realidad y necesidades que tienen las microempresas.

MARROQUÍN y PÉREZ (2011), *“El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King”*, en su tesis concluye que:

En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.

Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.

El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

En los restaurantes seleccionados las tareas se realizan en condiciones apropiadas que posibilita el desempeño laboral de los trabajadores.

QUINTERO Y FARÍA, (2008), *“Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago”*, en su artículo de la Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales concluye que:

El clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

Las promociones, ascensos, no se consideran justas pero el ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus labores. Por consiguiente, se muestra una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un mayor grado de insatisfacción por la

falta de un salario justo, una supervisión intransigente, en los vigilantes, lo que provoca presión por: falta de políticas de desarrollo profesional y promociones de ascenso, lo que ocasiona que el trabajador se sienta insatisfecho, de no corregir esta situación se puede producir una baja en la eficiencia organizacional, que pueda expresarse a través de las conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva la cual permite manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Para los empresarios es muy claro que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, este es máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad, el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

ROBBINS (2004), Se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas reglas formales e informales que afectan a dicho trabajo.

"El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo"

2.2.1.1. Tipos de Clima Organizacional:

a) Clima tipo Autoritario - Explotador:

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

b) Clima tipo Autoritario – Paternalista:

Es aquel en que la dirección tiene confianza flexible en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c) Clima tipo Participativo - Consultivo:

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

d) Clima tipo Participativo – Grupal:

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal

son mejores, 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, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

2.2.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las seis dimensiones a ser evaluadas:

- a) Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- b) Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
- c) Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- d) Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
- e) Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto

de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

- f) **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

2.2.1.3. Características del Clima Organizacional:

IBÁÑEZ (2002), define que las características del Clima Organizacional:

- a) Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- b) Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- c) Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d) Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- e) Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)
- f) El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado.

2.2.1.4. Funciones del Clima Organizacional:

GORDON (1992), las funciones del Clima Organizacional son:

- a) Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- b) Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
- c) Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- d) Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- e) Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- f) Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- g) Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- h) Desvinculación:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está vinculado” con la tarea que realiza se comprometa.
- i) Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- j) **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- k) **Esprit:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- l) **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- m) **Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- n) **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- o) **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- p) **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- q) **Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
- r) **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el

reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- s) **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- t) **Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- u) **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- v) **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.2.1.5. Efectos del Clima Organizacional:

BECERRA y MURRIETA (2011), Un buen clima o un mal Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

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

El Clima Organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la

componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

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

2.2.2. Teorías del Clima Organizacional:

2.2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert:

VENEGAS (2007), 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.

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

A. Variables Causales:

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

B. Variables Intermedias:

Reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

C. Variables Finales:

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

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

❖ Clima de tipo autoritario:

Sistema I Autoritaritarismo explotador: La dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Sistema II Autoritaritarismo paternalista: Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

❖ Clima de tipo participativo:

Sistema III Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles

más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Sistema IV Participación en grupo: Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación,

modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

2.2.2.2. Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer:

LITWIN y STRINGER (1968), intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Hicieron un estudio denominado "Motivación y Clima Organizacional" para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización. Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- a) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- b) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- c) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas.

❖ Medición del Clima Organizacional:

Existe una variedad de instrumentos de medida que le permitan evaluar el clima organizacional. La más popular es la de Likert (Likert Organizational Profile). Los cuestionarios se refieren en primer término, la disposición de los componentes o de los factores que forman el clima

organizacional, y en segundo término, el examen de las características de los cuestionarios así como las principales dimensiones que se estudian generalmente.

Montalbán indica que aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo. Para hacerlo, es recomendable recurrir a especialistas que diseñen el mejor procedimiento para atender las necesidades con los recursos económicos disponibles. Las dos técnicas principales que se suelen utilizar son los "Focus Groups" (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima. Ambas técnicas deben ser aplicadas por expertos. Previamente es conveniente realizar los siguientes procedimientos:

- a) Realizar una evaluación preliminar del clima organizacional (identificación, motivación, integración, etc.) recurriendo a su propio criterio y consultando al equipo de gerentes y a personal clave de la empresa.
- b) Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica que sus características son adecuadas o que los problemas que no son críticos, seguramente no necesita realizar un estudio profesional del mismo. Sin embargo, debe mantenerse vigilante.
- c) Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica problemas críticos, considere la conveniencia de realizar un estudio del mismo para conocerlo con mayor precisión. Para esto es conveniente recurrir a especialistas.
- d) Una vez realizado el estudio de clima organizacional, identifique las áreas que deben ser mejoradas y diseñe un plan integral de acción y seguimiento, con la ayuda de especialistas.

❖ Instrumentos para medir Clima Organizacional:

A. Instrumentos de Likert:

Estos Cuestionarios miden la percepción del clima en función de 08 dimensiones que son siguientes:

- **Los métodos de mando:** la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación así como la formación deseada.

B. Instrumentos de Litwin y Stringer:

LITWIN y STRINGER (1995), El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función a 09 dimensiones:

- **Confort:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- **Identidad:** Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de la organización.
- **Remuneración:** percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- **Responsabilidad individual:** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- **Riesgos y toma de decisiones:** Percepción de nivel de reto y riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

- **Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

❖ **Tiempo para realizar el estudio de Clima Organizacional:**

No existe un momento justo para realizar un estudio del clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo es recomendable:

A. Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

B. Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.

C. Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización.

❖ **Beneficios de la medición del Clima Organizacional:**

A. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.

B. Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.

- C. Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
- D. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- E. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- F. Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
- G. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- H. Definir acciones de mejora.
- I. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
- J. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

2.2.3. DESEMPEÑO LABORAL

CHIAVENATO (2004), El Desempeño Laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

El Desempeño Laboral es la "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

2.2.3.1. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral:

ROBBINS (1999), los factores que influyen en el Desempeño Laboral son:

a) Autoestima: La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

b) Capacitación del Trabajador: Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, "es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible".

Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

Los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente,

debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c) Satisfacción del trabajo: “Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

d) Trabajo en Equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

2.2.3.2. Dimensiones del Desempeño Laboral:

CHIAVENATO (2004), Las Dimensiones y características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

a) Adaptabilidad: Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

b) Desarrollo de Talentos: Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

- c) Estándares de Trabajo:** Se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- d) Iniciativa:** Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- e) Conocimientos:** Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- f) Trabajo en Equipo:** Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo.
- g) Maximiza el Desempeño:** Se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

2.2.3.3. Evaluación del Desempeño Laboral:

La evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Objetivos:

En forma específica los objetivos de la evaluación de los trabajadores sirven para:

- A. El mejoramiento del desempeño laboral
- B. Reajustar las remuneraciones
- C. Ubicar a los trabajadores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- D. La rotación y promoción de trabajadores.
- E. Detectar necesidades de capacitación de los trabajadores.

Importancia:

- A. Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.
- B. Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.
- C. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Responsabilidad en la Evaluación de trabajadores:

- A. **El Gerente:** En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente No supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

B. El Colaborador: Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación.

En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

C. El Equipo de Trabajo: El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

D. El Área de Gestión Personal: Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

E. Comisión de Evaluación: En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables

(como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Ventajas de la Evaluación del Rendimiento:

CHIAVENATO (2000), La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- ❖ Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- ❖ Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- ❖ Realizar las promociones y/o ascensos.
- ❖ Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- ❖ Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- ❖ Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

2.3. Definición de Términos Básicos

- ❖ **Clima Organizacional:** Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores.
- ❖ **Comunicación:** es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes

- ❖ **Confort:** Es aquello que produce bienestar y comodidades. Cualquier sensación agradable o desagradable que sienta el ser humano le impide concentrarse en lo que tiene que hacer. La mejor sensación global durante la actividad es la de no sentir nada, indiferencia frente al ambiente
- ❖ **Conocimientos:** Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori)
- ❖ **Desarrollo de Talentos:** El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, pero también influyen otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.
- ❖ **Estructura:** El patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.
- ❖ **Desempeño Laboral:** Labor que evalúa la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y grupalmente, respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados en el mismo.
- ❖ **Instituciones Públicas:** Son organismos establecidos por una legislación específica, la cual determina los objetivos de las mismas, su ámbito de acción y sus limitaciones.
- ❖ **Liderazgo:** Es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común; Las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte.
- ❖ **Motivación:** Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, basada también en la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

- ❖ **Remuneración:** Es lo que recibe el trabajador en retribución por su trabajo, puede ser entregada en dinero o en especie, no interesa la forma a la denominación en que la reciba, siempre que sea libre de su disposición.

2.4. Variables de Estudio

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas reglas formales e informales que afectan a dicho trabajo; en la cual podemos decir que nuestra variable independiente es:

$$X_1 = \text{Clima Organizacional.}$$

DESEMPEÑO LABORAL

El Desempeño Laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

El Desempeño Laboral es la "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral"; en donde podemos deducir que nuestra variable dependiente es:

$$X_2 = \text{Desempeño Laboral.}$$

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MADICION	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL ROBBINS (2004), <i>Comportamiento Organizacional</i> . México: Pearson educación.	Se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que desarrollan las actividades laborales, las	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - La Comunica con precisión y claridad en las actividades - La Comunicación de los derechos y obligaciones. - La Comunicación pertinente acerca de los sucesos en la municipalidad. - Existe una buena comunicación entre los miembros de la Municipalidad. - Las actividades son comunicadas con claridad 	Nominal	Cuestionario de Entrevista a Funcionarios y Encuesta a los Colaboradores
		Confort	<ul style="list-style-type: none"> - Existe buena relación de trabajo. - Existe libertad para expresar opiniones, sugerencias y malestares. - Mi lugar de trabajo es agradable - La concentración en el espacio de trabajo. - La iluminación y ventilación en el lugar de trabajo. - El crecimiento personal y profesional. - La aceptación de críticas y sugerencias en el trabajo. 	Nominal	

relaciones
interpersonales
que tienen lugar
en el entorno y
las diversas
reglas formales e
informales que
afectan a dicho
trabajo.

**Conflicto y
Cooperación**

- La cooperación entre los colaboradores.
- La integración de los colaboradores
- la convivencia laborar con los compañeros de trabajo.
- Los sentimientos de confianza en el trabajo.

Nominal

Liderazgo

- El direccionamiento adecuado en el trabajo.
- La creación de reglas internas para el buen funcionamiento y cumplimiento de las actividades diarias.
- La convivencia armonía en el trabajo.

Nominal

Motivación

- Mi jefe me motiva para realizar mis actividades.
- Mi jefe valora el trabajo que realizo.
- Mi jefe estimula el trabajo en equipo.
- El trabajo que realizo me reconocen mediante estímulos

Nominal

Remuneración

- La satisfacción remunerativa

Nominal



VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	INSTRUMENTO
DESEMPEÑO LABORAL CHIAVENATO, I. (2004). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Colombia: Ed. Mc Graw Hill.	El Desempeño Laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y	Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo de labores en ambientes adecuados. - Efectuar netamente actividades de trabajo - Desempeño laboral en base a condiciones proporcionadas - Disposición para realizar diversos trabajos - Confidencialidad en el trabajo 	Nominal	Cuestionario de la Entrevista a los Funcionarios
		Desarrollo de talentos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para planificar actividades laborales - Utilización de diferentes estrategias - Articulación de actividades - Realización de labores eficientemente - Capacidad para recibir sugerencias 	Nominal	

medibles, y otras que se pueden deducir.

Estándares de trabajo

- Cumplimiento de los horarios de trabajo
- Cumplimiento de normas
- Capacidad del rendimiento laboral
- Motivación en el trabajo
- Empleabilidad de habilidades y destrezas
- Cumplimiento de trabajos encomendados
- Compromiso laboral
- Orden en el trabajo

Nominal

Iniciativa

- Intención de actuar justamente en el trabajo
- El realismo en las dificultades

Nominal

Conocimientos

- Aplicación de las experiencias
- Los valores institucionales

Nominal

Trabajo en equipo

- Resolución de dudas
- Compañerismo

Nominal

Maximizar el desempeño

- Evaluación del desempeño de manera objetiva
- Capacidad para reflexionar sobre el desempeño laboral
- Desarrollo de capacitaciones
- Rendimiento laboral

Nominal

CAPITULO III: METODOLOGÍA

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Población y Muestra

3.1.1. Población

La población está conformada por 167 trabajadores, de los cuales 62 trabajadores se encuentran en planilla, 105 se encuentran en CAS.

3.1.2. Muestra

La muestra estará constituida por **59 trabajadores (colaboradores, jefe y gerentes) de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca**, siendo estos el número total de trabajadores a estudiar, a fin de que los datos obtenidos sean más exactos, se ha visto conveniente **entrevistar a 28 gerentes y jefes de las distintas áreas, de los cuales de cada uno de ellos se procedió a encuestar a sus respectivos asistentes y secretarias que asciende a 31 colaboradores.**

MUESTREO ALEATORIO SIMPLES:

$$n = \frac{z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

n= es el tamaño de la muestra

Z= es el nivel de confianza

p= es la variabilidad positiva

q= es la variabilidad negativa

N= es el tamaño de la población

E= es la precisión o el error.

DESARROLLO DE ECUACIÓN PARA FUNCIONARIOS:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(38)}{(38)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 35$$

Por lo que se deduce que la muestra para nuestro estudio es de 35 funcionarios para entrevistar en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

DESARROLLO DE ECUACIÓN PARA COLABORADORES:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(129)}{(129)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$
$$n = 97$$

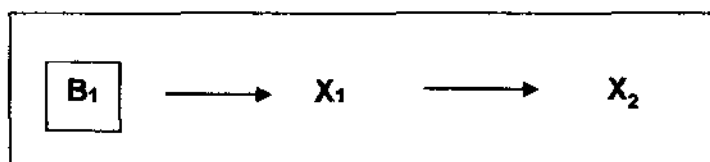
Por lo que se deduce que la muestra para nuestro estudio es de 97 colaboradores para encuestar en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

3.2. Tipo de Diseño de Investigación

El diseño de investigación es descriptivo y analítico, porque se ha medido y recogido información de manera independiente sobre las variables: "Clima Organizacional" y "Desempeño Laboral"

En este contexto, el diseño es de una casilla debido a que se utiliza un solo grupo con el objeto de observar y describir las características de las variables en estudio.

Gráficamente se representa de la siguiente manera:



B1: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

X1 Clima Organizacional.

X2Desempeño Laboral.

Por lo que se deduce que la muestra para nuestro estudio es de 35 funcionarios para entrevistar en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

DESARROLLO DE ECUACIÓN PARA COLABORADORES:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(129)}{(129)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$
$$n = 97$$

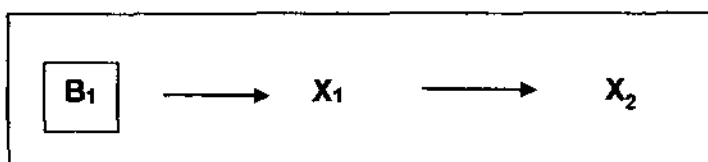
Por lo que se deduce que la muestra para nuestro estudio es de 97 colaboradores para encuestar en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

3.2. Tipo de Diseño de Investigación

El diseño de investigación es descriptivo y analítico, porque se ha medido y recogido información de manera independiente sobre las variables: "Clima Organizacional" y "Desempeño Laboral"

En este contexto, el diseño es de una casilla debido a que se utiliza un solo grupo con el objeto de observar y describir las características de las variables en estudio.

Gráficamente se representa de la siguiente manera:



B1: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

X1 Clima Organizacional.

X2Desempeño Laboral.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

TÉCNICAS	CONCEPTO	INSTRUMENTO	FUENTE INFORMANTE
Entrevista	Es una recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador	Guía de entrevista.	Gerentes y Jefes de Área de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.
Encuesta	Es una técnica que busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado	Guía de cuestionario	Colaboradores de las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.
Fichaje	Consiste en registrar los datos que se van obteniendo.	Fichas textuales.	Libros especializados, tesis, artículos, informes.

