

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Clima organizacional en el desempeño laboral del personal de administración y finanzas Municipalidad Independencia – Huaraz

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración

Autora:

Tahua Rosales Miriam Arline

Asesor:

Cruz Cruz Oscar

Huaraz – Perú

2016

1. PALABRAS CLAVES

TEMA : Clima organizacional y Desempeño laboral

ESPECIALIDAD : Administración

KEYWORDS

TOPIC : Organizational climate and job performance

SPECIALTY : Administration

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Según Código OCDE

Línea de Investigación	Gestión del Talento Humano
Área	Ciencias Sociales
Sub área	Economía y Negocios
Disciplina	Negocios y Management
Sub-líneas o Campos de Investigación	Gestión de Personas – Cultura y Clima Organizacional

2. TÍTULO

Clima organizacional en el desempeño laboral del personal de administración y finanzas Municipalidad Independencia – Huaraz

Organizational climate in the work performance of administration and finance staff Municipality Independencia - Huaraz

3. RESUMEN

El presente estudio tuvo la finalidad de describir cómo es el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Independencia - Huaraz. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y correspondió a una investigación no experimental transaccional descriptiva y se trabajó con una población de 16 colaboradores, los cuales fueron evaluados a través de un cuestionario.

Un 74.22% emplearon con frecuencia la resolución propia del problema; nivel de toma de decisiones, iniciativa, liderazgo, independencia y responsabilidad individual. Un promedio de 39.58% emplearon con poca frecuencia dichos elementos; asimismo, los colaboradores opinaron sobre las recompensas e incentivos que se ofrecen dentro de la municipalidad, calificando de bueno un 68.75 % y un 18.75% consideran como regular.

El 81.25% de colaboradores, indica que su rendimiento laboral es adecuado, realizando y cumpliendo con eficiencia sus compromisos, y un 18.75% lo califican como regular. Por otro lado, nos muestra que el clima organizacional dentro de la Municipalidad, incide positivamente con un 82.66% en el desempeño laboral de sus colaboradores.

4. ABSTRACT

The purpose of this study was to describe the organizational climate and the work performance of the Administration and Finance staff of the District Municipality of Independence - Huaraz. The research had a quantitative approach and corresponded to a descriptive non-experimental transactional investigation and we worked with a population of 16 collaborators, which were evaluated through a questionnaire.

74.22% frequently used the resolution of the problem; level of decision making, initiative, leadership, independence and individual responsibility. An average of 39.58% used these elements infrequently; Likewise, the collaborators expressed their opinion on the rewards and incentives offered within the municipality, describing 68.75% as good and 18.75% considered as regular.

81.25% of employees indicate that their work performance is adequate, making and fulfilling their commitments efficiently, and 18.75% rate it as regular. On the other hand, it shows us that the organizational climate within the Municipality, has a positive impact with 82.66% on the work performance of its employees

INDICE GENERAL

1. PALABRAS CLAVES	i
2. TÍTULO	ii
3. RESUMEN.....	iii
4. ABSTRACT	iv
5. INTRODUCCIÓN.....	1
5.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	1
5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION	24
5.3. PROBLEMA.....	24
5.4. MARCO REFERENCIAL.....	24
5.4.1. MARCO CONCEPTUAL.....	24
5.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	25
5.5. HIPÓTESIS	30
5.5.1. HIPOTESIS GENERAL	30
5.6. OBJETIVOS	30
5.6.1. OBJETIVO GENERAL	30
5.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
6. METODOLOGIA	31
6.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	31
6.2. POBLACIÓN - MUESTRA	31
6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	31
7. RESULTADOS.....	34
8. ANALISIS Y DISCUSIÓN	55
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
9.1. CONCLUSIONES.....	62
9.2. RECOMENDACIONES	64
10. AGRADECIMIENTO.....	65
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
12. APÉNDICES Y ANEXOS	67

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 01 Indique usted ¿Cuál de los siguientes elementos emplea con frecuencia como colaborador de la oficina de Administración y Finanzas de la Municipalidad?	34
Tabla N° 02 Indique usted ¿Cuál de los siguientes elementos conoce en su centro de labores?	35
Tabla N° 03 ¿Considera usted al ascenso como un tipo de recompensa laboral? Si/No ¿Por qué?	36
Tabla N° 04 ¿Cómo califica usted las recompensas e incentivos que brindan a sus colaboradores?	37
Tabla N° 05 ¿Considera usted estar de acuerdo con la remuneración que percibe por el desempeño de su trabajo?	38
Tabla N° 06 ¿Considera usted que los directivos del Municipio, brindan su apoyo y confianza ante algún problema relacionado o no al trabajo que desempeña?	39
Tabla N° 07 Mencione usted ¿En qué forma la organización es flexible en relación a su trabajo?	40
Tabla N° 08 ¿Considera usted que la productividad mi trabajo mejoraría si se me otorga un ascenso?	41
Tabla N° 09 ¿Cómo califica usted la influencia de la autonomía individual en el desempeño laboral?	42
Tabla N° 10 ¿Cómo califica usted el grado de estructura en el desempeño laboral?	43
Tabla N° 11 ¿Cómo califica usted el tipo de recompensa en el desempeño laboral?	44
Tabla N° 12 ¿Cómo califica usted el apoyo en el desempeño laboral?	45

Tabla N° 13	¿Cómo define usted el clima organizacional en la oficina de Administración y Finanzas del Municipio?	46
Tabla N° 14	¿Qué considera usted que es el desempeño laboral?	47
Tabla N° 15	¿Cómo considera usted que es su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?	48
Tabla N° 16	¿Cómo califica usted su rendimiento en su centro de trabajo?	49
Tabla N° 17	¿Está usted de acuerdo con las actividades y funciones que cumple en su trabajo?	50
Tabla N° 18	¿Considera usted que la eficiencia de su trabajo ha mejorado en el transcurso en el tiempo?	51
Tabla N° 19	¿Usted cumple con las siguientes actividades dentro de su trabajo?	52
Tabla N° 20	¿Considera usted que logra los objetivos propuestos por la organización?	53
Tabla N° 21	¿Considera usted que realiza con eficiencia su trabajo dentro de la organización?	54

5. INTRODUCCIÓN

5.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

ANTECEDENTES

A. Giraldo y Heredia en su tesis (2009)... “La cultura organizacional del Real Hotel Huascarán es débil con un 95% de confianza de acuerdo al método estadístico utilizado, por lo tanto podemos afirmar que el personal y los directivos que laboran en esta empresa no se sienten identificados ni comprometidos con ella. Teniendo como consecuencia un desempeño laboral deficiente”...

Al respecto se considera que la cultura organizacional tiene un efecto de fortalecimiento y unión para los miembros de una compañía, haciéndoles sentir que su labor es importante y reconocida. Esto genera que el colaborador adquiera un compromiso por iniciativa propia para realizar su labor con dedicación y calidad, lo cual actúa de manera positiva en todos.

B. En la investigación de Pelaes (2010), la cual tuvo como propósito determinar si existe alguna relación entre la satisfacción del cliente y el clima organizacional. El autor culmina en que las variables si guardan relación; es decir, la satisfacción del usuario o cliente está relacionada al clima organizacional. Con respecto a las hipótesis específicas, se identifica que las variables de la retribución, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección, los valores colectivos, las relaciones interpersonales, el estilo de dirección y el sentido de pertenencia presentan una relación significativa con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Dado lo mencionado por el autor, se considera que el clima organizacional tendrá un efecto positivo sobre el trabajador y la empresa en cuestión de desempeño. De este modo, las empresas deben tener en cuenta que, para

tener un nivel de satisfacción resaltante, es necesario que no solo sea un procedimiento sino debe formar parte de la cultura de la organización.

C. Según el estudio de Orellana y Ramón (2009), el cual busca identificar la existencia de una relación entre el desempeño y el clima organizacional en los docentes de la facultad de ciencias de la comunicación de la universidad nacional del Centro del Perú. En sus resultados, se menciona que no existe tal relación entre las variables, adicionalmente aseveran que el desempeño es regular y el clima es adecuado. El autor recomienda emplear muestras más grandes y enfocarse en las capacitaciones de los docentes.

Al respecto, dentro de las organizaciones, es pertinente que los trabajadores se sientan parte importante dentro del área en la que laboran. Una medida podrían ser las capacitaciones dirigidas por los jefes en constante contacto con recursos humanos, ya que en la última mencionada se manejan las herramientas necesarias para llevar a cabo los distintos procesos psicológicos pertinentes para las capacitaciones.

D. Según Arredondo (2008), el 78.99% de trabajadores del Hospital Félix Mayorca Soto, manifiestan que existe un clima organizacional adecuado o aceptable. Al comparar entre los grupos ocupacionales de la organización, se hallaron diferencias significativas entre enfermeros, obstetricias y médicos. Por lo que, las obstetricias tienen una mejor percepción del clima que los médicos y los enfermeros. No obstante, al comparar los puntajes obtenidos por el sexo de los trabajadores no se encuentran diferencias estadísticamente significativas.

Teniendo en cuenta lo mencionado por el autor, se puede entender que si los empleados son realistas con respecto a los objetivos que se plantean y adquieren un equilibrio interno, basándose en fortalezas para afrontar amenazas y debilidades. Son personas emocionalmente inteligentes y

constructivas que poseen la capacidad de emplear eficientemente los recursos disponibles y superando las dificultades que surjan.

E. Según Mendo (2000), los conflictos en el Ministerio de Salud de la Provincia de Trujillo, presentan alta significancia por la falta de adaptabilidad y la ambigüedad de roles que se producen por una atmosfera laboral desfavorable.

Al respecto se considera que gran parte de las enfermeras tienen reacciones psicoemocionales como depresión, fatiga, malestar, desasosiego y ansiedad. Esto desencadenado por la mencionada falta de adaptabilidad y la ambigüedad de roles.

F. Según Cortés (2009), en el hospital Dr. Luis F. Nachon, el clima organizacional no es satisfactorio para el personal, ya que consideran que la realización profesional y personal no es apoyada por las autoridades o dirigentes. De igual forma, los trabajadores no adquieren ninguna retribución o reconocimiento por el desempeño que presenten. No obstante, la fuerza laboral considera que existen oportunidades de mejora para sus superiores, ya que consideran que están enfocados en la comprensión de la labor de los trabajadores.

Al respecto consideramos que el trabajador se siente más motivado cuando se enriquece su puesto de trabajo y también cuando logra los resultados esperados es reconocido por su empleador ya que así siente que lo que hace es de importancia para la organización y contribuye con el éxito de la misma.

G. En la investigación de Sánchez (2005), se concluye que en las universidades particulares el clima organizacional, la gestión y el comportamiento, en el cual los docentes y no docentes desarrollan las distintas actividades de la empresa, resultan ser aceptables. No obstante, para el caso de las

universidades públicas presentan un déficit en los aspectos de gestión y clima laboral.

Al respecto consideramos que la motivación es muy importante en todo tipo de empresa, como vemos en esta tesis una considerable cantidad de trabajadoras no se encuentra Motivada ni satisfecha a la hora de realizar sus labores en la empresa.

FUNDAMENTACION CIENTIFICA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Brunet (2004), la definición de clima organizacional tiene su base en la psicología organizacional, en la cual Gellernan en 1960 introdujo este concepto. Este presentaba dos influencias, es decir, dos escuelas de pensamiento:

- Por un lado, se halla la escuela de Gestalt, la cual postula que las personas se desenvuelven en función a la manera de cómo perciben el mundo. Esto pues, las personas comprenden lo que les rodea, basándose en sus criterios inferidos y percibidos. Relacionándolo con el tema, se obtiene que el trabajador recibe influencias de la percepción del entorno en el cual labora.
- Por otro lado, está la escuela funcionalista, la cual afirma que el medio en el cual se desarrolla el individuo determina el comportamiento y el pensamiento. Además, las diferencias individuales es un factor importante para que el individuo se adapte a su entorno.

En la teoría de Sistemas de Likert, (citado por Brunet, 2004), se postula que las condiciones organizacionales y el comportamiento administrativo influye en el comportamiento de los colaboradores de la empresa. Asimismo, la información, los valores, las capacidades y las esperanzas de los trabajadores forman parte de su comportamiento. De esta forma, los individuos afrontan los

distinticos obstáculos que se presentan dependiendo de la percepción que tengan de su contexto.

Méndez (2006), menciona que el clima laboral es producido y percibido por la persona acorde con las características o situación en la que se encuentre su proceso de interacción social. Además, está presente en la estructura organizacional, caracterizada por el control, el liderazgo, motivación, los objetivos, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación. Este último tiene influencia sobre la percepción, el grado de participación, las creencias y las actitudes.

La definición propuesta por Chiavenato (2009) refiere a que el ambiente entre los integrantes de la empresa es lo que determina el clima organizacional y que está relacionado a la motivación que presenten los trabajadores. Entonces, el clima adquiere estas emociones que se producen de las percepciones que tengan las personas de su entorno. Esto puede enfocarse en aspectos como el reconocimiento que reciben, el sistema de compensación, el trato de los superiores y la comunicación.

Modelo de Clima Organizacional

En el trabajo de Goncalves (2005), se presenta el modelo de Schneider y Hall (1982), el cual es entendido como el más influyente y de mayor utilidad con respecto a las definiciones del clima organizacional porque en este se emplean las percepciones que el empleador posee sobre los procesos y estructuras que se presentan en el ambiente laboral.

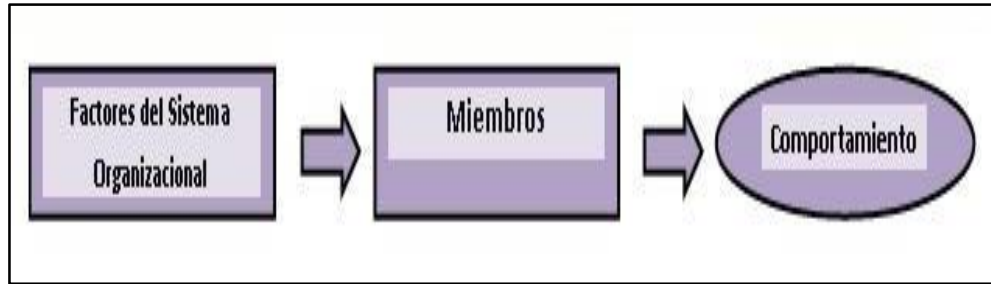


Figura 1

La parte fundamental o más relevante de este enfoque es que, el comportamiento de los colaboradores no depende de la resultante de los factores organizacionales sino de la percepción que el trabajador tenga sobre los mencionados. Esto se puede apreciar en la Figura 1 presentada. No obstante, las percepciones se encuentran ligadas a las interacciones, actividades y otras experiencias que puedan tener los trabajadores dentro y con la empresa. De esto, se tiene que el Clima Organizacional muestra la relación entre las características organizacionales y personales.

Un cierto clima organizacional es determinado por las estructuras y los factores, que están en función de las percepciones de los miembros, que forman parte del sistema organizacional. Este mismo clima, influye o induce ciertos comportamientos. De igual forma, estos comportamientos tienen efecto sobre la organización. Así, se completa el circuito que describe la formación del clima y su relación con la organización, como se puede apreciar en la Figura 2.

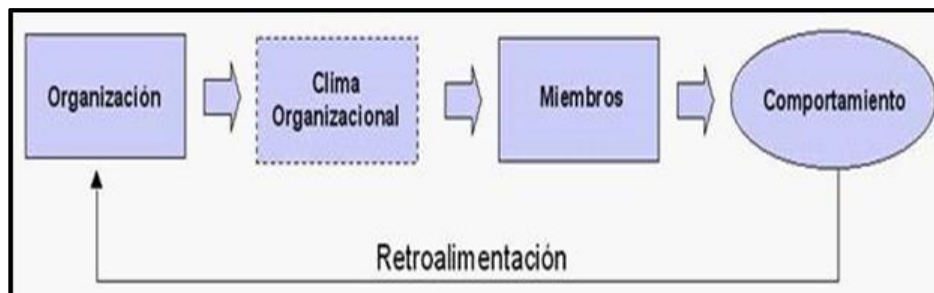


Figura 2

Modelo de Litwin y Stringer

En el documento de Brunet (2004), se presenta el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional, el cual tiene como base el modelo de Motivación de David McClelland para determinar la manera en cómo los trabajadores captan o entienden el comportamiento en la empresa

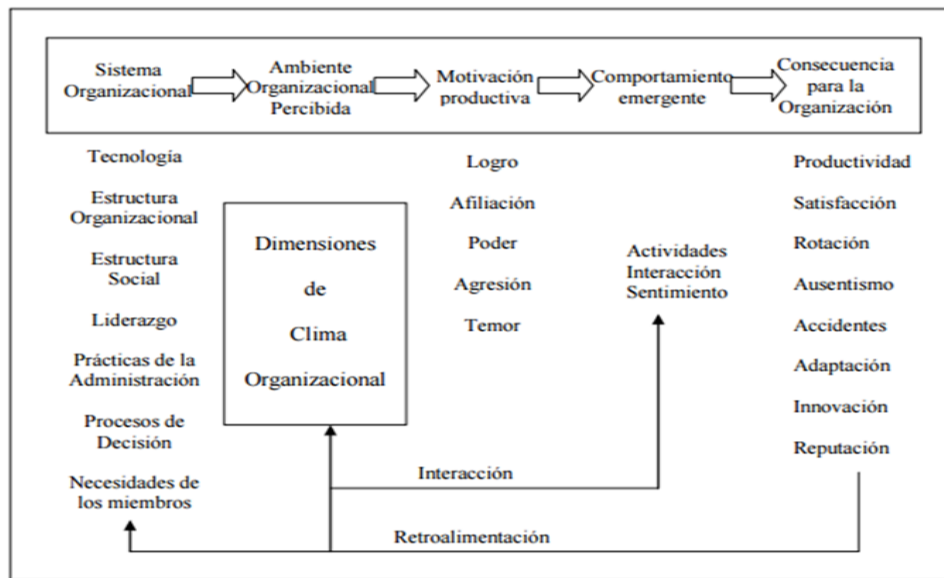


Figura 3

En el modelo, se menciona que el sistema organizacional está compuesto por liderazgo, prácticas de administración, procesos de decisión, necesidades de sus miembros, tecnológica, estructura social y estructura organizacional. Todo lo anterior produce el ambiente dentro de la organización, este mide la manera de cómo es percibida la organización según los miembros y esto produce una motivación, lo que generará un comportamiento emergente y trae consecuencias para la empresa como son, la productividad, satisfacción, el ausentismo, la rotación, accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación.

Según Goncalves (2005), el clima organizacional es como un tipo de filtro para los fenómenos objetivos de la organización, como toma de decisiones, liderazgo, estructura, entre otros. Entonces, el clima organizacional es medido en base a la percepción hacia la organización. Este tiene repercusiones sobre el comportamiento y las motivaciones de los trabajadores, como consecuencia las actitudes o comportamientos que tengan tiene un impacto sobre la empresa, ya sea en la satisfacción, rotación, productividad, adaptación, etc.

Características del Clima Organizacional

Según Goncalves (2005), la definición del Clima Organizacional, posee múltiples y relevantes características, entre ellas están:

- ❖ Se entiende como las características externas o internas del medio ambiente de la organización en el que laboran los individuos.
- ❖ Las mencionadas características son percibidas por los integrantes de la organización de manera directa o indirecta, los cuales se desempeñan en ese medio ambiente. De este modo, como cada individuo dentro de la empresa tiene una percepción distinta del medio en el que labora, esta diversidad genera el clima organizacional
- ❖ También, puede ser visto como un cambio transitorio o temporal en las actitudes de los individuos que puede tener muchas causas, entre las cuales se hallan: proceso de reducción de personal, incrementos salariales, días finales del cierre anual, entre otros. Por ejemplo, si existe un aumento en la motivación en general se tiene que el clima organizacional aumenta, ya que hay más ganas de trabajar.
- ❖ Estas características, son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización y de una sección de otra, dentro de la misma compañía.

- ❖ El clima generado, es un sistema independiente altamente dinámico, ya que este se compone de estructuras, características organizacionales e individuos.

Dimensiones del Clima Organizacional

Son las características susceptibles a ser medidas en una Institución y que influyen en el comportamiento de las personas. Por ello, es relevante conocer las dimensiones que han sido investigadas con anterioridad y entender los elementos que influyen en el ambiente de las empresas, ello para poder realizar un análisis más preciso sobre el clima organizacional.

- En el trabajo de Brunet (2004), se menciona a Likert, quien postula computar la percepción del clima en ocho dimensiones:
 - Los métodos de mando: manera en la que es empleada el liderazgo para tener algún impacto o influencia en los trabajadores
 - Características de las fuerzas motivacionales: Los métodos o herramientas que posee la empresa para motivar a sus empleados y atender sus necesidades.
 - Características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la compañía, así como la forma de ejercerlos.
 - Características de los procesos de influencia: La relevancia que tienen las interacciones de superior-subordinado para proponer y determinar los objetivos de la empresa
 - Características de los procesos de toma de decisiones: La importancia de la fuente o información que sirven como base para la toma de decisiones en la compañía, así como son funcionales para el reparto de los mismos.