3.4. Técnicas de Procesamientos y Análisis de Datos

El procesamiento de datos será efectuada de una forma manualmente pero con la ayuda del programa de Excel, y también utilizando las técnicas de:

- ❖ Gráficos de barras
- ❖ Histogramas de frecuencias
- ❖ Cuadro de distribución de frecuencias

CAPITULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS

CAPITULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Presentación de Datos Generales

CUADRO N° 01: Presentación de la Encuesta sobre el **Clima Organizacional Y Desempeño Laboral** a los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

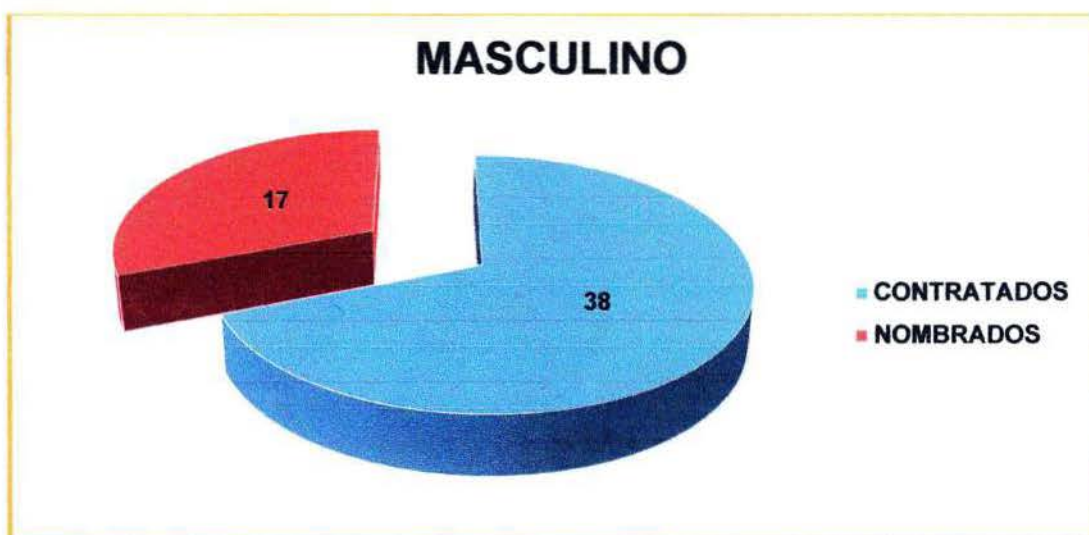
Presentación de la Encuesta sobre el **Clima Organizacional** a los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca. (Ver anexo n° 02)

CUADRO N°02: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca según sexo y condición laboral en el año 2013

SEXO CONDICION	CONTRATADOS	NOMBRADOS	CANTIDAD	%
MASCULINO	38	17	55	56.70
FEMENINO	29	13	42	43.30
TOTAL			97	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° 01: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca según sexo y condición laboral en el año 2013



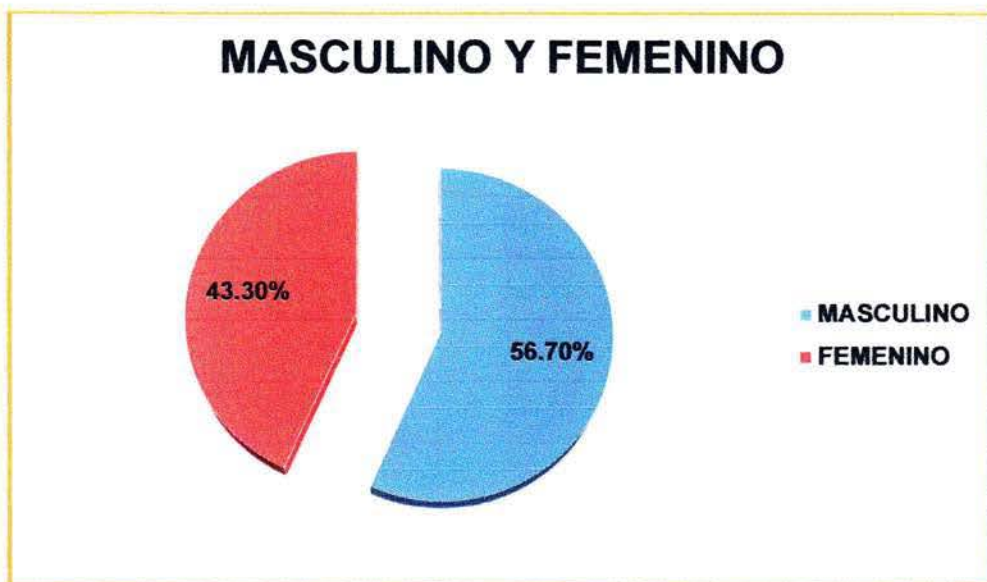
Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 02: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca según sexo y condición laboral en el año 2013



Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 03: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca según sexo en el año 2013



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-01: Mi jefe me comunica con precisión y claridad las actividades que debo realizar en la municipalidad.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	35	175	36.08
Cierto	4	43	172	44.33
Ni Cierto Ni Falso	3	19	57	19.59
Totales		97	404	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-01: Mi jefe me comunica con precisión y claridad las actividades que debo realizar en la municipalidad.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-02: Mi jefe me comunicó al momento de ingresar a la municipalidad acerca de mis derechos y obligaciones que tengo como trabajador.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	23	115	23.71
Cierto	4	41	164	42.27
Ni Cierto Ni Falso	3	15	45	15.46
Falso	2	10	20	10.31
Totalmente Falso	1	8	8	8.25
Totales		97	352	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-02: Mi jefe me comunicó al momento de ingresar a la municipalidad acerca de mis derechos y obligaciones que tengo como trabajador.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-03: Cuando tengo duda en alguna de las actividades que debo realizar en la municipalidad, acudo con mi jefe ya que estoy seguro que me escuchará.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	68	340	70.10
Cierto	4	19	76	19.59
Ni Cierto Ni Falso	3	10	30	10.31
TOTALES		97	446	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-03: Cuando tengo duda en alguna de las actividades que debo realizar en la municipalidad, acudo con mi jefe ya que estoy seguro que me escuchará.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-04: Mi jefe me motiva para realizar mis actividades.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	9	45	9.29
Cierto	4	57	228	58.76
Ni Cierto Ni Falso	3	21	61	21.65
Falso	2	10	20	10.30
Totales		97	354	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-04: Mi jefe me motiva para realizar mis actividades.



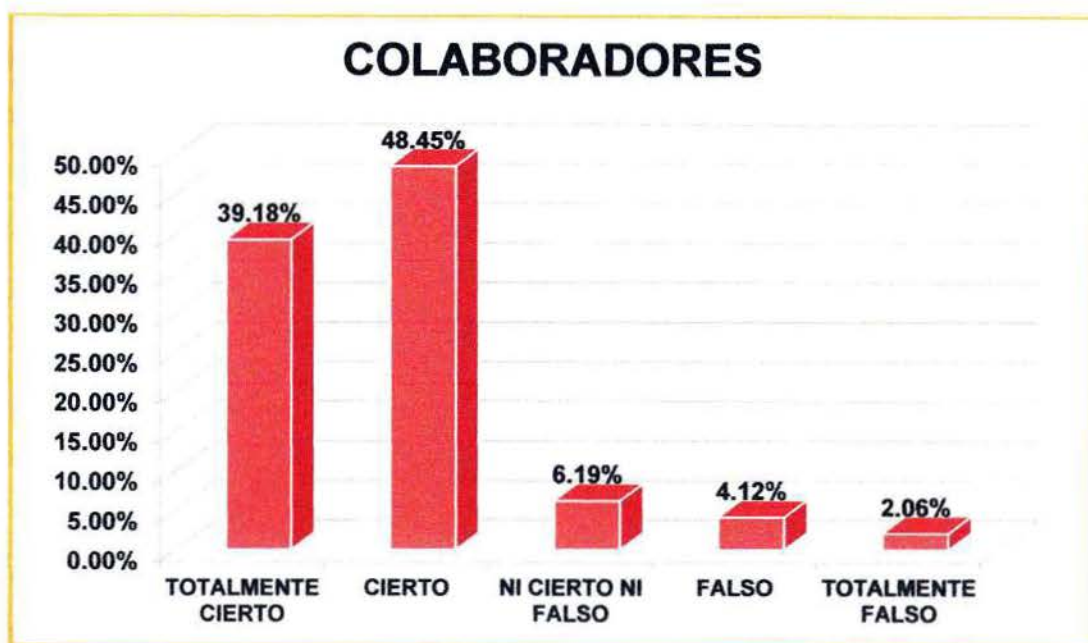
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-05: Mi jefe valora el trabajo que realizo como integrante de la municipalidad.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	38	190	39.18
Cierto	4	47	188	48.45
Ni Cierto Ni Falso	3	6	18	6.19
Falso	2	4	8	4.12
Totalmente Falso	1	2	2	2.06
Totales		97	406	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-05: Mi jefe valora el trabajo que realizo como integrante de la municipalidad.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-06: Mi jefe dirige adecuadamente el trabajo que realizo en la municipalidad.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	19	95	19.59
Cierto	4	46	184	47.53
Ni Cierto Ni Falso	3	17	51	17.53
Falso	2	15	30	15.46
Totales		97	360	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-06: Mi jefe dirige adecuadamente el trabajo que realizo en la municipalidad.



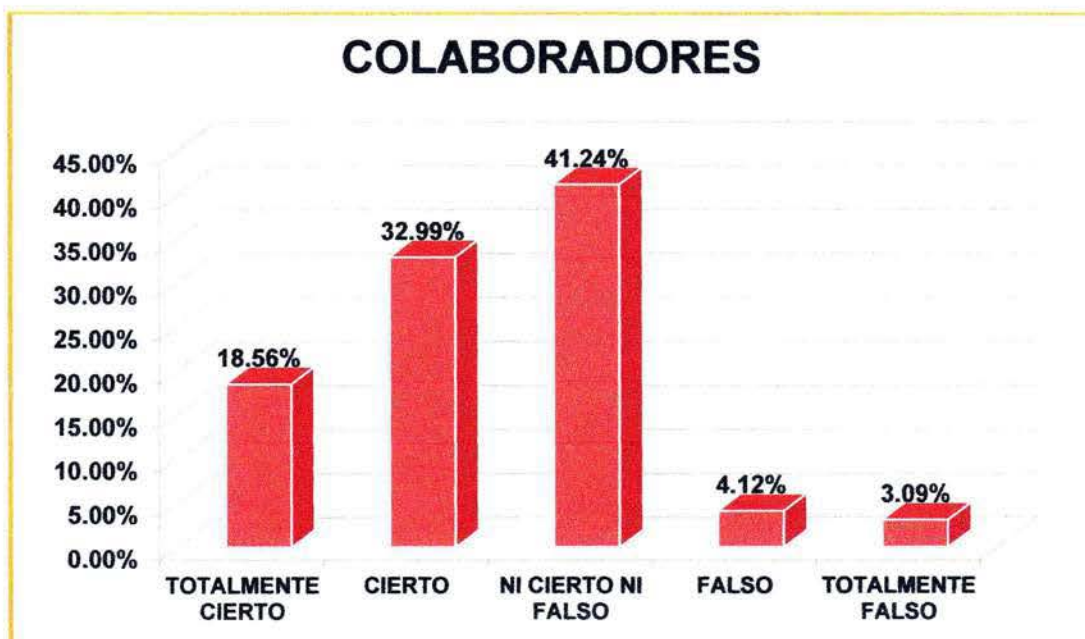
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-07: Mi jefe estimula el trabajo en equipo en la municipalidad.

DETALLES	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	18	90	18.56
Cierto	4	32	128	32.99
Ni Cierto Ni Falso	3	40	120	41.24
Falso	2	4	8	4.12
Totalmente falso	1	3	3	3.09
Totales		97	349	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-07: Mi jefe estimula el trabajo en equipo en la municipalidad.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-08: Mi jefe ha establecido normas y reglas internas para el buen funcionamiento y cumplimiento de las actividades diarias que se emprenden en la municipalidad.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	23	115	23.71
Cierto	4	48	192	49.48
Ni Cierto Ni Falso	3	17	51	17.53
Falso	2	6	12	6.19
Totalmente Falso	1	3	3	3.09
Totales		97	373	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-08: Mi jefe ha establecido normas y reglas internas para el buen funcionamiento y cumplimiento de las actividades diarias que se emprenden en la municipalidad.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-09: Considero que tengo buena relación de trabajo con mi jefe.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	12	60	12.37
Cierto	4	70	280	72.17
Ni Cierto Ni Falso	3	15	45	15.46
Totales		97	385	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-09: Considero que tengo buena relación de trabajo con mi jefe.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-10: Mi jefe convive con todos los integrantes de la municipalidad sin discriminar a nadie.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	26	130	26.80
Cierto	4	52	208	53.61
Ni Cierto Ni Falso	3	19	57	19.59
Totales		97	395	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-10: Mi jefe convive con todos los integrantes de la municipalidad sin discriminar a nadie.



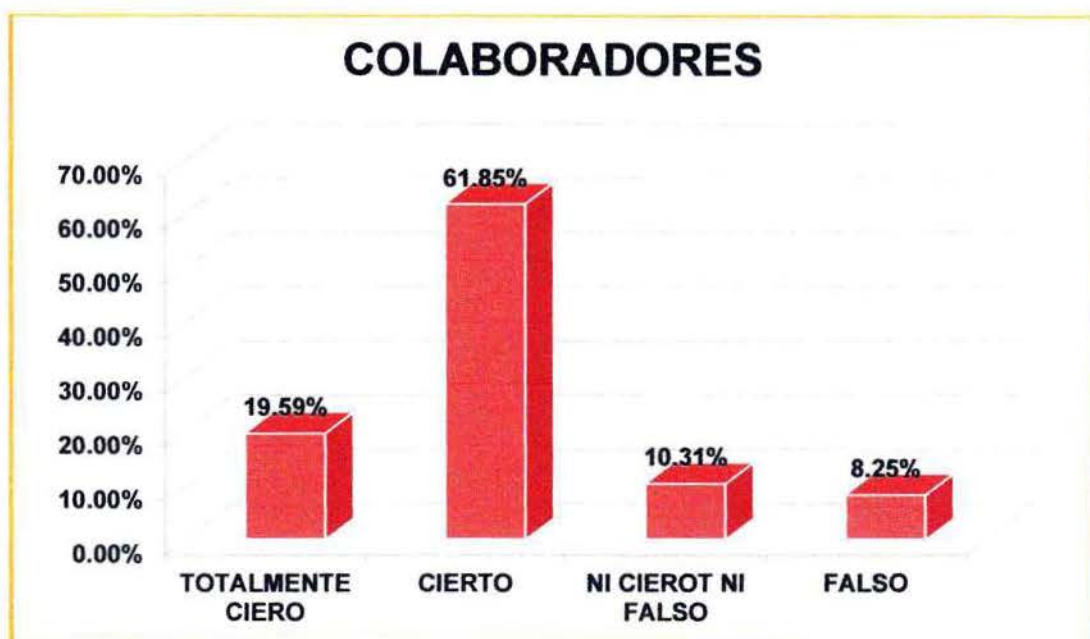
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-11: Me siento con libertad para expresar mis opiniones, sugerencias y malestares ante mi jefe.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	19	95	19.59
Cierto	4	60	240	61.85
Ni Cierto Ni Falso	3	10	30	10.31
Falso	2	8	16	8.25
Totales		97	381	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-11: Me siento con libertad para expresar mis opiniones, sugerencias y malestares ante mi jefe.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-12: Me agrada que el trabajo que realizo, en la municipalidad se me reconozca por medio de estímulos.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cieroto	5	28	140	28.87
Cieroto	4	47	188	48.45
Ni Cieroto Ni Falso	3	17	51	17.53
Falso	2	5	10	5.15
Totales		97	389	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-12: Me agrada que el trabajo que realizo, en la municipalidad se me reconozca por medio de estímulos.