- Características de los procesos de planificación: es la manera en que se determina el sistema de fijación de objetivos o normativas.
 - Características de los procesos de control: Es la distribución y el ejercicio del control entre las instancias organizacionales.
 - Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.
- Según Brunet (2004), el clima organizacional depende de cuatro dimensiones:
- Autonomía Individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las leyes de la organización. La parte fundamental de esta dimensión es que la persona puede llegar a ser su propio jefe y la posibilidad de poder mantener cierto grado de decisión para el mismo.
 - Grado de estructura: Esta mide el nivel al que los colaboradores y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los trabajadores por parte de los superiores.
 - Tipo de Recompensa: Está relacionado con el aspecto monetario salarial y las posibilidades de los trabajadores de adquirir promociones
 - Apoyo: Esta se refiere al apoyo y a los estímulos que pueda brindar un superior a sus subordinados.
- En el documento de Brunet (2004), se menciona que Litwin y Stringer recalcan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:
- Estructura: Refiere a la percepción que se tiene sobre las reglas, obligaciones y las políticas presentes en una empresa.

- Responsabilidad individual: Refiere a que el individuo puede sentirse autónomo, es decir, sentirse su propio jefe.
 - Remuneración: Refiere a la percepción de los trabajadores hacia las remuneraciones cuando sus labores son pagadas equitativamente por realizar un buen trabajo.
 - Riesgos y toma de decisiones: Refiere a la percepción del reto y el riesgo en las situaciones que se presentan en el ambiente laboral
 - Apoyo: Los sentimientos de apoyo y afinidad que experimentan los trabajadores en el trabajo.
 - Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un trabajador pone en el clima organizacional, o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.
- Schnedider y Bartlett, desarrollaron una forma para medir la percepción del clima en las empresas de seguros mediante un cuestionario, este enfoque se basa en seis dimensiones:
- El apoyo patronal: Refiere al interés que tienen los jefes sobre sus subordinados, en materia de apoyarlos por su esfuerzo y sostener un correcto espíritu de cooperación
 - La estructura: Esta refiere a la presión que infringen los jefes sobre sus trabajadores para que respeten los presupuestos establecidos, consigan nuevos clientes y conozcan el material o productos que están a la venta.
 - La implicación con los nuevos trabajadores: Se refiere a la preocupación que tiene la compañía de seguros para formar y seleccionar nuevos agentes.
 - Los conflictos interagencias: Esta se refiere a grupos de personas, en el interior o exterior de la compañía que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.

- La autonomía de los empleados: Se refiere al nivel de autonomía que cuentan los trabajadores en su ambiente laboral.
- El grado de satisfacción general: Se refiere al nivel de satisfacción que presentan los trabajadores dentro de la empresa.
- En el documento se Brunet (2004), se menciona que Pritchard y Karasick desarrollaron una herramienta para medir el clima basado en once dimensiones:
 - Autonomía: Refiere al nivel de libertad que puede tener un trabajador en cuestión de toma de decisiones o solución de problemas internos.
 - Conflicto y cooperación: Se refiere al nivel de colaboración entre los empleados en sus labores internas y en la ayuda material o humana que es prestada por la empresa.
 - Relaciones sociales: Refiere al tipo de entorno social y amical que está presente en la empresa.
 - Estructura: Esta se refiere a las consignas, directrices y políticas internas de la empresa que tienen efecto sobre las diferentes formas de llevar a cabo las tareas encargadas.
 - Remuneración: Es la manera en la que los empleados son remunerados.
 - Rendimiento: Es la relación existente entre la remuneración y el buen trabajo, conforme a las habilidades de quien las ejecute.
 - Motivación: Esta se basa en los aspectos o características motivacionales que la empresa desarrolla o genera entre sus trabajadores
 - Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas entre los superiores y subordinados; asimismo, la importancia que la empresa le da a estas diferencias.

- Flexibilidad e innovación: Esta se entiende como la intención de la empresa a abrirse o experimentar nuevos sucesos y/o modificar la manera de hacerlos.
- Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué forma delega la compañía el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: Se refiere a las formas de apoyo que reciben los empleados por parte de los altos funcionarios para resolver problemas relacionados o no con el trabajo.

Importancia del clima organizacional

Brunet (2004) menciona que, desde una perspectiva más general, el clima demuestra las actitudes, los valores y las creencias de los integrantes de la empresa que por su naturaleza llegan a formar parte del clima. De este modo, es necesario para un administrador tener la capacidad de analizar y diagnosticar el clima organizacional por tres razones:

- Le permite evaluar las fuentes de conflicto, insatisfacción o estrés que tienen efectos negativos en las actitudes frente a la compañía.
- Empezar y mantener un cambio que le muestre al administrador cuales son los elementos específicos en los que se debe enfocar para dirigir sus mediaciones.
- Hacer un seguimiento del desarrollo de la empresa y poder prever las dificultades que puedan generarse.

Siendo así, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima, de modo que pueda administrar su organización lo más eficaz posible.

DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato (2000), menciona que el desempeño laboral se entiende como el comportamiento de un trabajador que está en busca de cumplir sus objetivos personales fijados con anterioridad, esto genera la estrategia individual de los empleados.

Quintero, Africano y Faría (2008) evaluaron que es necesario tomar en cuenta ciertos factores que están correlacionados e impactan de forma directa en el desempeño de los colaboradores, como la autoestima, la satisfacción, la capacitación y el trabajo en equipo, esto en el campo de empresas de servicios enfocadas en brindar una buena atención al cliente.

Según Araujo y Guerra (2007) se puede señalar, siguiendo a Bohorquez (2004), como el nivel o grado de ejecución obtenido por el empleador en la búsqueda de cumplir con sus metas u objetivos en el tiempo que permanece en la organización. En tal sentido, el desempeño está formado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras maneras que se pueden deducir.

Drucker (2002), evalúa las diferentes definiciones sobre desempeño laboral y así plantea que es preferible que se formulen nuevas concepciones sobre esta variable. Esto conllevaría a innovadoras mediciones y permitirá conceptualizar de forma más precisa el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004) postula que es importante fijar metas, de esta forma se activa o motiva el comportamiento y el desempeño. El autor también menciona que para obtener mejores resultados es necesario la fijación de objetivos más complejos. El autor afirma que siguiendo la línea de las definiciones anteriores, todas concuerdan en el logro de metas en general como organización, siendo parte fundamental de estos resultados la capacidad de los trabajadores de la empresa.

Benavides (2002) define al desempeño en relación con competencias, haciendo alusión que mientras el colaborador mejore sus competencias, también mejorara su rendimiento o desempeño. Asimismo, indica que las competencias son conductas y destrezas visibles que son ofrecidas por el trabajador en su ambiente laboral para cumplir con sus responsabilidades de manera satisfactoria y eficaz. De igual forma, se menciona que los estudios organizacionales se enfocan en tres tipos de competencias específicas: competencias genéricas, laborales y básicas.

Elementos del Desempeño Laboral

Para David y Newtrons (2000) los elementos, visto como capacidades, del desempeño laboral son:

- Trabajo en equipo
- Estándares de trabajo
- Desarrollo de talentos
- Potencia el diseño del trabajo
- Adaptabilidad
- Iniciativa
- Conocimientos
- Maximizar el desempeño.
- Comunicación

Factores del Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2000), el desempeño de los trabajadores se mide o calcula a través de características o factores previamente establecidas o definidas, los cuales son:

- Factores actitudinales: Disciplina, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización, cooperación, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad.
- Factores operativos: Conocimiento del trabajo, eficaz, eficiente, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo, calidad, cantidad.

Métodos de Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2000) postula que el desempeño no debe ser visto como una herramienta, un método o un fin sino como un medio. Este pues es un medio para adquirir datos e información para registrar, procesar y enfocarse para optimizar el desempeño de los trabajadores dentro de una empresa. Este funciona como un efectivo sistema de comunicaciones que actúa de forma vertical y horizontal. Entre los principales métodos para evaluar el desempeño están:

- Método de las escalas gráficas: Es el uso del método más actualizado y publicitado, ya que evalúa el desempeño de los individuos mediante diversos factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este emplea un formulario de doble entrada, donde las filas muestran los factores de evaluación del desempeño y las columnas representan los niveles de variabilidad de los mencionados, los cuales son elegidos previamente para cada trabajador con el fin de evaluar cualidades específicas. Cada uno de ellos, se define con un resumen, sencillo y objetivo, cuan mejor sea el resumen, mayor será la precisión del factor, ello nos permitirá ver desde un

desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

- Escalas gráficas continuas: En estas solo están definidos los extremos, por lo que, el análisis o la evaluación del desempeño puede hallarse en cualquier punto dentro de la línea que los une. Entonces, se tiene un límite mínimo y máximo de variación del factor que se desea evaluar, cada punto puede presentarse en cualquier parte dentro del rango establecido.
 - Escalas gráficas semicontinuas: Similar a las escalas continuas anteriores, con la diferencia que en esta existen puntos intermedios definidos entre los puntos extremos.
 - Escalas gráficas discontinuas: En estas escalas, los puntos o posiciones de los marcadores ya están puestas y fijadas previo al análisis, de este modo, el investigador solo debe seleccionar uno de ellos para evaluar el desempeño del trabajador.
- Método de elección forzada: Se basa en evaluar el desempeño de los individuos empleando fases descriptivas de diferentes tipos de posibles desempeños individuales. Es así, en cada bloque conformado por dos, cuatro o más frases, el evaluador o investigador debe elegir de forma obligatoria solo una o dos, dependiendo las que mejor se aplique al factor evaluado. De esta elección forzada proviene el nombre del método.
- Método de investigación de campo: Es el más preciso y amplio, ya que permite diagnosticar el desempeño del empleado y planeando en conjunto con sus superiores su desarrollo en la empresa. Para ello es necesario seguir un itinerario que involucra una entrevista.

Evaluación inicial: El desempeño de cada empleado se evalúa basándose en los siguientes tres aspectos:

- Análisis complementario: Una vez realizada la evaluación inicial del desempeño, cada colaborador pasa por una evaluación más profunda, en la cual el especialista formula preguntas al jefe.
- Planeación: Una vez realizado el análisis del desempeño, se elabora un plan de acción que implique: capacitación, asesoría y readaptación del trabajador, desvinculación y sustitución, ascenso o mantenerlo en el actual cargo.
- Seguimiento: Es la verificación o comprobación continua del desempeño de cada trabajador.

Factores de Evaluación del Desempeño Laboral

Para Chiavenato (2000), los factores mayormente usados para la evaluación del desempeño son:

- Grupo I: Desempeño objetivo:
 - Calidad del trabajo.
 - Cantidad de trabajo.
- Grupo II: Conocimiento y desempeño del cargo:
 - Puntualidad.
 - Buena administración del cargo.
 - Hábitos de seguridad.
 - Conocimiento del cargo
 - Frecuencia
- Grupo III: Características del individuo:
 - Espíritu de cooperación
 - Digno de confianza

- Actitud
- Conducta
- Talento
- Salud
- Aseo
- Apariencia.
- Entusiasmo.
- Iniciativa.
- Personalidad.
- Razonamiento.
- Aplicación
- Liderazgo.
- Inteligencia.
- Exactitud.
- Diligencia.
- Adaptabilidad.
- Potencial.