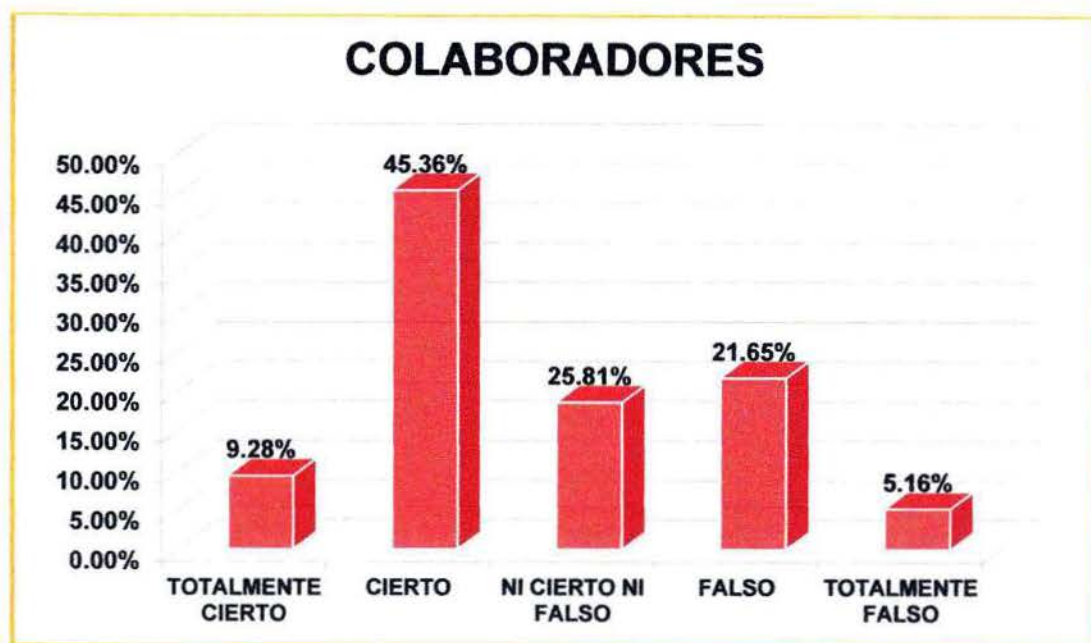
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-13: Estoy satisfecho con las remuneraciones que recibo como trabajador (sueldo, aguinaldo, etc.).

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	9	45	9.28
Cierto	4	44	176	45.36
Ni Cierto Ni Falso	3	18	54	18.56
Falso	2	21	42	21.65
Totalmente Falso	1	5	5	5.16
Totales		97	322	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-13: Estoy satisfecho con las remuneraciones que recibo como trabajador (sueldo, aguinaldo, etc.).



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-14: Considero que el sueldo que percibo está de acuerdo con las obligaciones y responsabilidades que tengo en la municipalidad.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	8	40	8.25
Cierto	4	48	192	49.48
Ni Cierto Ni Falso	3	12	36	12.37
Falso	2	25	50	25.77
Totalmente Falso	1	4	4	4.13
Totales		97	332	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-14: Considero que el sueldo que percibo está de acuerdo con las obligaciones y responsabilidades que tengo en la municipalidad.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO C.O N° 15: Considero que mi lugar de trabajo es agradable.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	13	65	13.40
Cierto	4	61	244	62.89
Ni Cierto Ni Falso	3	13	39	13.40
Falso	2	10	20	10.31
Totales		97	368	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO C.O N° 15: Considero que mi lugar de trabajo es agradable.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-16: El espacio donde realizo mis actividades me permiten concentrarme en ellas.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	5	25	5.16
Cierto	4	46	184	47.42
Ni Cierto Ni Falso	3	19	57	19.59
Falso	2	24	48	24.74
Totalmente Falso	1	3	3	3.09
Totales		97	317	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-16: El espacio donde realizo mis actividades me permiten concentrarme en ellas.



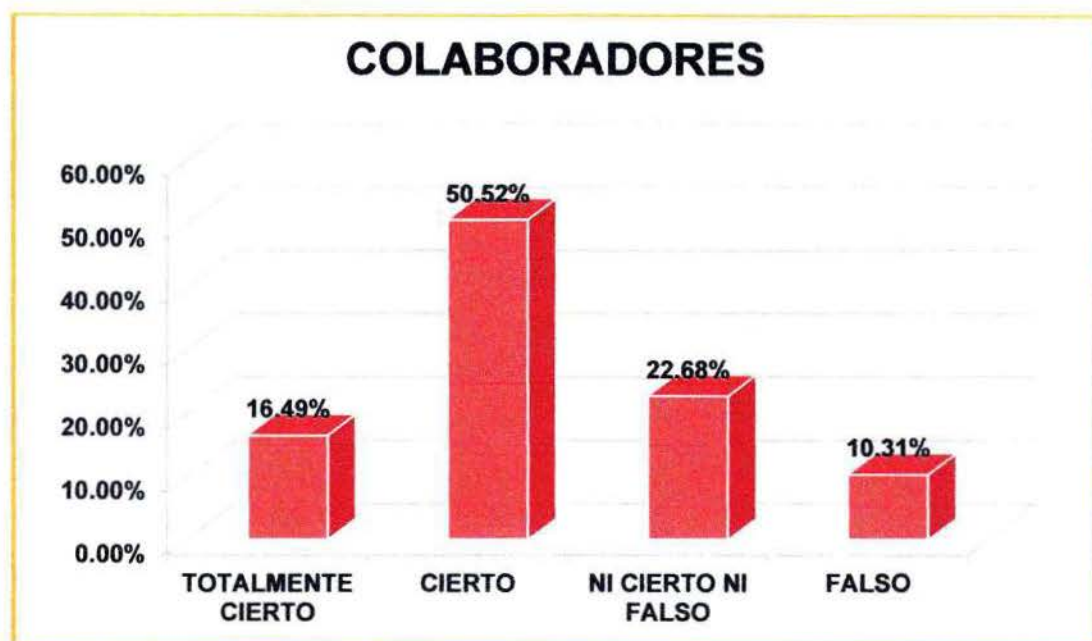
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-17: Mi lugar de trabajo tiene la iluminación y ventilación necesaria

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	16	80	16.49
Cierto	4	49	196	50.52
Ni Cierto Ni Falso	3	22	66	22.68
Falso	2	10	20	10.31
Totales		97	362	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-17: Mi lugar de trabajo tiene la iluminación y ventilación necesaria



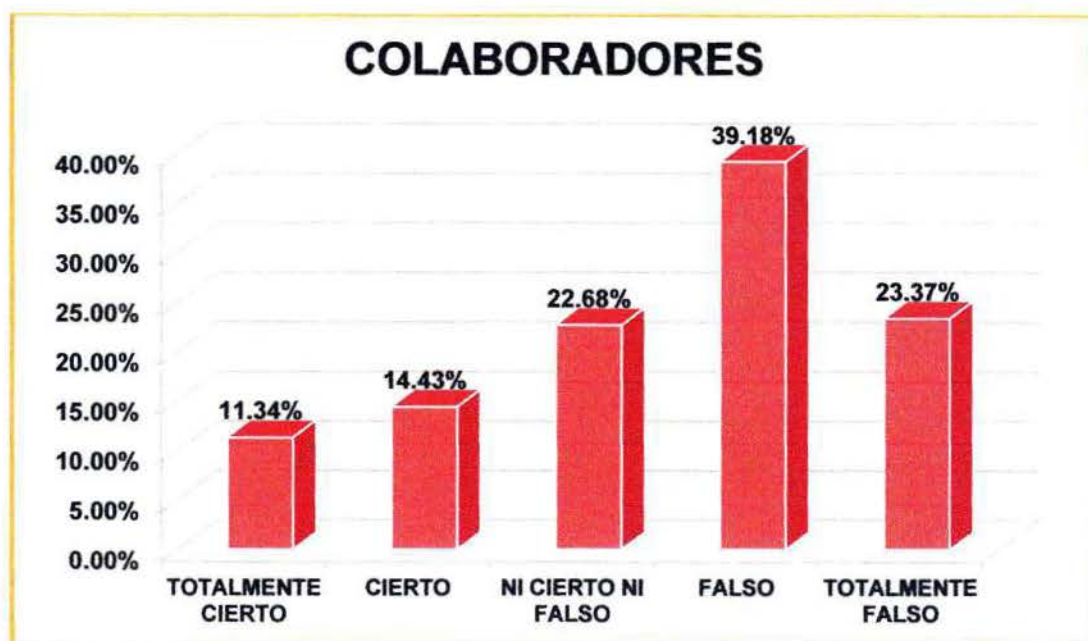
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-18: Si se me presentara la oportunidad de cambiar de trabajo fuera de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, con el mismo sueldo que actualmente percibo, lo aceptaría de inmediato.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	11	55	11.34
Cierto	4	14	56	14.43
Ni Cierto Ni Falso	3	22	66	22.68
Falso	2	38	76	39.18
Totalmente Falso	1	12	12	23.37
Totales		97	265	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-18: Si se me presentara la oportunidad de cambiar de trabajo fuera de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, con el mismo sueldo que actualmente percibo, lo aceptaría de inmediato.



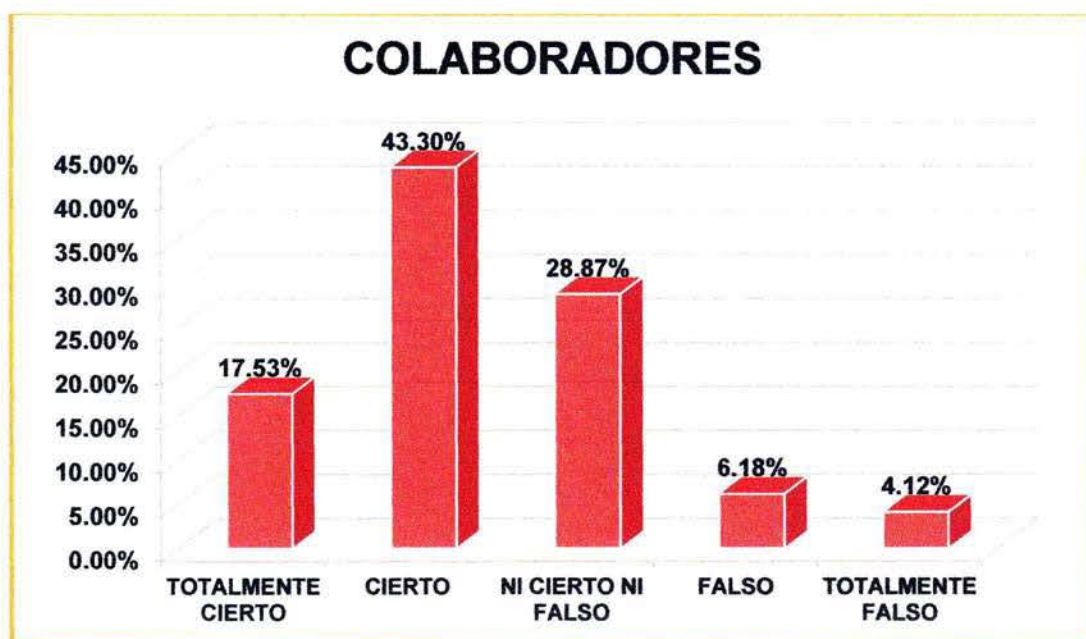
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-19: Existe cooperación entre todos los miembros de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca para el desarrollo de algunas actividades

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	17	85	17.53
Cierto	4	42	168	43.30
Ni Cierto Ni Falso	3	28	84	28.87
Falso	2	6	12	6.18
Totalmente Falso	1	4	4	4.12
Totales		97	353	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

**GRAFICO N° CO-19: Existe cooperación entre todos los miembros de la
Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca para
el desarrollo de algunas actividades**



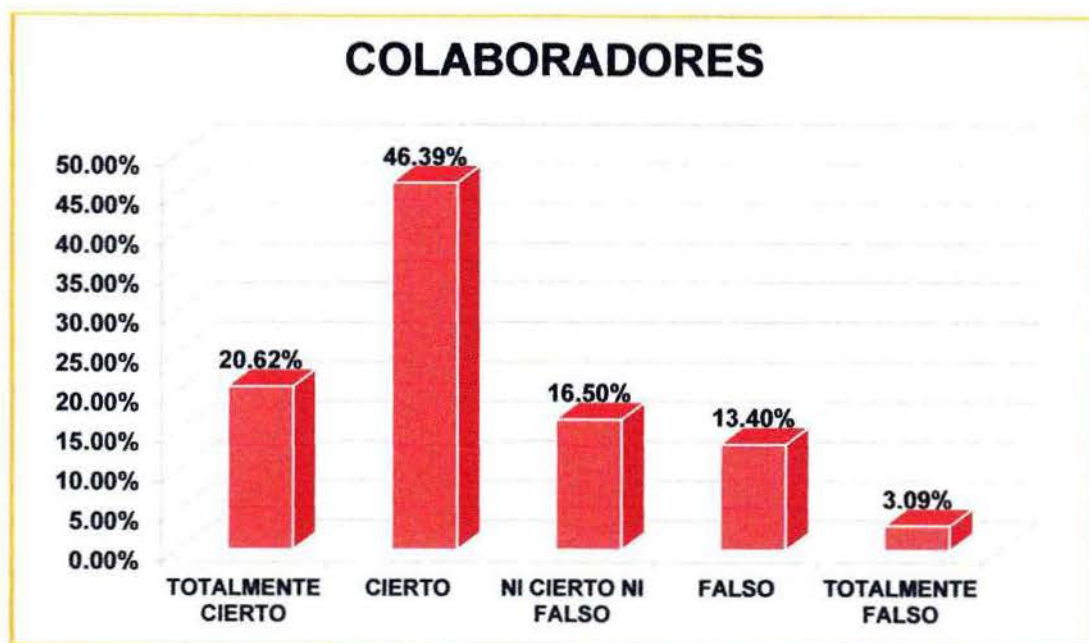
Fuente: Elaboración Propia

**CUADRO N° CO-20: La integración con los compañeros de trabajo, es
positiva.**

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	20	100	20.62
Cierto	4	45	180	46.39
Ni Cierto Ni Falso	3	16	48	16.50
Falso	2	13	26	13.40
Totalmente Falso	1	3	3	3.09
Totales		97	357	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-20: La integración con los compañeros de trabajo, es positiva.



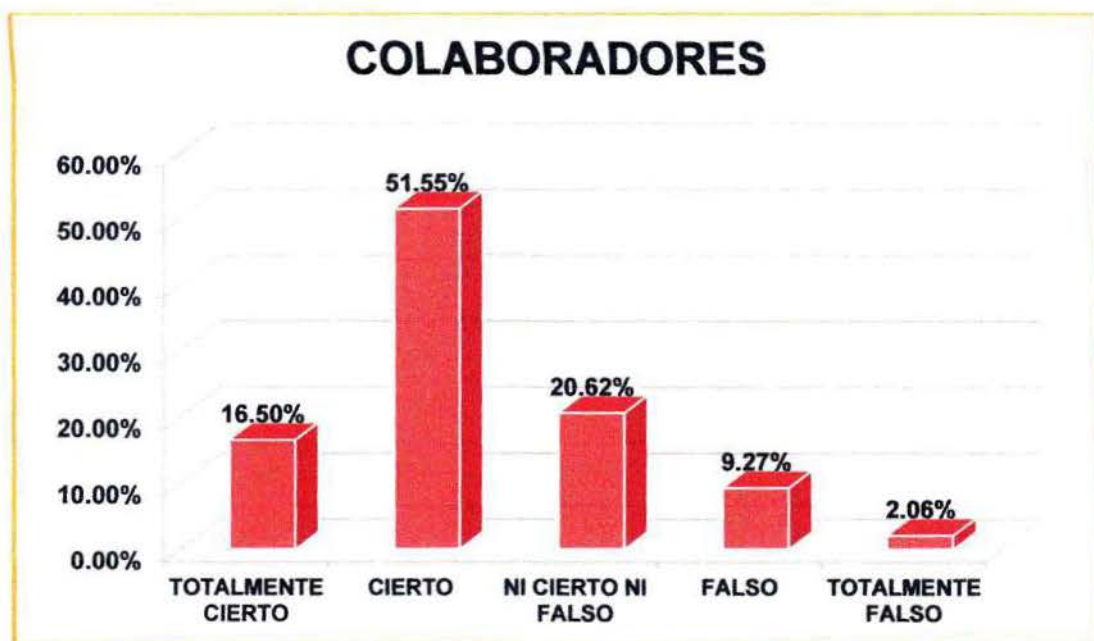
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-21: En la municipalidad se promueve la convivencia con los compañeros de trabajo fuera de la jornada laboral.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	16	80	16.50
Cierto	4	50	200	51.55
Ni Cierto Ni Falso	3	20	60	20.62
Falso	2	9	18	9.27
Totalmente Falso	1	2	2	2.06
Totales		97	360	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-21: En la municipalidad se promueve la convivencia con los compañeros de trabajo fuera de la jornada laboral.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-22: En mi trabajo, la convivencia y las relaciones interpersonales entre los compañeros me hacen sentir en confianza.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	17	85	17.53
Cierto	4	52	208	53.61
Ni Cierto Ni Falso	3	23	69	23.71
Falso	2	5	10	5.15
Totales		97	372	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-22: En mi trabajo, la convivencia y las relaciones interpersonales entre los compañeros me hacen sentir en confianza.



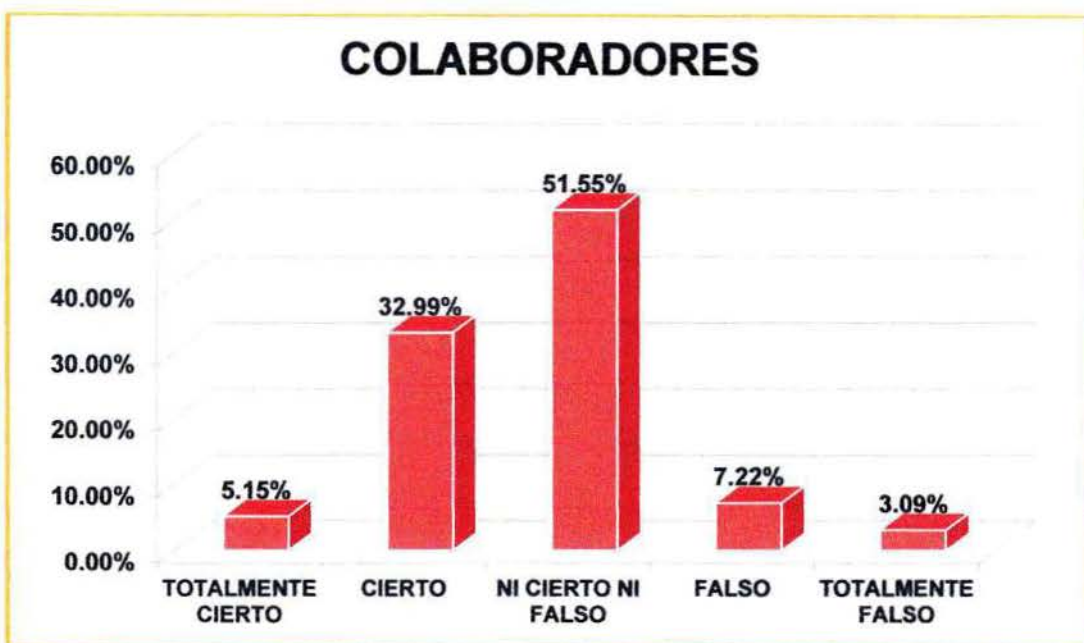
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-23: Estoy pertinentemente comunicado acerca de lo que sucede en la municipalidad.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	5	25	5.15
Cierto	4	32	128	32.99
Ni Cierto Ni Falso	3	50	150	51.55
Falso	2	7	14	7.22
Totalmente Falso	1	3	3	3.09
Totales		97	320	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-23: Estoy pertinentemente comunicado acerca de lo que sucede en la municipalidad.



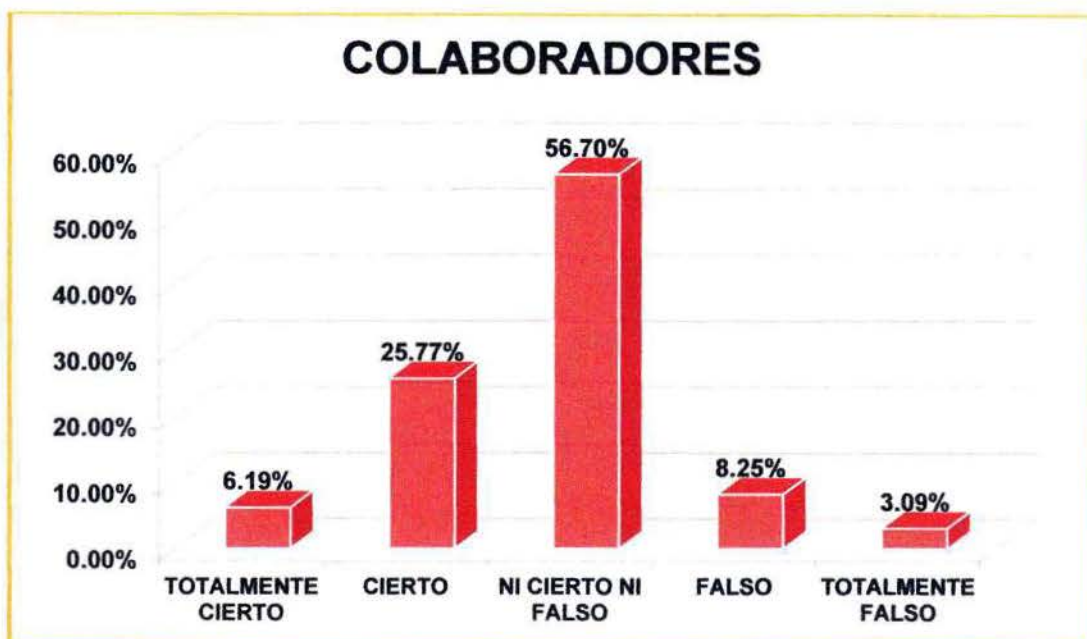
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-24: Existe una buena comunicación entre los miembros de la municipalidad.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	6	30	6.19
Cierto	4	25	100	25.77
Ni Cierto Ni Falso	3	55	165	56.70
Falso	2	8	16	8.25
Totalmente Falso	1	3	3	3.09
Totales		97	314	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-24: Existe una buena comunicación entre los miembros de la municipalidad.



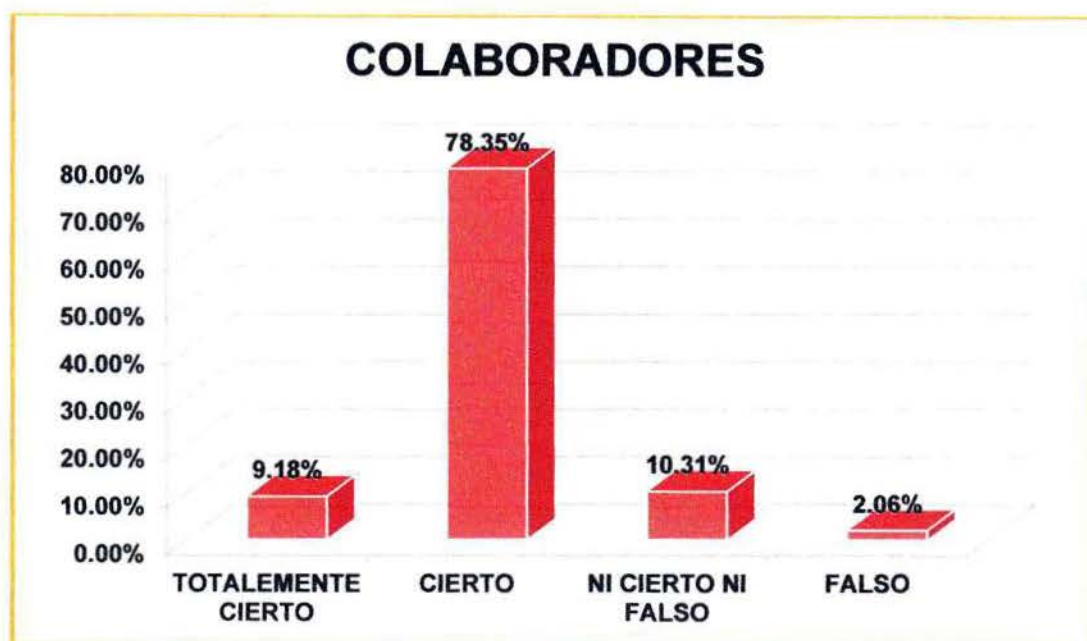
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-25: Las actividades en las que debo participar se me comunican con precisión y claridad.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	9	45	9.18
Cierto	4	76	304	78.35
Ni Cierto Ni Falso	3	10	30	10.31
Falso	2	2	4	2.06
Totales		97	383	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-25: Las actividades en las que debo participar se me comunican con precisión y claridad.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-26: Las actividades que realizo en la municipalidad me permiten crecer personal y profesionalmente.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	19	95	19.59
Cierto	4	66	264	68.04
Ni Cierto Ni Falso	3	12	36	12.37
Totales		97	395	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-26: Las actividades que realizo en la municipalidad me permiten crecer personal y profesionalmente.



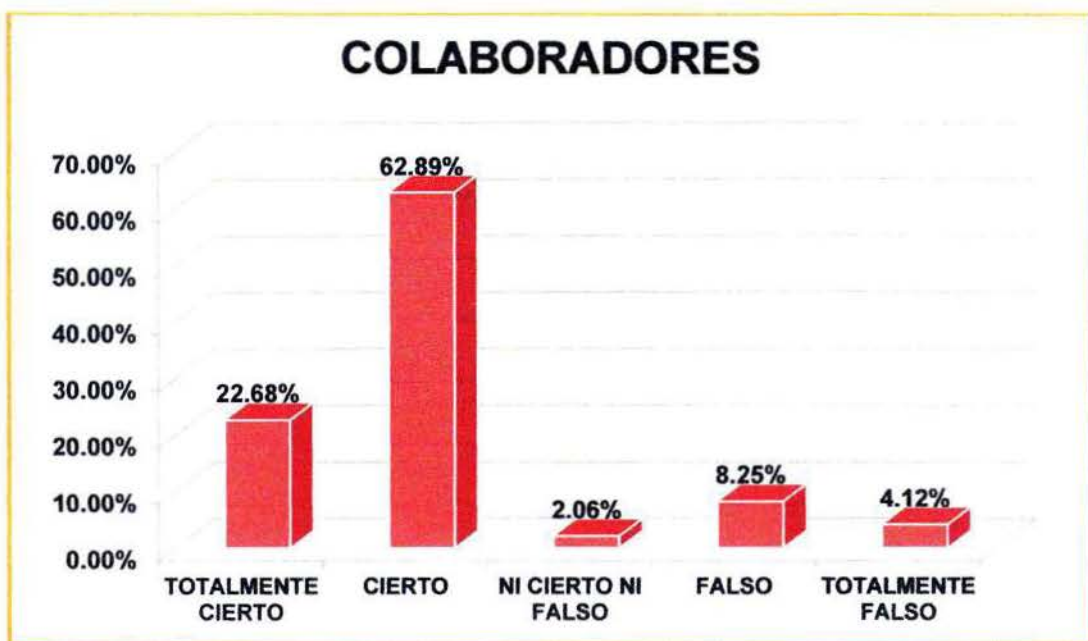
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-27: Las actividades que realizo en la municipalidad me permiten crecer personalmente

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	22	110	22.68
Cierto	4	61	244	62.89
Ni Cierto Ni Falso	3	2	6	2.06
Falso	2	8	16	8.25
Totalmente Falso	1	4	4	4.12
Totales		97	380	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-27: Las actividades que realizo en la municipalidad me permiten crecer personalmente



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° CO-28: Acepto positivamente las críticas y sugerencias sobre mis actividades para la mejora de las mismas.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	30	150	30.93
Cierto	4	60	240	61.86
Ni Cierto Ni Falso	3	7	21	7.22
Totales		97	411	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° CO-28: Acepto positivamente las críticas y sugerencias sobre mis actividades para la mejora de las mismas.



Fuente: Elaboración Propia

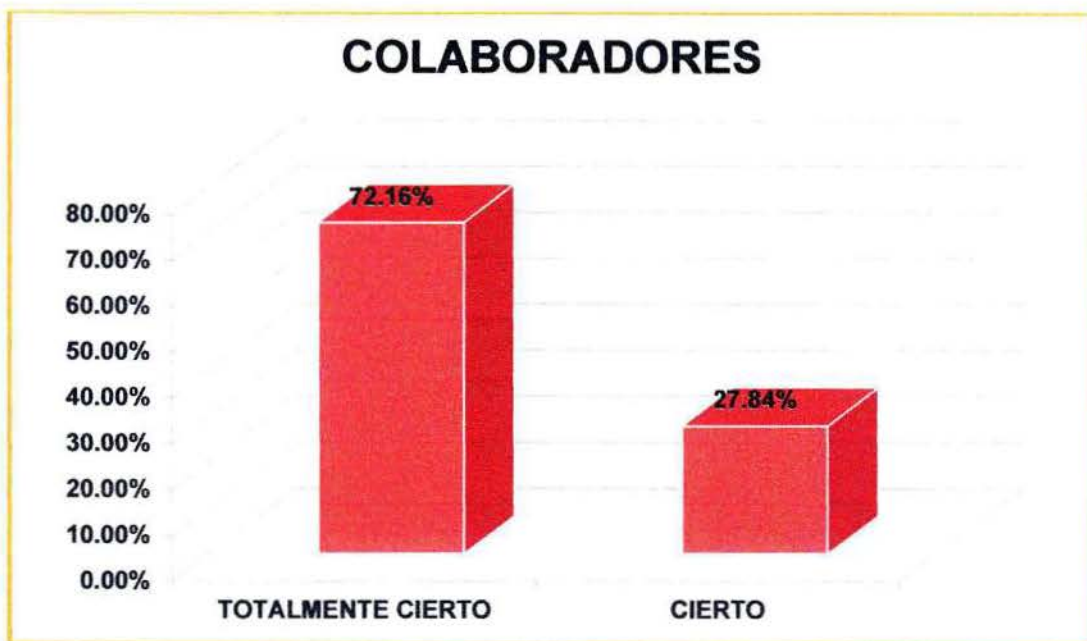
Presentación de la Encuesta sobre el **Desempeño Laboral** a los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca. (Ver anexo n° 04)

CUADRO N° DL-01: Tengo capacidad para planificar adecuadamente mi trabajo.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	70	350	72.16
Cierto	4	27	108	27.84
Totales		97	458	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-01: Tengo capacidad para planificar adecuadamente mi trabajo.



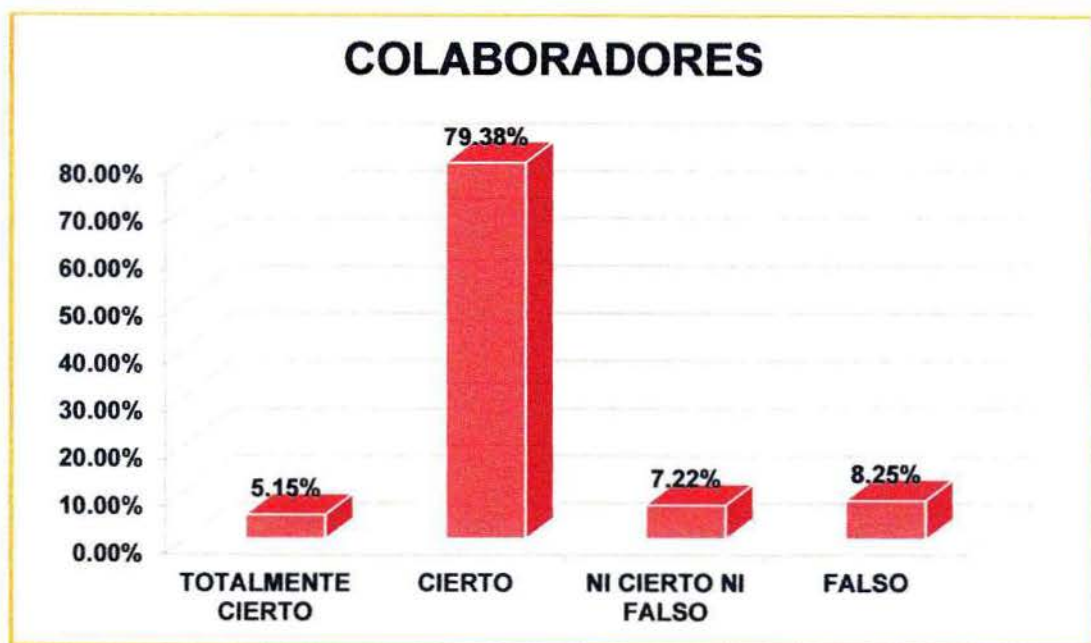
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-02: Mis labores se desarrollan en un ambiente adecuado.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	5	25	5.15
Cierto	4	77	308	79.38
Ni Cierto Ni Falso	3	7	21	7.22
Falso	2	8	16	8.25
Totales		97	370	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-02: Mis labores se desarrollan en un ambiente adecuado.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-03: En el trabajo utilizo diferentes formas de estrategias.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	10	50	10.31
Cierto	4	79	316	81.44
Ni Cierto Ni Falso	3	8	24	8.25
Totales		97	390	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-03: En el trabajo utilizo diferentes formas de estrategias.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-04: En mis labores aplico lo que aprendí de la experiencia adquirida.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	12	60	12.37
Cierto	4	82	328	84.54
Ni Cierto Ni Falso	3	3	9	3.09
Totales		97	397	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-04: En mis labores aplico lo que aprendí de la experiencia adquirida.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-05: Soy objetivo en la evaluación de mi trabajo.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	13	65	13.40
Cierto	4	69	276	71.13
Ni Cierto Ni Falso	3	15	45	15.47
Totales		97	386	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-05: Soy objetivo en la evaluación de mi trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-06: Reflexiono acerca de mi desempeño laboral.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	15	75	15.46
Cierto	4	78	312	80.42
Ni Cierto Ni Falso	3	4	12	4.12
Totales		97	399	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-06: Reflexiono acerca de mi desempeño laboral.