Características del Desempeño Laboral

Para Furnham (2000), se basan en las habilidades, conocimientos y la capacidad que se espera que el empleado aplique en su trabajo.

- **Adaptabilidad:** Es mantener cierto nivel de efectividad en distintas circunstancias, ambientes, responsabilidades y personas

- **Comunicación:** Refiere a la capacidad de las personas para poder expresar sus ideas o conocimientos de forma efectiva, hacia una persona o para un grupo. Esto involucra que las personas puedan adecuar su lenguaje para que el receptor capte correctamente todas las ideas.
- **Iniciativa:** Refiere a la capacidad de influir sobre las personas, el contexto o los acontecimientos para lograr cumplir con las metas planteadas. Además, involucra a la habilidad de generar situaciones u oportunidades en vez de solo dejar que lleguen u ocurran.
- **Conocimientos:** Capacidad del individuo de estar al tanto de las tendencias y los avances en el área de interés o de trabajo. También al nivel que ha logrado adquirir la persona con respecto a conocimientos técnicos o profesionales, según el área de experiencia, estudio o trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** Es la capacidad de los individuos para involucrarse o desenvolverse eficientemente en grupos de trabajos para lograr metas conjuntas para mejorar el rendimiento en general de la organización y , de igual forma, aportar al ambiente laboral.
- **Estándares de Trabajo:** Es la capacidad de lograr y superar las metas u objetivos establecidos como empresa y la obtención de data útil y verídica que permita una retroalimentación para el sistema.
- **Desarrollo de Talentos:** Es la habilidad de poder generar nuevas capacidades o competencias en los miembros de la empresa, con una planificación de actividades que estén destinadas a crear nuevas aptitudes o habilidades relacionadas entre los puestos actuales y futuros de los participantes.
- **Potencia el Diseño del Trabajo:** Es la capacidad de reestructurar de manera adecuada las labores, para optimizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de los trabajadores

- Maximiza el Desempeño: capacidad de instaurar metas de desempeño o desarrollo, basadas en proporcionar capacitación y posteriormente evaluar las posibles mejoras en el desempeño.

Las tres últimas características son adicionales a los señalados anteriormente y son aplicables en individuos que lideran grupos de trabajo, quienes deben actuar con adecuado juicio, madurez y sentido común.

Indicadores del Desempeño

Según Bonnefoy y Armijo (2005), los indicadores del desempeño se emplean para monitorear las causas de éxito de las actividades de una empresa que plantea sus metas basadas en su esquema de trabajo. Esto es visto como un instrumento de análisis que permite mejorar los niveles de servicio y una mejor comprensión de las metas planteadas, operaciones y seguimiento de procesos.

- Trabajo en equipo: Es parte fundamental para cumplir con los objetivos planteados con anterioridad por la empresa, estos deberán ser multidisciplinarios y contar con un número reducido de individuos con capacidades complementarias comprometidas con un propósito y objetivo común, el cual permitirá el cumplimiento de metas y el logro de resultados generales.

El implementar el trabajo en equipo, tiene un efecto positivo sobre la filosofía organizacional, el cual se identifica con los trabajadores que presentan una ideología o pensamiento diferente pero que tienen el mismo objetivo que todos los miembros, el cual es conseguir los mejores resultados para la empresa y tener un beneficio mayor en general.

Es importante tomar criterios como:

- Dirección.
- Organización
- Objetivos claros
- Comunicación
- Planificación
- Control.
- ❖ Satisfacción: esta investigación puso interés en tres actitudes, tales como: compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.
- Compromiso en el trabajo:

Según Robbins (2004), el compromiso de trabajo puede entenderse como el grado o nivel en que una persona se siente identificada con su trabajo que realiza dentro de una empresa, esto relacionado con el su desempeño y la autovaloración que la persona tiene. Esto involucra que la persona para tener un compromiso elevado con la organización debe identificarse con la empresa, de este modo, estar satisfecho trabajando para sus superiores y con las prácticas de la organización.

- Satisfacción laboral:

Según Robbins (2004), es necesario tomar en cuenta que el trabajo de los subordinados y los superiores están relacionados. Entonces, no son actividades normales, sino que estas son las representaciones de los esfuerzos de los trabajadores. Entonces, el empleado se desenvuelve en cierto ambiente y este debe cumplir con sus expectativas para aportar mejor a la empresa y al resultado general de la empresa.

- Comportamiento organizacional:

Robbins (2004) menciona que el comportamiento organizacional es el nivel en el que un trabajador demuestra que tan identificado se siente con su organización en particular. Esto se puede ver reflejado en que el trabajador capte los objetivos de la empresa como suyos y que debe mantenerse en ella como un miembro de la comunidad.

- ❖ Eficiencia: Chiavenato (2000) define la eficiencia como el empleo correcto y óptimo de los recursos escasos y disponibles. Por otra parte, la eficiencia busca resolver problemas que se presenten con el transcurso del tiempo empleando correctamente los distintos recursos que posea la empresa.

Dimensiones del Desempeño Laboral

Nieves, Nieves & Ruz (2013), El desempeño laboral es la manera en que los trabajadores desarrollan su trabajo, y su rendimiento son evaluados mediante revisiones, por el empleador, quien evalúa diversos factores como: la capacidad de liderazgo, gestión del tiempo, habilidades organizativas y la productividad para analizar al trabajador de manera individual. Estas evaluaciones generalmente se dan anualmente y ayuda a decidir si el empleado está apto para ser promovido e incluso si este debiera ser despedido.

- Motivación: Comportamiento de los trabajadores, mejorar la productividad, satisfacción laboral, y calidad del trabajo.
- Gestión del tiempo: Planifica actividades, fija duración de actividades, y concluye actividades.
- Habilidades organizacionales: se trata de orden, prioridad, programa o ejecuta según los objetivos, enfatiza tareas a desarrollar.
- Productividad: Productos y recursos obtenidos, tiempo utilizado.

5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

JUSTIFICACION SOCIAL

Los resultados obtenidos de la presente investigación, serán de mucha utilidad a los estudiantes, profesionales y colaboradores de la Municipalidad Distrital, pudiendo posteriormente aplicarlas durante su formación o en su centro laboral a crear un adecuado clima organizacional y un fructífero desempeño laboral implementando mejoras en la Institución.

JUSTIFICACION CIENTIFICA

Este trabajo sirvió para especificar el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia – Huaraz, a través de técnicas e instrumentos, asimismo, se trató de identificar las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que cada individuo tiene sobre la empresa a la que pertenece al igual que sus conocimientos, actitudes, aspiraciones y más con el propósito de incrementar el desempeño laboral para beneficio propio y el de la empresa.

5.3. PROBLEMA

¿Cómo es el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia - Huaraz?

5.4. MARCO REFERENCIAL

5.4.1.MARCO CONCEPTUAL

A. Clima organizacional:

Para Anzola (2003), se debe entender como las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que cada individuo tiene

sobre la empresa a la que pertenece. De modo que, el clima adquiere características de los trabajadores y luego este influye en los comportamientos de los empleados.

B. Desempeño laboral:

Según Nieves, Nieves & Ruz (2013), es la manera en cómo los trabajadores cumplen con sus responsabilidades dentro de la organización. Este es evaluado mediante las revisiones de su rendimiento, en donde es analizado capacidades como liderazgo, gestión del tiempo, habilidades organizativas y la productividad. Esta mayormente es realizada anualmente y estas pueden impactar de forma positiva o negativa en los trabajadores y su futuro dentro de la organización.

5.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Autonomía Individual:

Para Brunet (2004), este factor contiene a la independencia, responsabilidad y la rigidez de las leyes de la empresa. La parte importante de esta dimensión es que al trabajador se le presenta la posibilidad de ser su propio jefe y sobre todo, conservar su grado de decisión.

Pritchard y Karasick (citado por Brunet, 2004), se refiere al nivel de libertad que la persona puede tener en la toma de decisiones y en la manera de solucionar los problemas...

Grado de estructura:

Brunet (2004), esta dimensión mide el nivel al que las personas y los métodos de trabajo se implantan y se comunican a los trabajadores por parte de los superiores...

Litwin y Stringer (citado por Brunet, 2004)... es la percepción de las obligaciones, Normativas y de las políticas que se encuentran en una empresa...

Tipo de Recompensa:

Brunet (2004)... se refiere a los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción...

Apoyo:

Brunet (2004)... Estos términos se refieren al estímulo o motivación, y al apoyo que un trabajador recibe de su superior....

Motivación:

Nieves, Nieves & Ruz (2013)... “Consideran como factores de la motivación al comportamiento de los empleados, el mejorar la productividad, la satisfacción laboral, y la calidad del trabajo”...

Gestión del tiempo:

Nieves, Nieves & Ruz (2013)... “Consideran que los factores de la gestión del tiempo son: La planificación de actividades, la fija duración de actividades, y si el trabajador concluye actividades”...

Habilidades organizacionales:

Nieves, Nieves & Ruz (2013)... Las habilidades organizacionales miden como los trabajadores se desempeñan realizando las siguientes funciones de ordenar, priorizar, programar (ejecutar) según objetivos, puntualizar tareas a desarrollar...