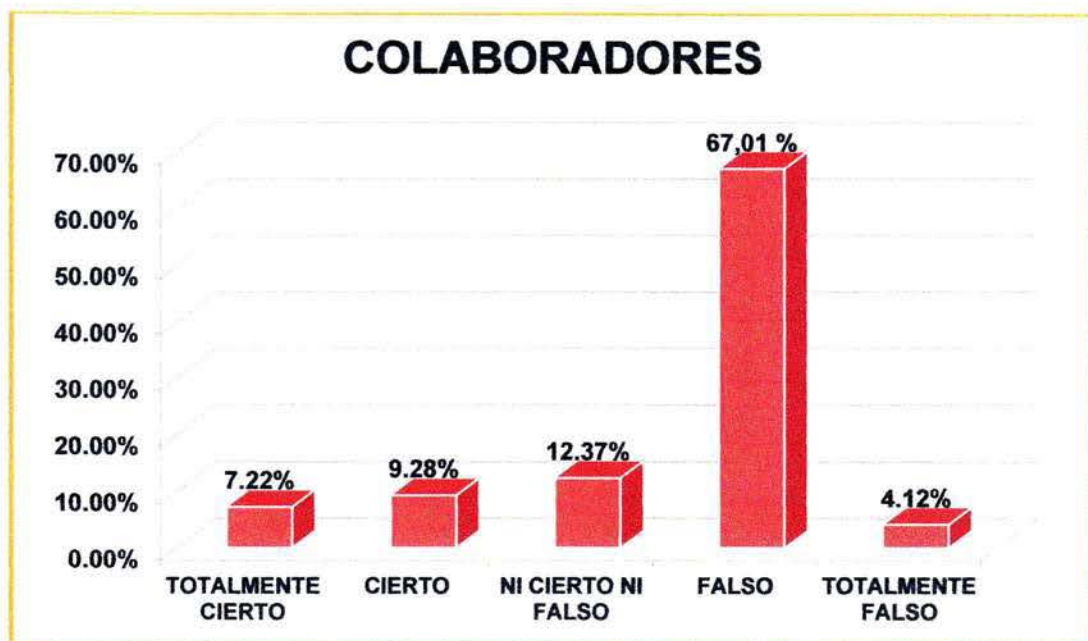
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-07: Tengo dificultades para articular actividades en mis labores.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	7	35	7.22
Cierto	4	9	36	9.28
Ni Cierto Ni Falso	3	12	36	12.37
Falso	2	65	130	67.01
Totalmente Falso	1	4	4	4.12
Totales		97	241	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-07: Tengo dificultades para articular actividades en mis labores.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-08: Llego tarde a la municipalidad.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	9	45	9.28
Cierto	4	17	68	17.53
Ni Cierto Ni Falso	3	60	180	61.85
Falso	2	11	22	11.34
Totales		97	315	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-08: Llego tarde a la municipalidad.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-09: Aplico en mi trabajo lo que he aprendido con mi experiencia.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	13	65	13.40
Cierto	4	81	324	83.51
Ni Cierto Ni Falso	3	3	9	3.09
Totales		97	398	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-09: Aplico en mi trabajo lo que he aprendido con mi experiencia.



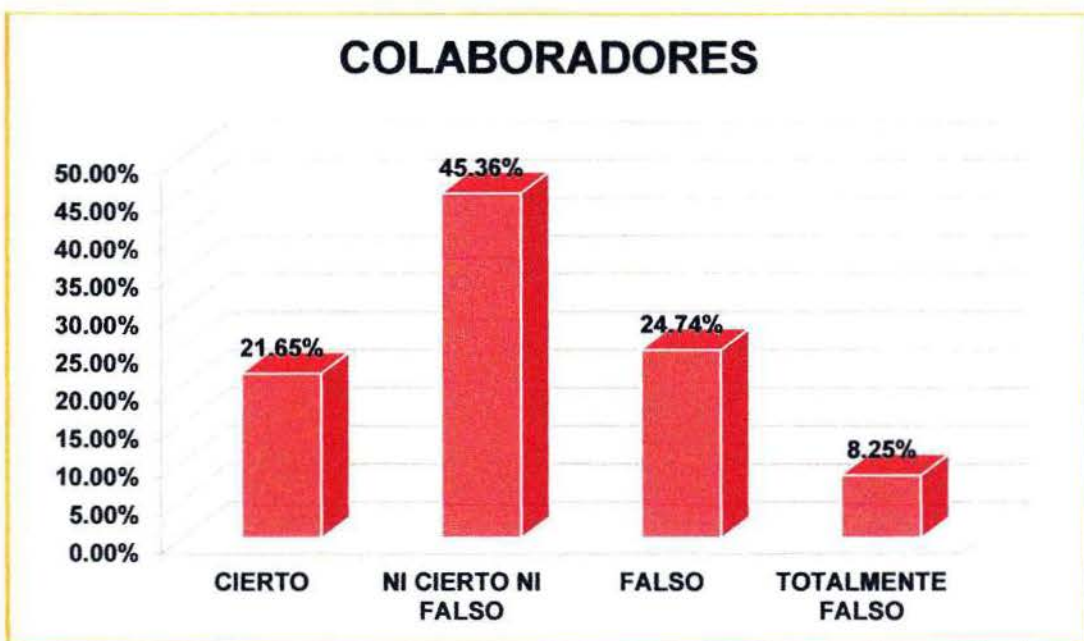
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-10: Los trabajadores se aburren o distraen en sus labores.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Cierto	4	21	105	21.65
Ni Cierto Ni Falso	3	44	132	45.36
Falso	2	24	48	24.74
Totalmente Falso	1	8	8	8.25
Totales		97	293	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-10: Los trabajadores se aburren o distraen en sus labores.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-11: Hay cosas que los trabajadores necesitan capacitarse.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	25	125	25.77
Cierto	4	66	264	68.04
Ni Cierto Ni Falso	3	6	18	6.19
Totales		97	407	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-11: Hay cosas que los trabajadores necesitan capacitarse.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-12: Los trabajadores conocen sus valores institucionales.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	16	80	16.50
Cierto	4	42	168	43.30
Ni Cierto Ni Falso	3	36	108	37.11
Falso	2	3	6	3.09
Totales		97	362	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-12: Los trabajadores conocen sus valores institucionales.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-13: Me preocupo por mi rendimiento laboral.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	30	150	30.93
Cierto	4	53	212	54.64
Ni Cierto Ni Falso	3	8	24	8.25
Falso	2	4	12	4.12
Totalmente Falso	1	2	2	2.06
Totales		97	362	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-13: Me preocupo por mi rendimiento laboral.



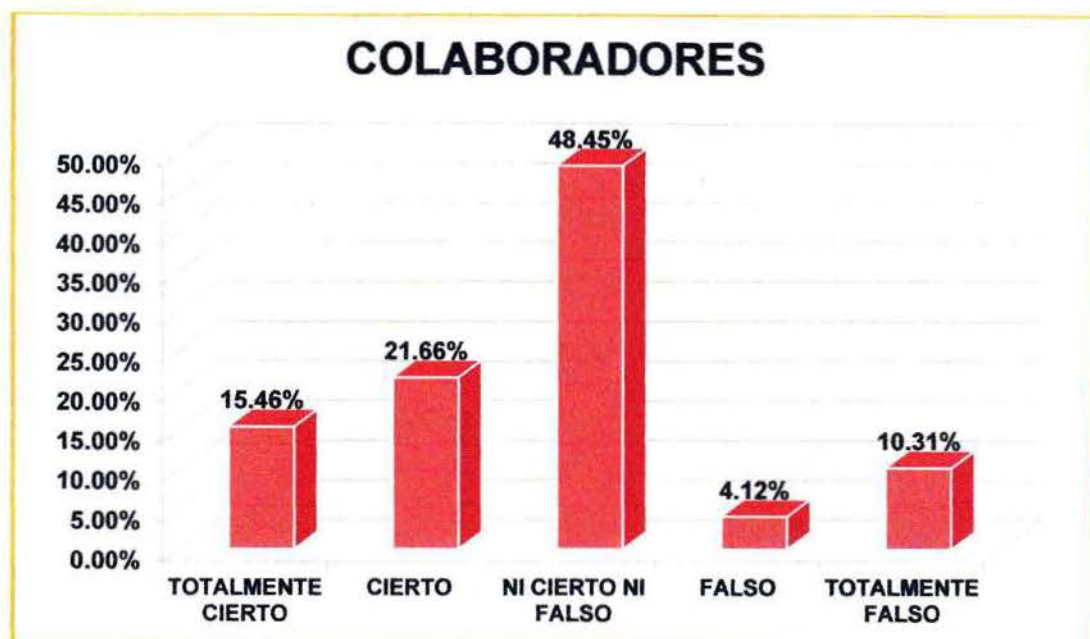
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-14: Tengo dificultades para planificar las actividades que debo desarrollar en mi trabajo.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	15	75	15.46
Cierto	4	21	84	21.66
Ni Cierto Ni Falso	3	47	141	48.45
Falso	2	4	8	4.12
Totalmente Falso	1	10	10	10.31
Totales		97	318	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-14: Tengo dificultades para planificar las actividades que debo desarrollar en mi trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-15: Trato que mis labores sean eficientes.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	27	135	27.84
Cierto	4	61	244	62.89
Ni Cierto Ni Falso	3	9	18	9.28
Totales		97	397	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-15: Trato que mis labores sean eficientes



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-16: Me cuestiono acerca de mi rendimiento laboral.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	12	60	12.37
Cierto	4	62	245	63.92
Ni Cierto Ni Falso	3	8	24	8.25
Falso	2	10	20	10.31
Totalmente Falso	1	5	5	5.15
Totales		97	354	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-16: Me cuestiono acerca de mi rendimiento laboral.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-17: Las dudas que tengo las consulto con mi jefe.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	20	100	20.62
Cierto	4	57	228	58.76
Ni Cierto Ni Falso	3	8	24	8.25
Falso	2	12	24	12.37
Totales		97	376	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-17: Las dudas que tengo las consulto con mi jefe.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-18: Trato de actuar con justicia en las cosas que ocurren en el trabajo.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	75	375	77.32
Cierto	4	15	60	15.46
Ni Cierto Ni Falso	3	7	21	7.22
Totales		97	456	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-18: Trato de actuar con justicia en las cosas que ocurren en el trabajo.



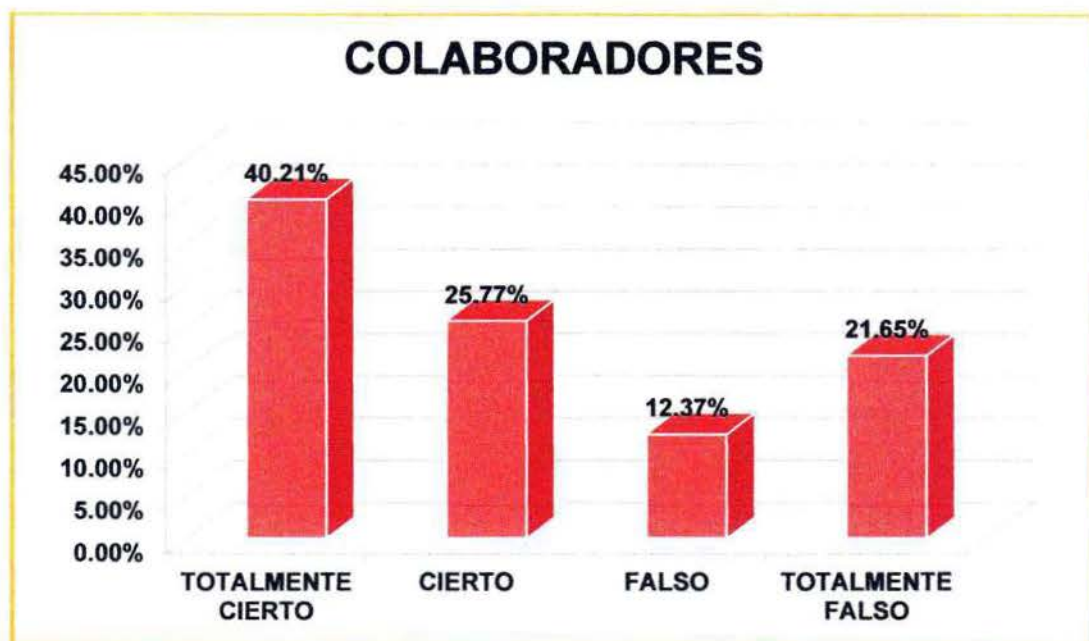
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-19: Cuando hay dificultades en el trabajo trato de ser realista

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente cierto	5	39	195	40.21
Cierto	4	25	100	25.77
Falso	2	12	24	12.37
Totalmente Falso	1	21	21	21.65
Totales		97	340	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-19: Cuando hay dificultades en el trabajo trato de ser realista



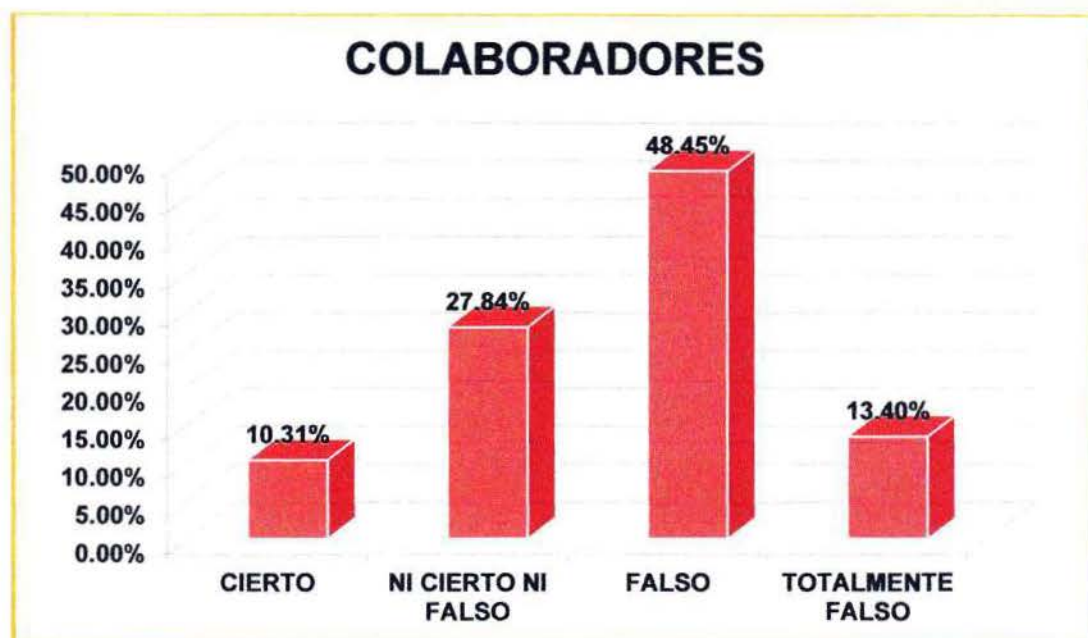
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-20: Es difícil cumplir las normas del municipio.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Cierto	4	10	40	10.31
Ni Cierto Ni Falso	3	27	81	27.84
Falso	2	47	141	48.45
Totalmente Falso	1	13	13	13.40
Totales		97	275	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-20: Es difícil cumplir las normas del municipio.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-21: Me preocupo por los problemas de mis compañeros de trabajo.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	7	35	7.22
Cierto	4	59	236	60.83
Ni Cierto Ni Falso	3	18	54	18.55
Falso	2	13	26	13.40
Totales		97	351	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-21: Me preocupo por los problemas de mis compañeros de trabajo.



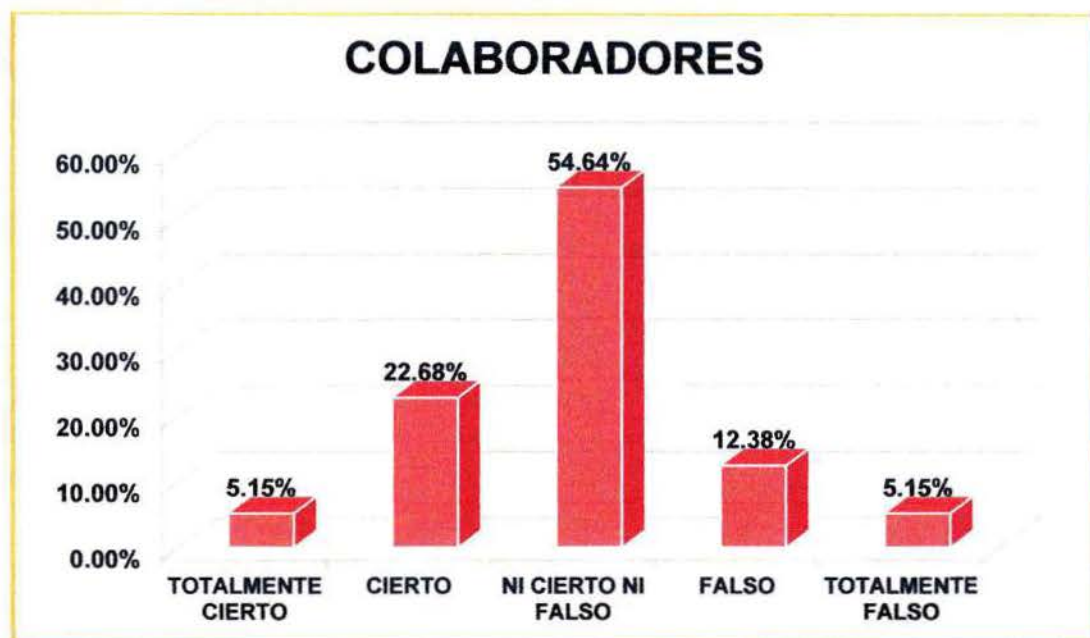
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-22: Los trabajadores no rinden todo lo que pueden.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	5	22	5.15
Cierto	4	22	88	22.68
Ni Cierto Ni Falso	3	53	159	54.64
Falso	2	12	24	12.38
Totalmente Falso	1	5	5	5.15
Totales		97	301	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-22: Los trabajadores no rinden todo lo que pueden.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-23: Planifico adecuadamente mis actividades laborales.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	5	25	5.15
Cierto	4	75	300	77.32
Ni Cierto Ni Falso	3	14	42	14.43
Falso	2	3	6	3.09
Totales		97	373	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-23: Planifico adecuadamente mis actividades laborales.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-24 Realizo una adecuada motivación en mi trabajo.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	17	85	17.53
Cierto	4	21	84	21.65
Ni Cierto Ni Falso	3	54	162	55.67
Falso	2	5	10	5.15
Totales		97	341	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-24: Realizo una adecuada motivación en mi trabajo.



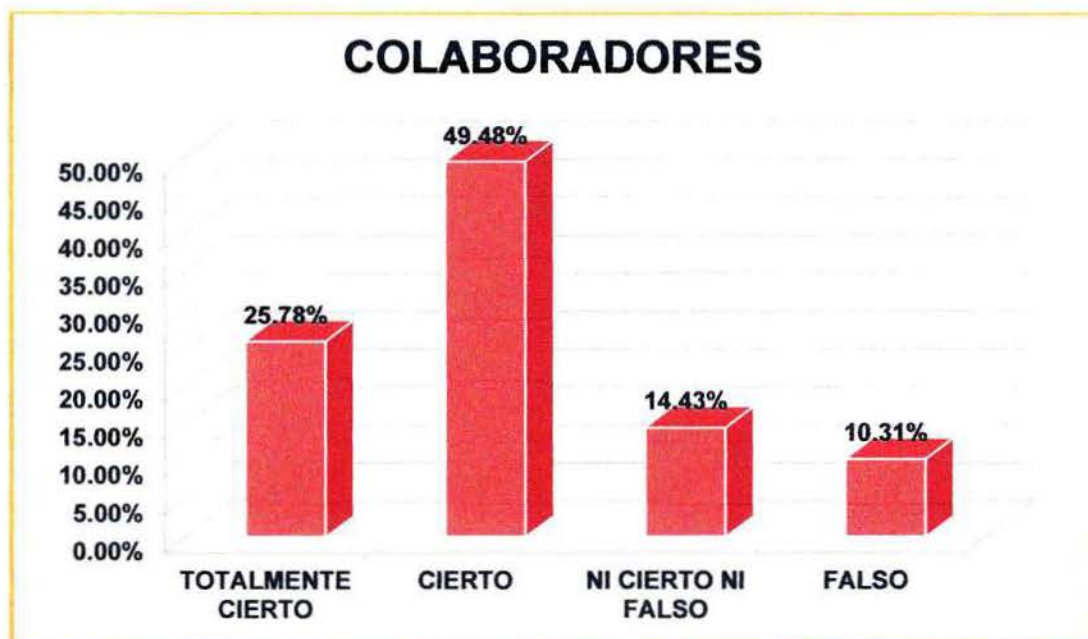
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-25: Me proporcionan las condiciones para el buen desempeño laboral.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	25	125	25.78
Cierto	4	48	192	49.48
Ni Cierto Ni Falso	3	14	42	14.43
Falso	2	10	20	10.31
Totales		97	379	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-25: Me proporcionan las condiciones para el buen desempeño laboral.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-26: Las actividades laborales que realizo las considero completas.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	9	45	9.28
Cierto	4	65	260	67.01
Ni Cierto Ni Falso	3	16	48	16.49
Falso	2	7	14	7.22
Totales		97	367	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-26: Las actividades laborales que realizo las considero completas.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-27: Empleo diferente formas de habilidades y destrezas para cumplir mis funciones.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	25	125	25.77
Cierto	4	66	264	68.04
Ni Cierto Ni Falso	3	6	18	6.19
Totales		97	407	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-27: Empleo diferente formas de habilidades y destrezas para cumplir mis funciones.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-28: Realizo las actividades laborales en concordancia con los objetivos del municipio.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	19	95	19.59
Cierto	4	61	244	62.89
Ni Cierto Ni Falso	3	17	51	17.52
Totales		97	390	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-28: Realizo las actividades laborales en concordancia con los objetivos del municipio.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-29: Entrego con puntualidad mis trabajos encomendados

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	40	200	41.24
Cierto	4	42	168	43.30
Ni Cierto Ni Falso	3	15	45	15.46
Totales		97	413	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-29: Entrego con Puntualidad mis trabajos encomendados



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-30: Tengo disposición para realizar diversos trabajos

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	8	40	8.25
Cierto	4	75	300	77.32
Ni Cierto Ni Falso	3	9	27	9.28
Falso	2	5	10	5.15
Totales		97	377	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-30: Tengo disposición para realizar diversos trabajos



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-31: Buena confidencialidad y lealtad con el trabajo que realiza

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	20	100	20.62
Cierto	4	70	280	72.16
Falso	2	7	14	7.22
Totales		97	394	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-31: Buena confidencialidad y lealtad con el trabajo que realiza



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° DL-32: Tengo capacidad para recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.

ITEM	VALOR	COLABORADORES	PUNTAJE	%
Totalmente Cierto	5	31	155	31.96
Cierto	4	51	204	52.58
Ni Cierto Ni Falso	3	15	45	15.46
Totales		97	404	100

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° DL-32: Tengo capacidad para recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 03: Presentación de la Entrevista a los Jefes y Gerentes sobre el Clima Organizacional Y Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

CUADRO N° 04: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca según sexo y condición laboral en el año 2013

SEXO CONDICIÓN LABORAL	CONTRATADOS	NOMBRADOS	CANTIDAD
	MASCULINO	18	9
FEMENINO	8	0	8
TOTAL			35

Fuente: Entrevista de Tesis

CONDICION LABORAL:

DETALLE	COLABORADORES
NOMBRADO	6
CONTRATADO	22
TOTAL	28

Fuente: Entrevista de Tesis

Entrevista sobre "El Clima Organizacional" (Ver anexo n° 03)

CUADRO N° E.CL-01: ¿Comunica con precisión y claridad las actividades que deben realizar sus colaboradores en la municipalidad?

DETALLE	COLABORADORES
SI	27
REGULAR	3
ALGUNAS VECES	5
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-02: ¿Comunica al momento de ingresar a sus colaboradores acerca de sus derechos y obligaciones que tienen como trabajadores?

DETALLE	COLABORADORES
SI	26
NO	7
ESTA EN EL MOF	2
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-03: ¿Escucha a sus colaboradores cuando tienen duda en alguna de las actividades que deben realizar?

DETALLE	COLABORADORES
SI	31
CUANDO ES NECESARIO	4
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-04: ¿De qué manera motiva a sus colaboradores para realizar sus actividades?

DETALLE	COLABORADORES
NO LO HAGO	3
HACIENDOLES SENTIR IMPORTANTES	9
AGRADECIENDOLES	2
DANDOLES HORA DE DESCANSO	2
INCENTIVANDOLOS, ACONSEJANDO	10
DANDOLES CONFIANZA	3
BRINDANDOLES LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS	2
DANDO EL EJEMPLO	2
CAPACITACION	1
ACTIVIDADES EXTRA LABORALES	3
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-05: ¿Cuánto valora el trabajo que realiza sus colaboradores y como los retribuye?

DETALLE	COLABORADORES
MUCHO Y FELICITANDOLES	16
MUCHO CON ACCIONES PECUNIARIAS	5
MUCHO SIN RETRIBUCION	8
MUCHO CON CHARLAS	3
MUCHO, CERTIFICADO	1
MUCHO CON FACILIDADES DE PERMISO	2
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-06: ¿Cree dirigir adecuadamente a sus colaboradores?

DETALLE	COLABORADORES
SI	30
EN LA MAYORIA DE LOS CASOS	5
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-07: ¿Estimula a sus colaboradores a trabajar en equipo?

DETALLE	COLABORADORES
SI	29
SI, ALGUNOS NO APRENDEN A TRABAJAR EN EQUIPO	4
SI, SEGÚN LA NECESIDAD Y ACTIVIDAD AFIN	2
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-08: ¿Tiene buena relación con sus colaboradores?

DETALLE	COLABORADORES
SI	33
CREO QUE SI	2
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-09: ¿Está satisfecho con las remuneraciones que recibe como trabajador (sueldo, aguinaldo, etc.)?

DETALLE	COLABORADORES
SI	29
NO	6
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-10: ¿Considera que el sueldo que percibe está de acuerdo con las obligaciones y responsabilidades que tiene en la municipalidad?

DETALLE	COLABORADORES
SI	19
NO	16
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-11: ¿Considera que su lugar de trabajo es agradable?

DETALLE	COLABORADORES
SI	23
NO	9
REGULAR	3
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-12: ¿El espacio donde realiza sus actividades le permiten concentrarse en ellas?

DETALLE	COLABORADORES
SI	24
NO	6
REGULAR	5
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-13: ¿Su lugar de trabajo tiene la iluminación y ventilación necesaria?

DETALLE	COLABORADORES
SI	20
NO	12
REGULAR	3
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-14: ¿La integración de sus colaboradores, es positiva?

DETALLE	COLABORADORES
SI	30
NO	2
REGULAR	3
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-15: ¿Esta pertinentemente comunicado acerca de lo que sucede en la municipalidad?

DETALLE	COLABORADORES
SI	22
NO	10
REGULAR	3
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-16: ¿Existe una buena comunicación entre los miembros de la municipalidad?

DETALLE	COLABORADORES
SI	21
NO	14
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-17: ¿Las actividades que realiza en la municipalidad le permiten crecer personal y profesionalmente?

DETALLE	COLABORADORES
SI	28
NO	7
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.CL-18: ¿Acepta positivamente las críticas y sugerencias sobre sus actividades para la mejora de las mismas?

DETALLE	COLABORADORES
SI	35
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

Entrevista sobre "El Desempeño Laboral" (Ver anexo n° 05)

CUADRO N° E.DL-01: ¿Sus colaboradores tienen capacidad para planificar adecuadamente su trabajo?

DETALLE	COLABORADORES
SI	25
NO	6
REGULAR	4
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-02: ¿Utiliza diferentes formas de estrategias para desarrollar sus labores?

DETALLE	COLABORADORES
SI	32
NO	3
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-03: ¿En sus labores aplica lo que aprendió de sus experiencias adquiridas?

DETALLE	COLABORADORES
SI	32
NO	2
REGULAR	1
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-04: ¿Soy objetivo en la evaluación de mis colaboradores?

DETALLE	COLABORADORES
SI	28
REGULAR	7
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-05: ¿Tiene dificultades para articular actividades en sus labores?

DETALLE	COLABORADORES
SI	9
NO	25
EN CIERTAS ACTIVIDADES	1
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-06: ¿Llega tarde a la Municipalidad?

DETALLE	COLABORADORES
SI	8
SI, A VECES	5
NO	22
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-07: ¿Sus trabajadores se aburren o distraen en sus labores?

DETALLE	COLABORADORES
SI	10
SI, A VECES	5
NO	20
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-08: ¿Hay cosas que los trabajadores necesitan capacitarse?

DETALLE	COLABORADORES
SI	35
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-09: ¿Los trabajadores conocen sus valores institucionales?

DETALLE	COLABORADORES
SI	27
NO	8
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-10: ¿Se preocupa por su rendimiento laboral?

DETALLE	COLABORADORES
SI	32
NO	3
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-11: ¿Ayuda a que sus colaboradores sean eficientes?

DETALLE	COLABORADORES
SI	35
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-12: ¿Trato de actuar con justicia en las cosas que ocurren con mis colaboradores?

DETALLE	COLABORADORES
SI	35
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-13: ¿Cuándo hay dificultades en el trabajo trata de ser realista?

DETALLE	COLABORADORES
NO	35
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-14: ¿Llega tarde al trabajo?

DETALLE	COLABORADORES
SI	8
NO	27
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-15: ¿Realiza una adecuada motivación en mi trabajo?

DETALLE	COLABORADORES
SI	27
NO	8
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-16: ¿Me proporcionan las condiciones para el buen desempeño laboral?

DETALLE	COLABORADORES
SI	19
SI, AL VECES	5
NO	11
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-17: ¿Entrego con Puntualidad mis trabajos encomendados?

DETALLE	COLABORADORES
SI	25
NO	10
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-18: ¿Desarrolla sus labores con mucho compromiso?

DETALLE	COLABORADORES
SI	35
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-19: ¿Desarrolla en confidencialidad y lealtad con el trabajo que realiza?

DETALLE	COLABORADORES
SI	35
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

CUADRO N° E.DL-20: ¿Tiene capacidad para recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones?

DETALLE	COLABORADORES
SI	35
TOTAL	35

Fuente: Entrevista de Tesis

4.2. Interpretación y Discusión de Resultados

Para la interpretación y discusión de resultados, tomaremos los datos que anteriormente fueron presentados de acuerdo a ello agruparemos las preguntas del cuestionario cada una con su respectiva dimensión, para así poder calcular el nivel de clima organizacional y desempeño laboral, ya que para ello tendremos que multiplicar cada valor asignado a cada ítem de las preguntas en la cual se presenta desde el 1 hasta el 5 con el total de encuestados que es de 31, para una mejor explicación se detalla de la siguiente manera:

CUADRO N° 05: Calculo de la media aritmética total.