Productividad:

Nieves, Nieves & Ruz (2013)... La productividad se mide a través de los objetivos obtenidos, recursos obtenidos, y el tiempo utilizado.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Clima Organizacional	Según Martínez (2003), se dice que es el trato entre el jefe y sus colaboradores y la relación con sus usuarios o proveedores. El clima organizacional puede generar dificultades o un vínculo amical para el desenvolvimiento laboral adecuado de sus colaboradores, ya que estos perciben el comportamiento del gerente ante ellos.	Es el trato o relación entre el jefe y el personal de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Independencia de Huaraz, pudiendo generarse un vínculo amical o problemático, dependiendo del tipo de comportamiento entre ellos.	Autonomía individual	Responsabilidad individual	¿Indique usted cuál de los siguientes elementos emplea con frecuencia como colaborador de la oficina de Administración y Finanzas de la Municipalidad?
			Grado de estructura	Proceso administrativo	¿Indique usted cuál de los siguientes elementos conoce en su centro de labores?
			Tipo de recompensa	Ascenso	¿Considera usted al ascenso como un tipo de recompensa laboral?
				Recompensas e incentivos	¿Cómo califica usted las recompensas e incentivos que brindan a sus colaboradores?
				Remuneración	¿Considera usted estar de acuerdo con la remuneración que percibe por el desempeño de su trabajo?
			Apoyo	Apoyo Patronal	¿Considera usted que los directivos del Municipio, brindan su apoyo y confianza ante algún problema relacionado o no al trabajo que desempeña?
				Confianza	
				Flexibilidad laboral	¿En qué forma la organización es flexible en relación a su trabajo?
Desempeño Laboral	Chiavenato (2002), es el adecuado desenvolvimiento de cada colaborador y la eficiencia con la que realiza su trabajo, es importante el adecuado desempeño laboral	Es el desenvolvimiento individual del personal de Administración y Finanzas de la Municipalidad y la eficiencia con que realiza su labor, importante para	Habilidades organizacionales	Liderazgo	¿Cómo califica usted la influencia de la autonomía individual en el desempeño laboral?
				Distribución	¿Cómo califica usted el grado de estructura en el desempeño laboral?
				Satisfacción	¿Cómo califica usted el tipo de recompensa en el desempeño laboral?
			Productividad	Soporte laboral	¿Cómo califica usted el apoyo en el desempeño laboral?
				Comunicación	¿Cómo define usted el clima organizacional en la oficina de Administración y Finanzas del Municipio?
				Conocimientos	¿Qué considera usted que es el desempeño laboral?

	ya que según ello, las organizaciones tendrán buen o malos rendimientos y por ende los ingresos serán productivos o no.	evaluar el desempeño laboral y el aporte positivo o negativo a la Institución.	Motivación	Motivación	¿Cómo considera usted que es su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?
				Rendimiento	¿Cómo califica usted su rendimiento en su centro de trabajo?
				Actitud	¿Está usted de acuerdo con las actividades y funciones que cumple en su trabajo?
			Gestión del Tiempo	Eficiencia	¿Considera usted que la eficiencia de su trabajo ha mejorado en el transcurso en el tiempo?
				Responsabilidad	¿Usted cumple con las siguientes actividades dentro de su trabajo?
				Resultados	¿Considera usted que logra los objetivos propuestos por la Organización?
				Eficacia	¿Considera usted que realiza con eficacia su trabajo dentro de la organización?

5.5. HIPÓTESIS

5.5.1. HIPOTESIS GENERAL

Siendo una investigación de tipo descriptivo no experimental de corte transversal, no es necesario formular hipótesis, según Hernandez Fernandez Baptista (2010).

5.6. OBJETIVOS

5.6.1. OBJETIVO GENERAL

Describir el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia – Huaraz.

5.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

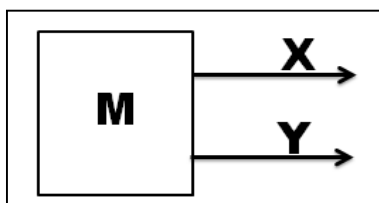
- Conocer la autonomía individual y el grado de estructura en el desempeño de los trabajadores de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia – Huaraz.
- Analizar el tipo de recompensa y apoyo en el desempeño de los trabajadores de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia - Huaraz.
- Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia – Huaraz.

6. METODOLOGIA

6.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, aplicada transaccional o transversal descriptiva.

El diseño de investigación se representó en la siguiente figura.



Dónde: M: Muestra
 X: Clima Organizacional.
 Y: Desempeño Laboral.

6.2. POBLACIÓN - MUESTRA

La población estuvo conformada por 16 colaboradores de la Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia – Huaraz.

6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Instrumentos de investigación

Técnicas	Instrumento de recolección de dato
Encuesta	Cuestionario

- Técnica: Para esta investigación se utilizó la encuesta.
- Instrumento: Se aplicó un cuestionario a los colaboradores con la finalidad de recolecta la información. **Anexo 01.**

Fuentes de información

- ✓ Biblioteca de la Universidad San Pedro
- ✓ Biblioteca de la Municipalidad de Independencia
- ✓ Libros de Idalberto Chiavenato
 - Administración de Recursos Humanos
 - Gestión de Talento Humano
- ✓ Tesis
- ✓ Textos
- ✓ Artículos científicos

Procesamiento y Análisis de la Información

El instrumento de recolección fue elaborado específicamente para el presente estudio y se diseñó un cuestionario en relación a los sub indicadores de la matriz de consistencia.

La encuesta se aplicó a todos los trabajadores de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia – Huaraz, cada participación duró entre 10

a 15 minutos. El instrumento se aplicó de forma muy oportuna, se buscó encontrar a los colaboradores en horarios de descanso y salida de trabajo, para obtener una buena información sin presiones de tiempo.

Una vez que se aplicó el cuestionario a los trabajadores de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia – Huaraz, se realizó la revisión y codificación de este. Se categorizo cada pregunta en relación a los objetivos específicos. La tabulación se realizó en el programa EXCEL para poder interpretar con mayor claridad la información obtenida por la investigación realizada.

7. RESULTADOS

1. ¿Indique usted cuál de los siguientes elementos emplea con frecuencia como colaborador de la oficina de Administración y Finanzas de la Municipalidad?

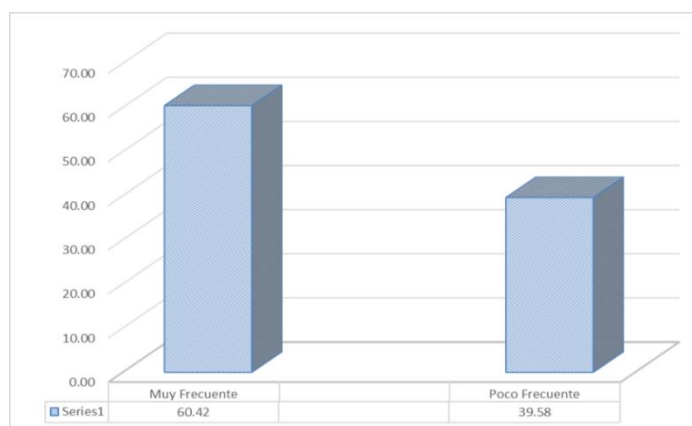
TABLA N° 01

CALIFICACIÓN ELEMENTOS	MUY FRECUENTE		POCO FRECUENTE		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Resolución propia del problema	14	87.50	2	12.50	16	100
Iniciativa	13	81.25	3	18.75	16	100
Grado de toma de decisiones	10	62.50	6	37.50	16	100
Liderazgo	9	56.25	7	43.75	16	100
Responsabilidad individual	7	43.75	9	56.25	16	100
Independencia individual	5	31.25	11	68.75	16	100
PROMEDIO		60.42 %		39.58 %		100 %

MUY FRECUENTE	POCO FRECUENTE
60.42 %	39.58 %

Fuente: Cuestionario

FIGURA N° 01



Fuente: Encuesta

- ¿Indique usted cuál de los siguientes elementos emplea con frecuencia como colaborador de la oficina de Administración y Finanzas de la Municipalidad?

Interpretación: La tabla N°01 detalla que en promedio de un 60.42% los colaboradores utilizan con frecuencia resolución propia del problema, toma de decisiones, liderazgo, iniciativa, independencia y responsabilidad individual; un promedio de 39.58% con poca frecuencia emplean estos elementos.

2. ¿Indique usted cuál de los siguientes elementos conoce en su centro de labores?

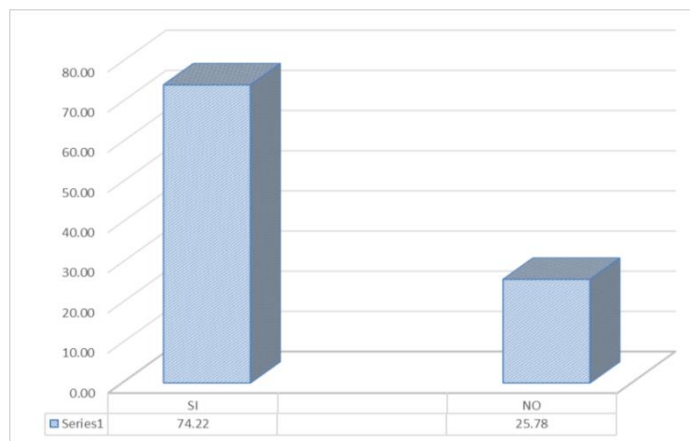
TABLA N° 02

CALIFICACIÓN ELEMENTOS	SI		NO		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Normas/métodos/procedimientos	16	100.00	0	0	16	100
Estructura organizativa	16	100.00	0	0	16	100
Estructura de tareas	13	81.25	3	18.75	16	100
Jerarquía de responsabilidades	12	75	4	25	16	100
Buena comunicación	12	75	4	25	16	100
Planteamiento de políticas	10	62.5	6	37.5	16	100
Organización y planificación	9	56.25	7	43.75	16	100
Procesos administrativos	7	43.75	9	56.25	16	100
PROMEDIO		74.22		25.78		100

SI	NO
74.22%	25.78%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N° 02



Fuente: Encuesta

¿Indique usted cuál de los siguientes elementos conoce en su centro de labores?

Interpretación: La tabla N°02 detalla, en promedio de un 74.22% los colaboradores conocen: normas/métodos/procedimientos, estructura organizativa, jerarquía de responsabilidades, buena comunicación, planteamiento de políticas, procesos administrativos, organización y planificación, y estructura de tareas. Y un promedio del 25.78% no conoce estos elementos.

3. ¿Considera usted al ascenso como un tipo de recompensa laboral? Si / no ¿Por qué?

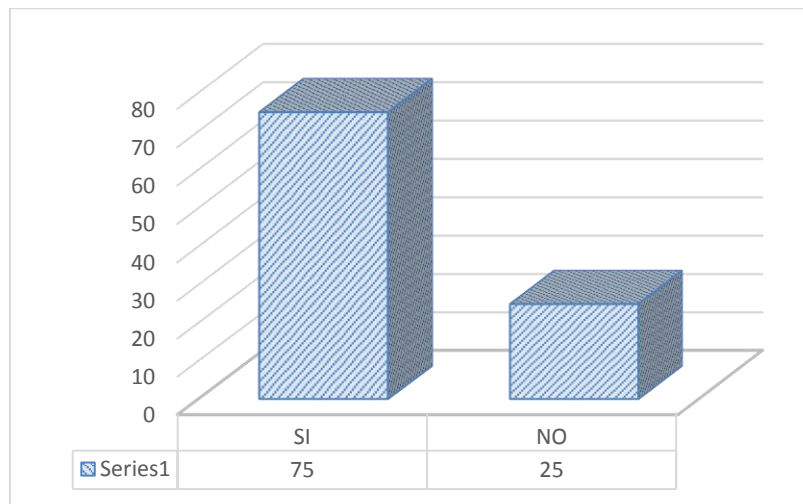
TABLA N° 03

CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS	%
SI	12	75.00 %
NO	4	25.00 %
TOTAL	16	100.00 %

SI	NO
75.00 %	25.00 %

Fuente: Cuestionario

FIGURA N° 03



Fuente: Encuesta

¿Considera usted al ascenso como un tipo de recompensa laboral? Si / no ¿Por qué?

Interpretación: La tabla N° 03 detalla que un 75% considera al ascenso como un tipo de recompensa laboral, mientras que el 25% no lo considera.

4. ¿Cómo califica usted las recompensas e incentivos que brindan a sus colaboradores?

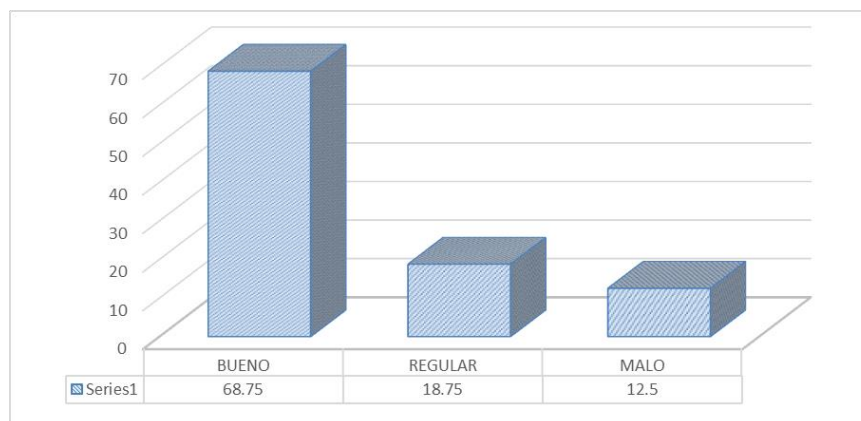
TABLA N°04

CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS	%
BUENO	11	68.75 %
REGULAR	3	18.75%
MALO	2	12.50%
TOTAL	16	100 %

BUENO	REGULAR	MALO
68.75 %	18.75%	12.50%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°04



Fuente: Encuesta

¿Cómo califica usted las recompensas e incentivos que brindan a sus colaboradores?

Interpretación: La tabla N°04 detalla que el 68.75% califica de bueno a las recompensas e incentivos en el Municipio, mientras que el 18.75% lo considera regular, y un 12.50% lo considera de malo.

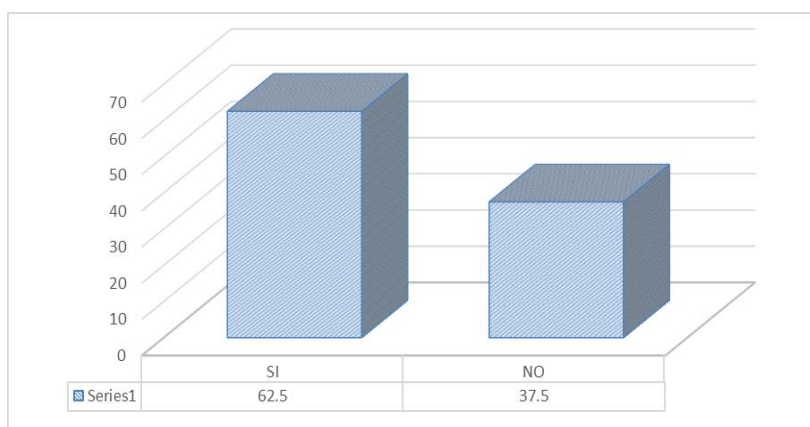
5. ¿Considera usted estar de acuerdo con la remuneración que percibe por el desempeño de su trabajo?

TABLA N° 05

CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS	%
DE ACUERDO	10	62.05%
EN DESACUERDO	6	35.05 %
TOTAL	16	100%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°05



Fuente: Encuesta

¿Considera usted estar de acuerdo con la remuneración que percibe por el desempeño de su trabajo?

Interpretación: La tabla N°05 detalla que un 62.50% está de acuerdo con la remuneración que percibe por su desempeño y un 37.5% no lo está.

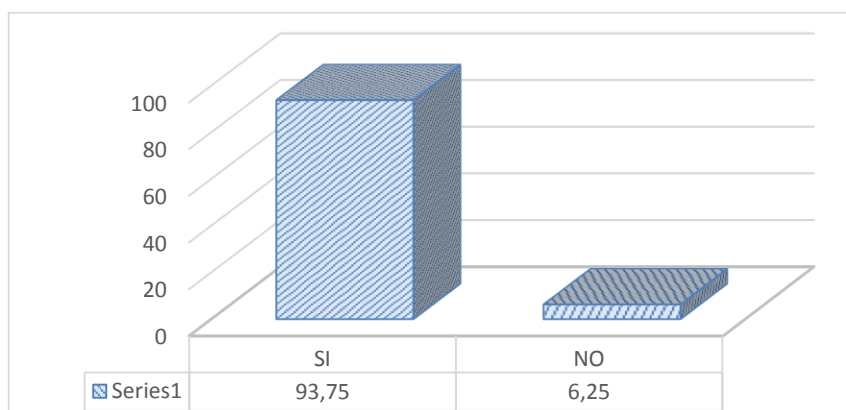
6. ¿Considera usted que los directivos del Municipio, brindan su apoyo y confianza ante algún problema relacionado o no al trabajo que desempeña?

TABLA N° 06

CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS	%
DE ACUERDO	15	93.75%
EN DESACUERDO	1	6.25 %
TOTAL	16	100%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°06



Fuente: Encuesta

¿Considera usted que los directivos del Municipio, brindan su apoyo y confianza ante algún problema relacionado o no al trabajo que desempeña?

Interpretación: La tabla N°06 detalla que un 93.75% está de acuerdo con el apoyo y la confianza que brindan los directivos en relación a su trabajo, mientras que un 6.25% está en desacuerdo.

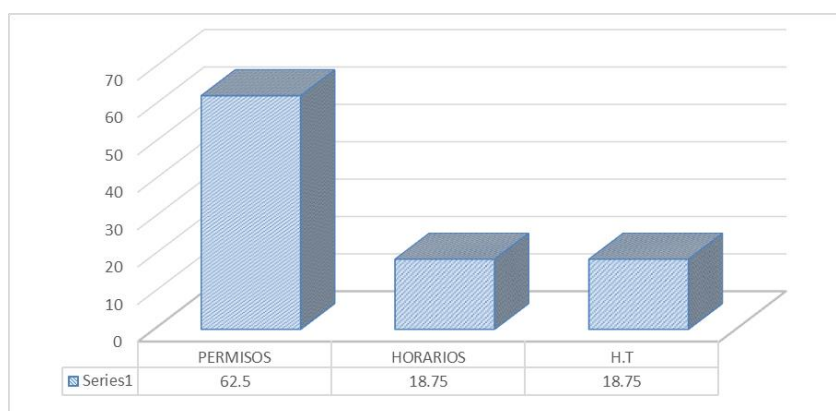
7. Mencione usted ¿En qué forma la organización es flexible en relación a su trabajo?

TABLA N° 07

RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA	ENCUESTADOS	%
Permisos	10	62.05%
Horarios	3	18.75 %
Herramientas de trabajo	3	18.75%
TOTAL	16	100%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°07



Fuente: Encuesta

Mencione usted ¿En qué forma la organización es flexible en relación a su trabajo?

Interpretación: La tabla N°07 detalla que la organización es flexible con sus colaboradores en relación a los permisos en un 62.5%, horarios y herramientas de trabajo en un 18.75%.

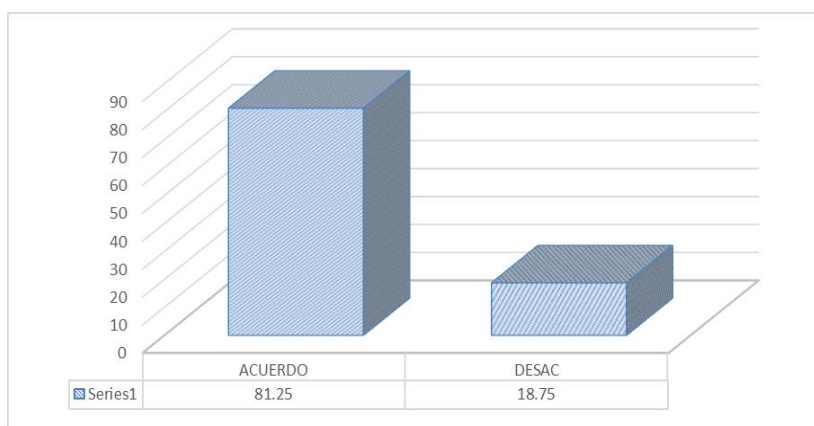
8. ¿Considera usted que la productividad de mi trabajo mejoraría si se me otorga un ascenso?

TABLA N°08

CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS	%
DE ACUERDO	13	81.25 %
EN DESACUERDO	3	18.75 %
TOTAL	16	100.00 %

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°08



Fuente: Encuesta

¿Considera usted que la productividad de mi trabajo mejoraría si se me otorga un ascenso?

Interpretación: La tabla N°08 detalla que el 81.25% está de acuerdo en que la productividad de su trabajo mejoraría si se le otorga un ascenso, mientras que un 18.75% está en desacuerdo.

9. ¿Cómo califica usted la influencia de la autonomía individual en el desempeño laboral?

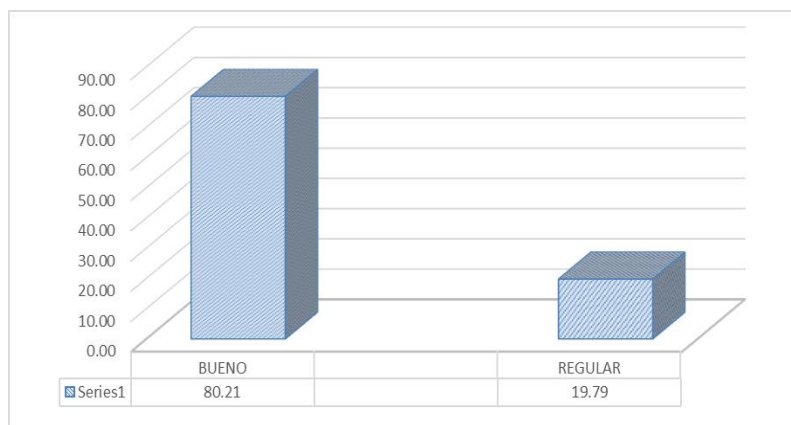
TABLA N°09

CALIFICACIÓN FACTORES	BUENO		REGULAR		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Iniciativa	16	100	0	0	16	100
Resolución propia del problema	16	100	0	0	16	100
Grado de toma de decisiones	16	100	0	0	16	100
Liderazgo	13	81.25	3	18.75	16	100
Responsabilidad individual	10	62.05	6	37.05	16	100
Independencia individual	6	37.05	10	62.05	16	100
PROMEDIO		80.21		19.79		

BUENO	REGULAR
80.21%	19.79%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°09



Fuente: Encuesta

¿Cómo califica usted la influencia de la autonomía individual en el desempeño laboral?