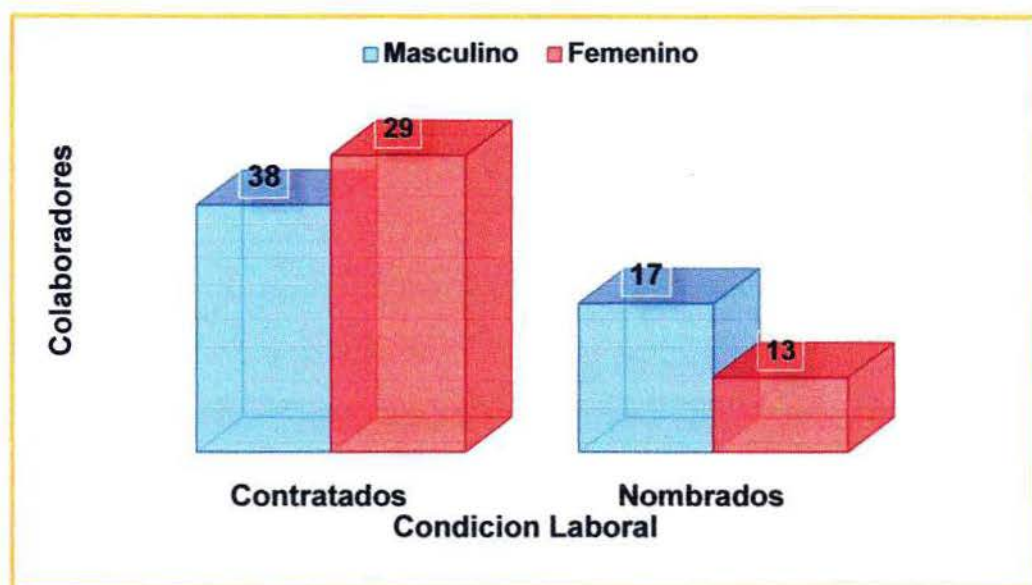
ITEM	VALOR	ENCUESTADOS	PUNTAJE	X
Totalmente Cierto	5	97	485	97
Cierto	4	97	388	77.60
Ni Cierto Ni Falso	3	97	291	58.20
Falso	2	97	194	38.80
Totalmente Falso	1	97	97	19.40
Totales			1455	291.00

Fuente: Cuestionario de Tesis

Se ha obtenido una media aritmética de **X= 291**, por lo que será un punto medio para obtener el nivel de Clima Organizacional y Desempeño Laboral, si la media obtenida es menor a 291 estaremos frente a un Clima Organizacional negativo si es mayor a 291 será positivo.

Clima Organizacional **Negativo**<X= 291> Clima Organizacional **positivo**

GRÁFICO N° 05: Colaboradores encuestados en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca según sexo y condición laboral en el año 2013



Fuente: Cuestionario de Tesis

En el gráfico N° 01 nos muestra un total de **67** colaboradores que se encuentran en condición de **contratados** y **30** en condición de **nombrados** todos ellos masculinos y femeninos, la que suman un total de **97** **colaboradores encuestados**.

En el caso de los **colaboradores contratados**, la población es de 105 por lo que, 67 colaboradores de la muestra equivale a un 64% de la población de contratados.

En el caso de los **colaboradores nombrados**, la población existente es de 62 y por consiguiente al efectuar la muestra se obtuvo a 30 colaboradores que equivale a un 48% de la población de nombrados.

CUADRO N°06: Relación entre el clima organizacional y el Desempeño Laboral

DIMENSIONES – CO	X	DIMENSIONES – DL	X
Comunicación	369.83	Adaptabilidad	314.50
Confort	374.88	Conocimientos	372.25
Conflicto y Cooperación	341.40	Desarrollo de talentos	383.29
Liderazgo	391.33	Estándares de trabajo	364.11
Motivación	374.50	Iniciativa	398.00
Remuneración	327.00	Maximiza el desempeño	343.33
		Trabajo en equipo	384.50
	363.16		365.71

Fuente: Cuestionario de Tesis

Podemos apreciar la relación existe relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral, por lo que existen las media aritméticas totales de **363.16** y **365.71** respectivamente; notamos que relativamente el Clima Organizacional y Desempeño Laboral son efectivamente positivo, por lo que se deduce que a mayor Clima Organizacional se obtendrá un mayor Desempeño laboral.

Con respecto al **Clima Organizacional**:

- ❖ **La dimensión de Liderazgo**, es la de mayor ponderación con una media aritmética de **391.34**, que representa la buena dirección, influencia que ejercen los Funcionarios con sus colaboradores.

- ❖ **La dimensión de Conflicto y Cooperación**, con una media aritmética de **341.40**, la cual representa la baja cooperación e integración entre colaboradores.

- ❖ **La dimensión de Remuneración**, es la de menor ponderación con una media aritmética de **327.00**, la cual representa la insatisfacción de los colaboradores en sus sueldos percibidos de acuerdo a sus

obligaciones y responsabilidades dentro de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

Con respecto al **Desempeño Laboral**:

- ❖ **La dimensión de iniciativa**, es una de las mayores ponderaciones con una media aritmética de **398.67**, que representa la intensidad de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar los objetivos.
- ❖ **La dimensión de Trabajo en Equipo**, es también una de las de mayores ponderaciones con una media aritmética de **384.50**, que representa la capacidad para desenvolverse eficazmente en equipo para alcanzar metas.
- ❖ **La dimensión de Adaptabilidad**, es la ponderación más baja con una media aritmética de **314.50**, que representa la baja efectividad para desarrollar las actividades en ambientes diferentes, produciendo aburrimiento distracción y la baja predisposición de herramientas por parte del empleador hacen que genere el desinterés en ocasiones por parte del trabajador.

CUADRO N° 07: Colaboradores encuestados en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca según las dimensiones del Clima Organizacional.

DIMENSIONES	N° PREGUNTAS	TOTAL	X
Comunicación	(1,2,3,23,24,25)= 6	2219	369.83
Confort	(9,11,15,16,17,26, 27, 28)= 8	2999	374.88
Conflicto y Cooperación	(18,19,20,21,22)= 5	1707	341.40
Liderazgo	(6,8,10)= 3	1174	391.33
Motivación	(4,5,7,12)= 4	1498	374.50
Remuneración	(13,14)= 2	654	327.00
	28	10251	363.16

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° 06: Colaboradores encuestados en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca según las dimensiones del Clima Organizacional.



Fuente: Cuestionario de Tesis

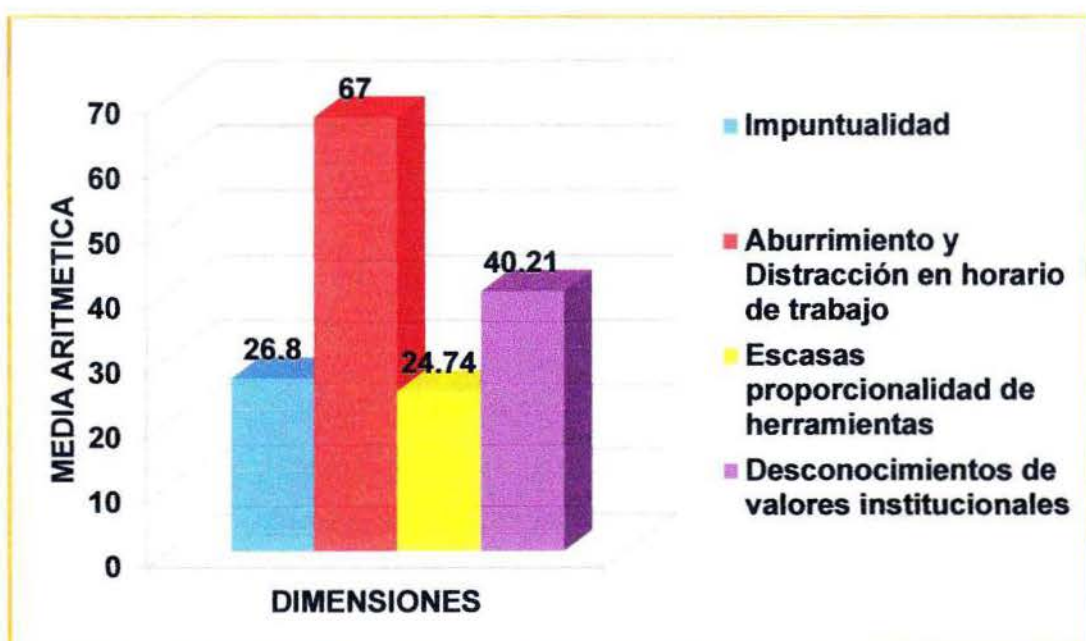
El cuadro n° 02 nos presenta las dimensiones del clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, se obtiene que el clima organizacional es **POSITIVO**, arrojando una media aritmética de **363.16** de los totales con referencia a las Dimensiones, en otro punto podemos notar que en la dimensión de Remuneración tenemos una media aritmética más baja que es de 327 y la dimensión alta es de Liderazgo con una media de 391.33.

CUADRO N°08: Factores que impiden el normal Desempeño en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

	COLABORADORES	PORCENTAJE
Impuntualidad (pregunta 08)	26	26.80
Aburrimiento y Distracción en horario de trabajo (pregunta 10)	65	67.00
Escasas proporcionalidad de herramientas (pregunta 26)	24	24.74
Desconocimiento de valores institucionales (pregunta 12)	39	40.21

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N°07: Factores que impiden el normal Desempeño de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.



Fuente: Cuestionario de Tesis

El mayor factor que impide el normal desempeño, es el aburrimiento y distracción en la hora de trabajo que tiene un porcentaje de 67.00 %, que

equivale a 67 colaboradores encuestados; el desconocimiento de valores institucionales es de 40.21 % equivalente a 39 colaboradores encuestados; las escasas proporcionalidades de herramientas necesarias de 24.74 %; así mismo la impuntualidad es de 24.74 %

CUADRO N° 09: Colaboradores encuestados en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca según las dimensiones del Desempeño Laboral.

DIMENSIONES – DL	N° PREGUNTAS	TOTAL	X
Adaptabilidad	(2,11,28)= 3	1258	314.50
Conocimientos	(1,3,8,15,16,26,29)= 7	1489	372.25
Desarrollo de talentos	(4,6,10,13)= 4	2683	383.29
Estándares de trabajo	(9,21,22,23,25,27,30,32,33) = 9	3277	364.11
Iniciativa	(19,20)= 2	796	398.00
Maximiza el desempeño	(5,7,12,14,17,31)= 6	2060	343.33
Trabajo en equipo	(28,24)=2	769	384.50
	33		365.71

Fuente: Cuestionario de Tesis

GRAFICO N° 08: Colaboradores encuestados en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca según las dimensiones del Desempeño Laboral



Fuente: Cuestionario de Tesis

El cuadro N° 03 nos presenta los puntajes promedios de las dimensiones del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

Donde la media aritmética total de las dimensiones del Desempeño Laboral, es **365.71**, el cual nos dice que los colaboradores están dentro del rango **POSITIVO**, al igual que clima organizacional (cuadro N° 01).

Los resultados muestran que dentro la dimensión de adaptabilidad se tiene el puntaje más bajo (314.50), que indica que los colaboradores en su mayoría, se distraen, se aburren, incumplen algunas de normas y la municipalidad tiene baja predisposición para proporcionar las herramientas necesarias; pero a la vez la dimensión de Iniciativa es la que tiene mayor puntaje (398), ya que representa la intensión de los colaboradores de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar los objetivos..

Para la realización de la entrevista se efectuó a 35 Funcionarios de cada área para la cual se obtuvo respuestas semejantes a las encuestas, por lo que en su gran mayoría adujeron que la comunicación que realizan lo hacen con precisión y claridad, escuchan, dirigen, estimulan y tienen buena relación con sus colaboradores; en el aspecto remunerativo no están de acuerdo ya que aducen que su sueldo no recompensa con las obligaciones y responsabilidades.

En lo concerniente considera que los colaboradores planifican sus actividades, desarrollan estrategias, aplican su experiencia pero que sería necesario que se realice constantes capacitaciones.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ❖ Las características que presenta el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca son:
 - Confort**, representa a la buena relación y comodidad que tienen los colaboradores con sus respectivos Jefes.
 - Liderazgo**, representa la buena dirección entre normas valores y procedimientos con la transmiten cada Gerente y Jefe de Área.
 - Motivación**, representa la estimulación reconocimiento y valoración que efectúan cada Gerente y Jefe de Área a sus colaboradores.
 - Comunicación**, representa la precisión y claridad de comunicación que existe en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.
 - Conflictos y Cooperación**, representa baja cooperación e integración entre colaboradores.
 - Remuneración**, representa la insatisfacción de los colaboradores en sus sueldos percibidos de acuerdo a sus obligaciones y responsabilidades dentro de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.

- ❖ Los factores que impiden el normal desempeño en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca son:
 - El aburrimiento y distracción en la hora de trabajo que tiene un porcentaje de 67.00 %, que equivale a 65 colaboradores encuestados; el desconocimiento de valores institucionales es de 40.21 % equivalente a 39 colaboradores encuestados; la impuntualidad con un porcentaje de 27.74 %; que equivale a 26 colaboradores encuestados, así mismo las escasas proporcionalidades de herramientas es de 24.74% que equivale a 24 colaboradores encuestados.

- ❖ El nivel de desempeño en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca es 365.71 y el Clima Organizacional con un total de 363.16, el cual nos muestra que los colaboradores están dentro del rango que es POSITIVO, deduciendo que existe relación entre ellos.

5.2. Recomendaciones

- ❖ En la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca los Gerentes y Jefes de áreas deben seguir manteniendo el buen Confort, Liderazgo, Motivación, Comunicación mediante capacitaciones, para que se siga transmitiendo en todo el personal de la institución; así como también para mejorar la cooperación e integración entre colaboradores y para que el Clima Organizacional sea sostenible se debería reestructurar y analizar el sistema remunerativo de cada trabajador según sus funciones y obligaciones.

- ❖ Para limitar la impuntualidad, aburrimiento y distracción, se debe controlar la hora de ingreso, facilitar con minutos libres y al mismo tiempo controlar a los colaboradores para que se limiten en realizar acciones personales durante las horas de trabajo, ajenas a la institución; al mismo tiempo debería implementarse el Plan Estratégico para insertar en cada uno de los colaboradores los valores institucionales.

- ❖ Considerar que el Desempeño Laboral es sumamente positivo dentro de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, por ello es necesario implantar e impulsar en cada jefe y colaborador que un buen Clima organizacional es necesario para seguir manteniendo el Desempeño Laboral en un nivel positivo.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ❖ CHIAVENATO, IDALBERTO. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- ❖ CHIAVENATO, IDALBERTO. (2004). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.
- ❖ GORDON, J. (1992). *"Comportamiento Organizacional"*. México: Ed. Prentice hall.
- ❖ IBAÑEZ, M. (2002). *"Comportamiento Organizacional de las empresas"*. Perú: Ed Universitaria URP.
- ❖ LITWIN, G y STRINGER, R. (1995). *"Clima y motivación: un estudio experimental"*. México: Ed. David
- ❖ ROBBINS, S. P. (2004). *"Comportamiento Organizacional"*. México: Ed. Pearson educación.
- ❖ ROBBINS, S. P. (1999). *"Comportamiento Organizacional"*. México: Ed. De. Prentice- Hall.