Interpretación: La tabla N°09 detalla que en promedio un 86.21% califica como bueno: Liderazgo, independencia y responsabilidad individual; resolución propia del problema, grado de toma de decisiones, desempeño laboral; el 19.79% lo califica como regular.

10. ¿Cómo califica usted el grado de estructura en el desempeño laboral?

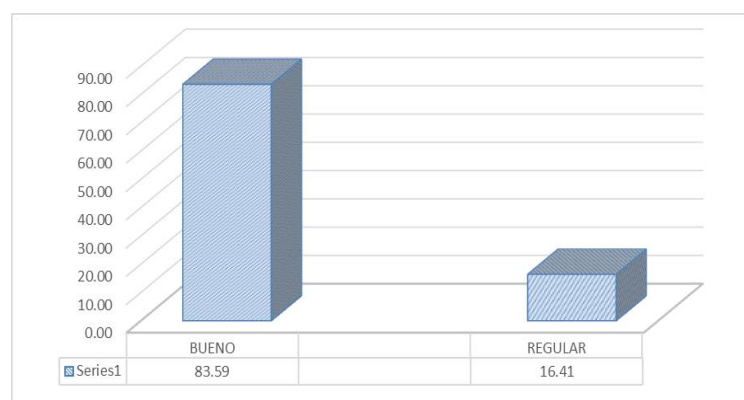
TABLA N°10

CALIFICACIÓN FACTORES	BUENO		REGULAR		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Norma/métodos/procedimientos	16	100.00	0	0	16	100
Estructura de tareas	16	100.00	0	0	16	100
Estructura organizativa	16	100.00	0	0	16	100
Jerarquía de responsabilidades	15	93.75	1	6.25	16	100
Buena comunicación	15	93.75	1	6.25	16	100
Planteamiento de políticas	13	81.25	3	18.75	16	100
Organización y planificación	10	62.05	6	37.05	16	100
Procesos administrativos	6	37.05	10	62.05	16	100
PROMEDIO		83.59		16.41		100

BUENO	REGULAR
83.59%	16.41%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°10



Fuente: Encuesta

¿Cómo califica usted el grado de estructura en el desempeño laboral?

Interpretación: La tabla N°10 detalla que en promedio un 83.59% califica como bueno: las normas/métodos/procedimientos, planteamiento de políticas, organización y planificación, buena comunicación, jerarquía de responsabilidades, estructura de tareas, estructura organizativa, y procesos administrativos. Y un 16.41% lo califica como regular.

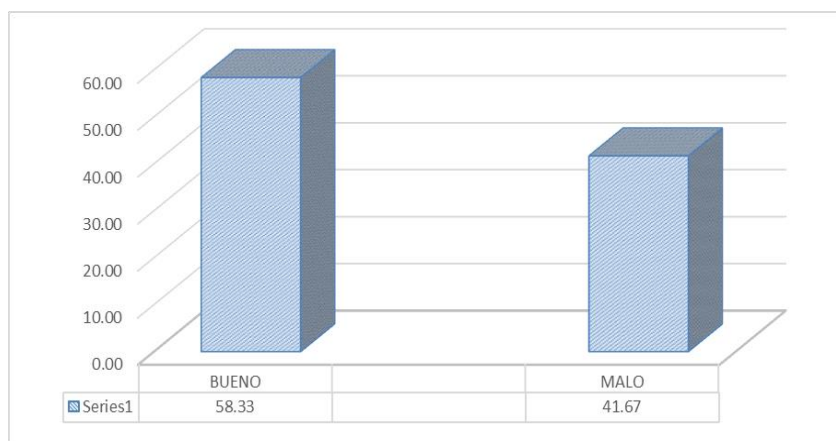
11. ¿Cómo califica usted el tipo de recompensa en el desempeño laboral?

TABLA N° 11

CALIFICACIÓN FACTORES	BUENO		MALO		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Ascensos	12	75.00	4	25.00	16	100
Recompensas e incentivos	10	62.05	6	37.05	16	100
Remuneración	6	37.05	10	62.05	16	100
PROMEDIO		58.33 %		41.67 %		100.00

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°11



Fuente: Encuesta

¿Cómo califica usted el tipo de recompensa en el desempeño laboral?

Interpretación: La tabla N°11 detalla que el 58.33% califica de bueno los ascensos, recompensas e incentivos y remuneraciones, mientras que un 41.67% lo califica de malo.

12. ¿Cómo califica usted el apoyo en el desempeño laboral?

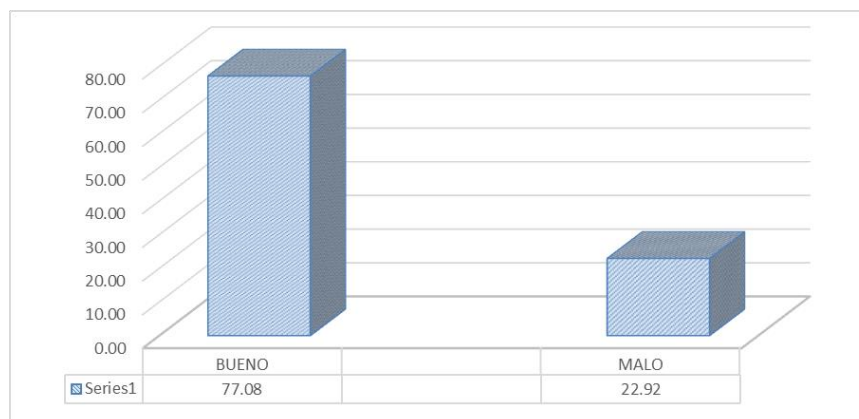
TABLA N°12

CALIFICACIÓN FACTORES	BUENO		MALO		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Apoyo patronal	16	100.00 %	0	0	16	100%
Confort	16	100.00 %	0	0	16	100%
Confianza	14	87.05 %	2	12.05	16	100%
Implicación	12	75.00 %	4	25.00	16	100%
Flexibilidad laboral	10	62.05 %	6	37.05	16	100%
Empatía	6	37.05 %	10	62.05	16	100%
PROMEDIO		77.08 %		22.92%		

BUENO	MALO
77.08%	22.92%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°12



Fuente: Encuesta

¿Cómo califica usted el apoyo en el desempeño laboral?

Interpretación: La tabla N°12 detalla que en promedio un 77.08% califica como bueno: la empatía, confianza, apoyo patronal, confort, implicación y flexibilidad laboral. Y el 22.92% lo califica de malo.

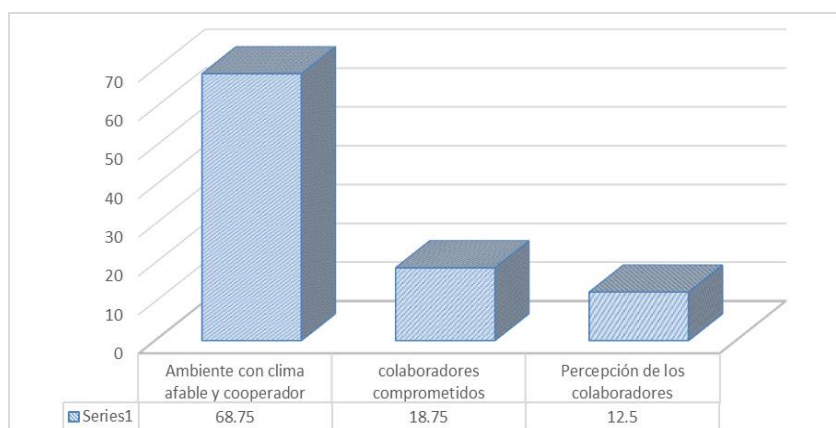
13. ¿Cómo define usted el clima organizacional en la oficina de Administración y Finanzas del Municipio?

TABLA N°13

RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA	ENCUESTADOS	%
Ambiente con clima afable y cooperador	41	58.57 %
Colaboradores comprometidos	18	25.71 %
Percepción de los colaboradores	11	15.71 %
TOTAL	70	100%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°13



Fuente: Encuesta

¿Cómo define usted el clima organizacional en la oficina de Administración y Finanzas del Municipio?

Interpretación: La tabla N°13 detalla que un 68.65% define al clima organizacional como medio ambiente con clima afable y cooperador, el 18.75% lo define como colaboradores comprometidos, y el 12.5% como la percepción de los colaboradores.

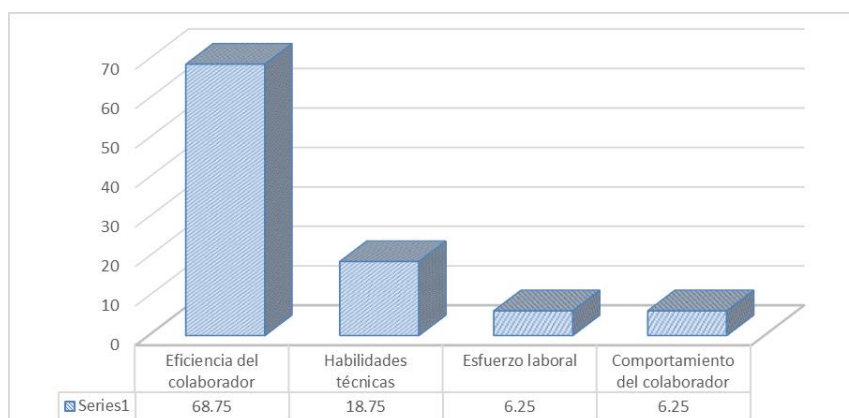
14. ¿Qué considera usted que es el desempeño laboral?

TABLA N°14

RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA	ENCUESTADOS	%
Eficiencia del colaborador	11	68.75 %
Habilidades técnicas	3	18.75 %
Esfuerzo laboral	1	6.25 %
Comportamiento del colaborador	1	6.25 %
TOTAL	16	100%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N° 14



Fuente: Encuesta

¿Qué considera usted que es el desempeño laboral?

Interpretación: La tabla N°14, detalla que un 68.75% considera al desempeño laboral como la eficiencia del colaborador, el 18.75% como habilidades técnicas, el 6.25% como esfuerzo laboral y comportamiento del colaborador.