TESIS, PROYECTOS Y ARTICULOS:

- ❖ DEL VALLE I, (2010). *"Análisis del clima organizacional de los trabajadores del Departamento de Producción en la empresa Bmz Design Group, C.A"*. en su tesis en Relaciones Industriales no publicada, Instituto universitario de Tecnología industrial Rodolfo Loero Arismendi, Venezuela.
- ❖ MARROQUÍN PÉREZ S.A y PÉREZ GUTIÉRREZ L. (2011), *"El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King"* Tesis de licenciatura no publicada, USCG, Guatemala, México.
- ❖ QUINTERO N y AFRICANO N y FARÍA E. (2008), *"Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago"* *Negotiu ciencias gerenciales*, (n° 9), 33- 50.
- ❖ QUISPE RAMOS, Y. P, (2012), *"El Clima Laboral y su influencia en la productividad de las microempresas de la zona del distrito de Paracas en el sector Santa Cruz"* Tesis de Administración de Negocios, Universidad Privada San Juan Bautista, Chincha

PAGINAS WEB:

- ❖ BRUJANDA BECERRA, Y & MURRIETA LUZANILLA, A. (2011). *La vida en tu trabajo*. Recuperado por: http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa42/la_vida_en_tu_trabajo/v4.html

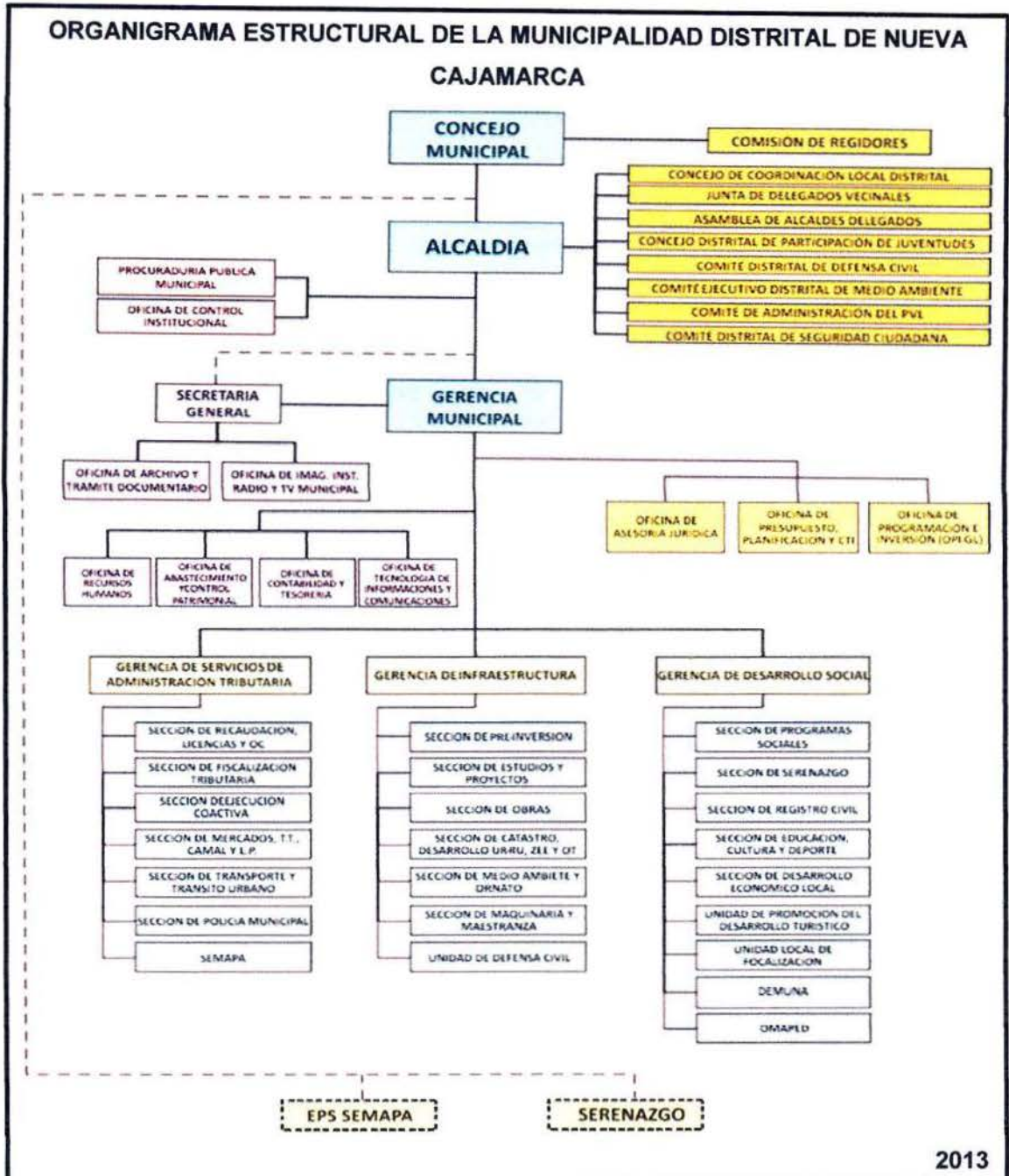
- ❖ GONCALVES, A. (2010). *"Dimensiones del clima organizacional"*. Recuperado de: <http://cadel2.uvmnet.edu/portalple/assignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima.pdf>

- ❖ MORA VENEGAS, C. (2007). Likert y su aportación con respecto al clima organizacional. Recuperado de <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

ANEXOS

Anexo N° 01: Organigrama

GRAFICO N° 10: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca



Fuente: Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca

**Anexo N°02: ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
NUEVA CAJAMARCA**

N°	PREGUNTAS	TOTALMEN TE CIERTO	CIERTO	NI CIERTO NI FALSO	FALSO	TOTALMEN TE FALSO
1	Mi jefe me comunica con precisión y claridad las actividades que debo realizar en la municipalidad.	5	4	3	2	1
2	Mi jefe me comunicó al momento de ingresar a la municipalidad acerca de mis derechos y obligaciones que tengo como trabajador.	5	4	3	2	1
3	Cuando tengo duda en alguna de las actividades que debo realizar en la municipalidad, acudo con mi jefe ya que estoy seguro que me escuchará.	5	4	3	2	1
4	Mi jefe me motiva para realizar mis actividades.	5	4	3	2	1
5	Mi jefe valora el trabajo que realizo como integrante de la municipalidad.	5	4	3	2	1
6	Mi jefe dirige adecuadamente el trabajo que realizo en la municipalidad.	5	4	3	2	1
7	Mi jefe estimula el trabajo en equipo en la municipalidad.	5	4	3	2	1
8	Mi jefe ha establecido normas y reglas internas para el buen funcionamiento y cumplimiento de las actividades diarias que se emprenden en la municipalidad.	5	4	3	2	1
9	Considero que tengo buena relación de trabajo con mi jefe.	5	4	3	2	1
10	Mi jefe convive con todos los integrantes de la municipalidad sin discriminar a nadie.	5	4	3	2	1
11	Me siento con libertad para expresar mis	5	4	3	2	1

	opiniones, sugerencias y malestares ante mi jefe.					
12	Me agrada que el trabajo que realizo, en la municipalidad se me reconozca por medio de estímulos.	5	4	3	2	1
13	Estoy satisfecho con las remuneraciones que recibo como trabajador (sueldo, aguinaldo, etc.).	5	4	3	2	1
14	Considero que el sueldo que percibo está de acuerdo con las obligaciones y responsabilidades que tengo en la municipalidad.	5	4	3	2	1
15	Considero que mi lugar de trabajo es agradable.	5	4	3	2	1
16	El espacio donde realizo mis actividades me permiten concentrarme en ellas.	5	4	3	2	1
17	Mi lugar de trabajo tiene la iluminación y ventilación necesaria	5	4	3	2	1
18	Si se me presentara la oportunidad de cambiar de trabajo fuera de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, con el mismo sueldo que actualmente percibo, lo aceptaría de inmediato.	5	4	3	2	1
19	Existe cooperación entre todos los miembros de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca para el desarrollo de algunas actividades	5	4	3	2	1
20	La integración con los compañeros de trabajo, es positiva.	5	4	3	2	1
21	En la municipalidad se promueve la convivencia con los compañeros de trabajo fuera de la jornada laboral.	5	4	3	2	1
22	En mi trabajo, la convivencia y las relaciones interpersonales entre los compañeros me hacen sentir en confianza.	5	4	3	2	1
23	Estoy pertinentemente comunicado acerca de lo que sucede en la municipalidad.	5	4	3	2	1

24	Existe una buena comunicación entre los miembros de la municipalidad.	5	4	3	2	1
25	Las actividades en las que debo participar se me comunican con precisión y claridad.	5	4	3	2	1
26	Las actividades que realizo en la municipalidad me permiten crecer personal y profesionalmente.	5	4	3	2	1
27	Las actividades que realizo en la municipalidad me permiten crecer personalmente	5	4	3	2	1
28	Acepto positivamente las críticas y sugerencias sobre mis actividades para la mejora de las mismas.	5	4	3	2	1

FUENTE: Elaboración Propia.

**Anexo N°03: ENTREVISTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A
LOS GERENTES Y JEFES DE AREA DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE NUEVA CAJAMARCA**

1. ¿Comunica con precisión y claridad las actividades que deben realizar sus colaboradores en la municipalidad?
2. ¿Comunica al momento de ingresar a sus colaboradores acerca de sus derechos y obligaciones que tienen como trabajadores?
3. ¿Escucha a sus colaboradores cuando tienen duda en alguna de las actividades que deben realizar?
4. ¿De qué manera motiva a sus colaboradores para realizar sus actividades?
5. ¿Cuánto valora el trabajo que realiza sus colaboradores y como los retribuye?
6. ¿Cree dirigir adecuadamente a sus colaboradores?
7. ¿Estimula a sus colaboradores a trabajar en equipo?
8. ¿tiene buena relación con sus colaboradores?
9. ¿Está satisfecho con las remuneraciones que recibe como trabajador (sueldo, aguinaldo, etc.)?
10. ¿Considera que el sueldo que percibe está de acuerdo con las obligaciones y responsabilidades que tiene en la municipalidad?
11. ¿Considera que su lugar de trabajo es agradable?
12. ¿El espacio donde realiza sus actividades le permiten concentrarme en ellas?
13. ¿Su lugar de trabajo tiene la iluminación y ventilación necesaria?

- 14 ¿La integración sus colaboradores, es positiva?
- 15 ¿Esta pertinentemente comunicado acerca de lo que sucede en la municipalidad?
- 16 ¿Existe una buena comunicación entre los miembros de la municipalidad?
- 17 ¿Las actividades que realiza en la municipalidad le permiten crecer personal y profesionalmente?
- 18 ¿Acepta positivamente las críticas y sugerencias sobre sus actividades para la mejora de las mismas?

**Anexo N°04: ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL, DIRIGIDO A
LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE NUEVA CAJAMARCA**

N°	PREGUNTAS	TOTALMEN	CIERTO	NI CIERTO	FALSO	TOTALMEN	TE FALSO
		TE CIERTO		NI FALSO			
1	Tengo capacidad para planificar adecuadamente mi trabajo.	5	4	3	2	1	
2	Mis labores se desarrollan en un ambiente adecuado.	5	4	3	2	1	
3	En el trabajo utilizo diferentes formas de estrategias.	5	4	3	2	1	
4	En mis labores aplico lo que aprendí de la experiencia adquirida.	5	4	3	2	1	
5	Soy objetivo en la evaluación de mi trabajo.	5	4	3	2	1	
6	Reflexiono acerca de mi desempeño laboral.	5	4	3	2	1	
7	Tengo dificultades para articular actividades en mis labores.	5	4	3	2	1	
8	Llego tarde a la municipalidad.	5	4	3	2	1	
9	Aplico en mi trabajo lo que he aprendido con mi experiencia.	5	4	3	2	1	
10	Los trabajadores se aburren o distraen en sus labores.	5	4	3	2	1	
11	Hay cosas que los trabajadores necesitan capacitarse.	5	4	3	2	1	
12	Los trabajadores conocen sus valores institucionales.	5	4	3	2	1	
13	Me preocupo por mi rendimiento laboral.	5	4	3	2	1	
14	Tengo dificultades para planificar las actividades que debo desarrollar en mi trabajo.	5	4	3	2	1	
15	Trato que mis labores sean eficientes.	5	4	3	2	1	
16	Me cuestiono acerca de mi rendimiento	5	4	3	2	1	

	laboral.					
17	Las dudas que tengo las consulto con mi jefe.	5	4	3	2	1
18	Trato de actuar con justicia en las cosas que ocurren en el trabajo.	5	4	3	2	1
19	Cuando hay dificultades en el trabajo trato de ser realista	5	4	3	2	1
20	Llego tarde al trabajo.	5	4	3	2	1
21	Es difícil cumplir las normas del municipio.	5	4	3	2	1
22	Me preocupo por los problemas de mis compañeros de trabajo.	5	4	3	2	1
23	Los trabajadores no rinden todo lo que pueden.	5	4	3	2	1
24	Planifico adecuadamente mis actividades laborales.	5	4	3	2	1
25	Realizo una adecuada motivación en mi trabajo.	5	4	3	2	1
26	Me proporcionan las condiciones para el buen desempeño laboral.	5	4	3	2	1
27	Las actividades laborales que realizo las considero completas.	5	4	3	2	1
28	Empleo diferente formas de habilidades y destrezas para cumplir mis funciones.	5	4	3	2	1
29	Realizo las actividades laborales en concordancia con los objetivos del municipio.	5	4	3	2	1
30	Entrego con Puntualidad mis trabajos encomendados	5	4	3	2	1
31	Tengo disposición para realizar diversos trabajos	5	4	3	2	1
32	Buena confidencialidad y lealtad con el trabajo que realiza	5	4	3	2	1
33	Tengo capacidad para recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.	5	4	3	2	1

FUENTE: Elaboración Propia.

**Anexo N°05: ENTREVISTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DIRIGIDA A
LOS GERENTES Y JEFES DE AREA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
NUEVA CAJAMARCA**

1. ¿Sus colaboradores tienen capacidad para planificar adecuadamente su trabajo?
2. ¿Utiliza diferentes formas de estrategias para desarrollar sus labores?
3. ¿En sus labores aplica lo que aprendió de sus experiencias adquiridas?
4. ¿Soy objetivo en la evaluación de mis colaboradores?
5. ¿Tiene dificultades para articular actividades en sus labores?
6. ¿Llega tarde a la Municipalidad?
7. ¿Sus trabajadores se aburren o distraen en sus labores?
8. ¿Hay cosas que los trabajadores necesitan capacitarse?
9. ¿Los trabajadores conocen sus valores institucionales?
10. ¿Se preocupó por su rendimiento laboral?
11. ¿Ayuda a que sus colaboradores sean eficientes?
12. ¿Trato de actuar con justicia en las cosas que ocurren con mis colaboradores?
13. ¿Cuándo hay dificultades en el trabajo trato de ser realista?
14. ¿Llego tarde al trabajo?

15. ¿Realizo una adecuada motivación en mi trabajo?
16. ¿Me proporcionan las condiciones para el buen desempeño laboral?
17. ¿Entrego con Puntualidad mis trabajos encomendados?
18. ¿Desarrollo mis labores con mucho compromiso?
19. ¿Desarrolla en confidencialidad y lealtad con el trabajo que realiza?
20. ¿Tengo capacidad para recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones?

**Anexo N° 06: FOTOS REALIZANDO LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NUEVA CAJAMARCA.**



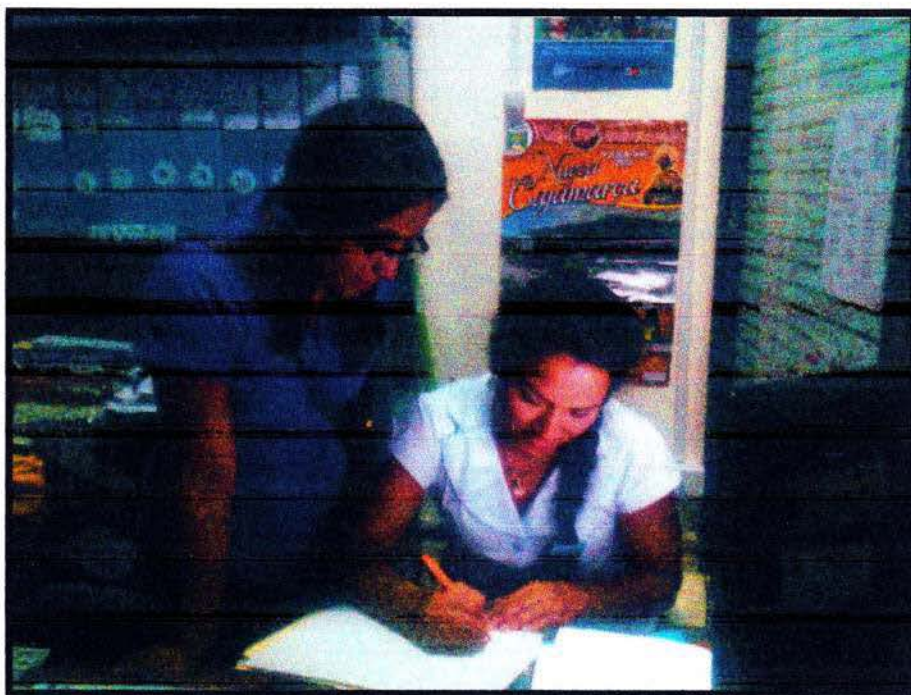
**Encuestando al Sereno de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca,
Miguel Ángel Silva.**



**Entrevistando al Jefe de Serenazgo de la Municipalidad Distrital de Nueva
Cajamarca, Tec. Carlos Trelles Tesen**



Entrevistado al Jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, Ing. Alejandro Perleche Ramos.



Encuestando a la Asistente del Área de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, María Olano Sánchez.