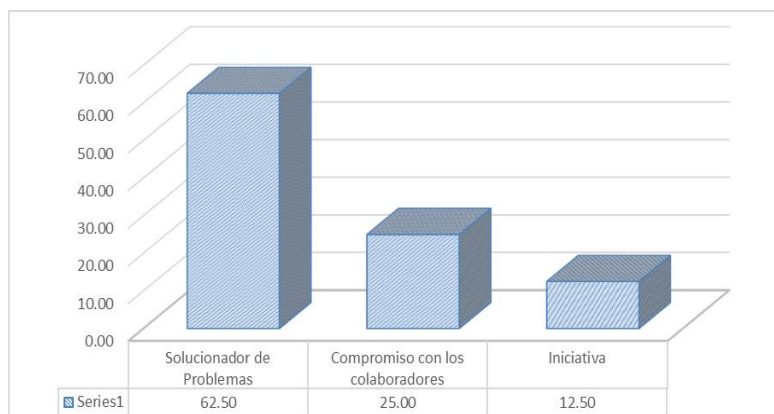
15. ¿Cómo considera usted que es su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?

TABLA N°15

RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA	ENCUESTADOS	%
Solución de problemas	10	62.50 %
Compromiso de los colaboradores	4	25.00 %
Iniciativa	2	12.50 %
TOTAL	16	100%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°15



Fuente: Encuesta

¿Cómo considera usted que es su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?

Interpretación: La tabla N°15, detalla que un 62.50% considera que su comportamiento frente a los problemas dentro de la organización es proactivo, el 25% tienen compromiso con los colaboradores y el 12.50% poseen iniciativa.

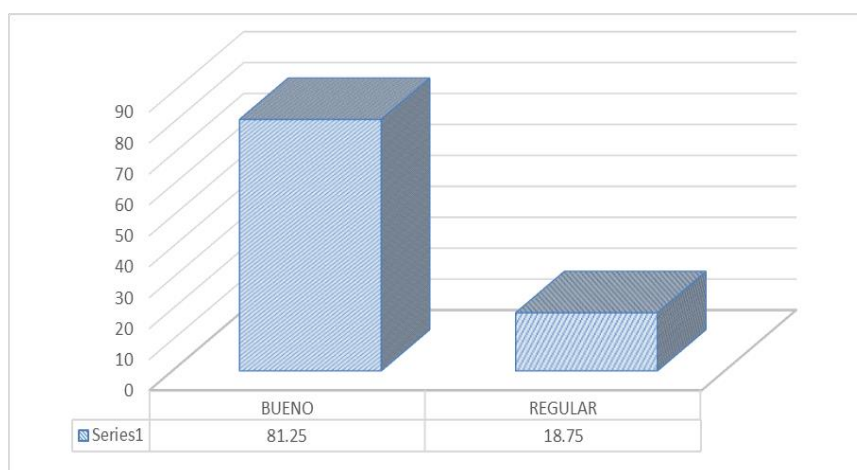
16. ¿Cómo califica usted su rendimiento en su centro de trabajo?

TABLA N°16

CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS	%
BUENO	13	81.25%
REGULAR	3	18.75 %
TOTAL	16	100 %

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°16



Fuente: Encuesta

¿Cómo califica usted su rendimiento en su centro de trabajo?

Interpretación: La tabla N° 16 detalla que un 81.25% califica de bueno su rendimiento dentro de su centro de trabajo, mientras que un 18.75% lo califica de regular.

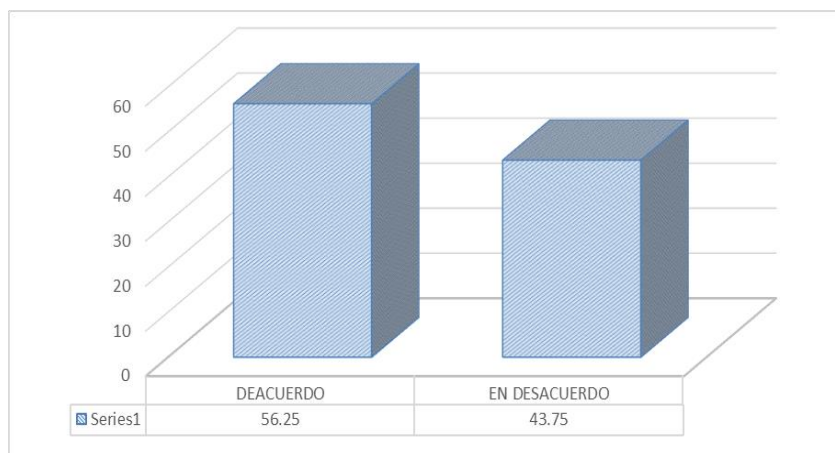
17. ¿Está usted de acuerdo con las actividades y funciones que cumple en su trabajo?

TABLA N°17

CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS	%
DEACUERDO	9	56.25 %
EN DESACUERDO	7	43.75 %
TOTAL	16	100%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°17



Fuente: Encuesta

¿Está usted de acuerdo con las actividades y funciones que cumple en su trabajo?

Interpretación: La tabla N° 17 detalla que el 56.25% está de acuerdo con las actividades y funciones que cumple en su trabajo, y un 43.75% está en desacuerdo

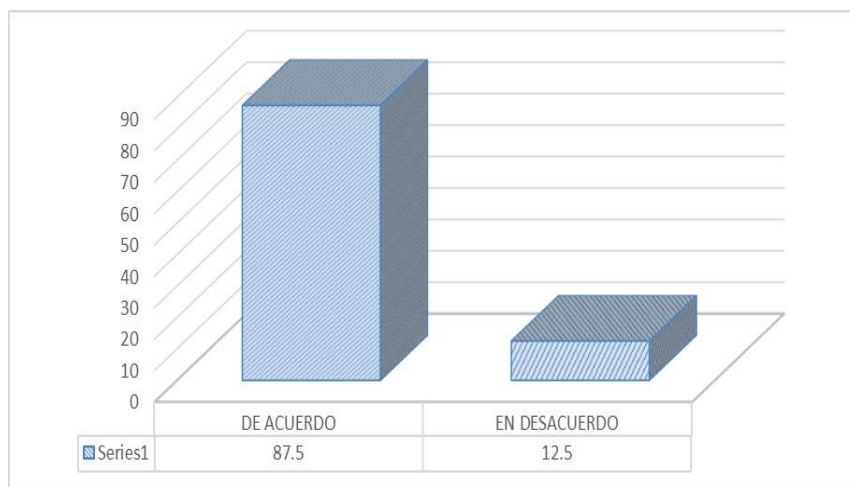
18. ¿Considera usted que la eficiencia de su trabajo ha mejorado en el transcurso en el tiempo?

TABLA N° 18

CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS	%
DE ACUERDO	14	87.05 %
EN DESACUERDO	2	12.05 %
TOTAL	16	100%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°18



Fuente: Encuesta

¿Considera usted que la eficiencia de su trabajo ha mejorado en el transcurso en el tiempo?

Interpretación: La tabla N° 18 detalla que el 87.50% está de acuerdo con que la eficiencia de su trabajo ha mejorado en el transcurso del tiempo, mientras que un 12.50% está en desacuerdo.

19. ¿Usted cumple con las siguientes actividades dentro de su trabajo?

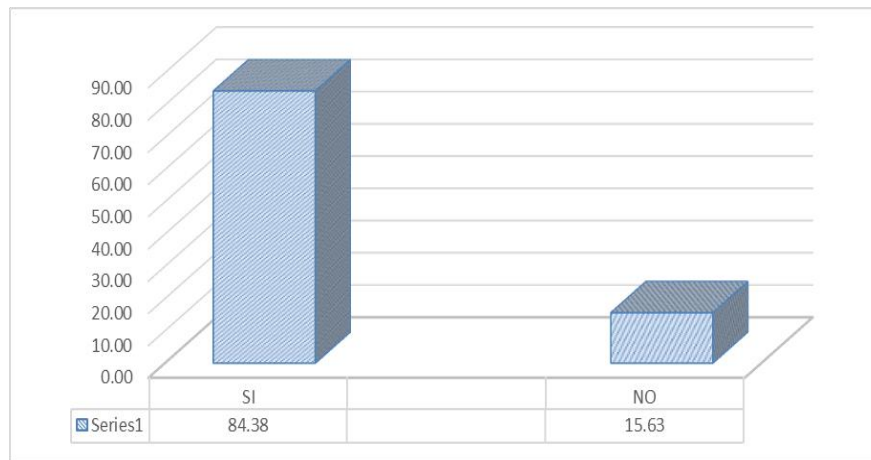
TABLA N°19

CALIFICACIÓN ACTIVIDADES	SI		NO		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Priorizar	15	93.75	1	6.25	16	100%
Puntualizar	14	87.05	2	12.05	16	100%
Ordenar	13	81.25	3	18.75	16	100%
Programar	12	75.00	4	2.05	16	100%
PROMEDIO		84.38%		15.63%		100%

SI	NO
84.38%	15.63%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°19



Fuente: Encuesta

¿Usted cumple con las siguientes actividades dentro de su trabajo?

Interpretación: La tabla N° 19 detalla que en promedio un 77.08% cumplen con priorizar, puntualizar, ordenar y programar. Y un promedio de 22.92% no cumplen con esas actividades dentro de su centro laboral.

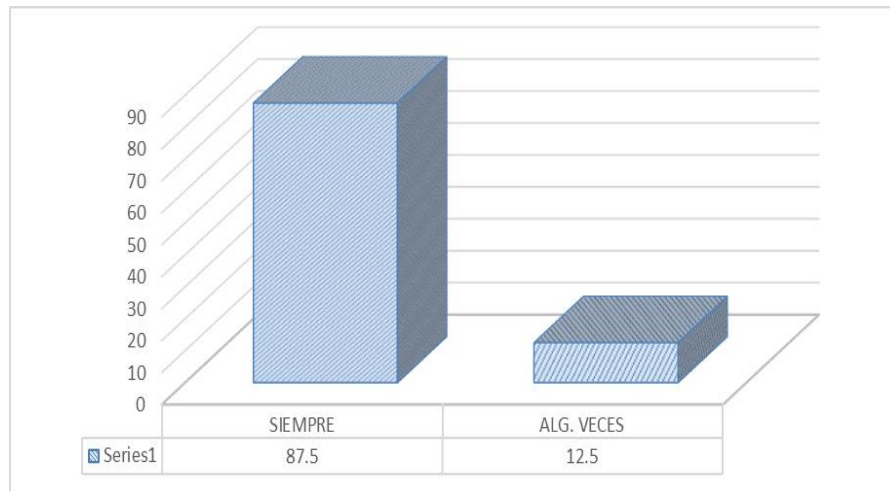
20. ¿Considera usted que logra los objetivos propuestos por la Organización?

TABLA N°20

CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS	%
SIEMPRE	14	87.05 %
ALGUNAS VECES	2	12.05 %
TOTAL	16	100%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°20



Fuente: Encuesta

¿Considera usted que logra los objetivos propuestos por la Organización?

Interpretación: La tabla N°20 detalla que un 87.50% siempre logra los objetivos propuestos por parte de la organización, mientras que un 12.5% algunas veces.

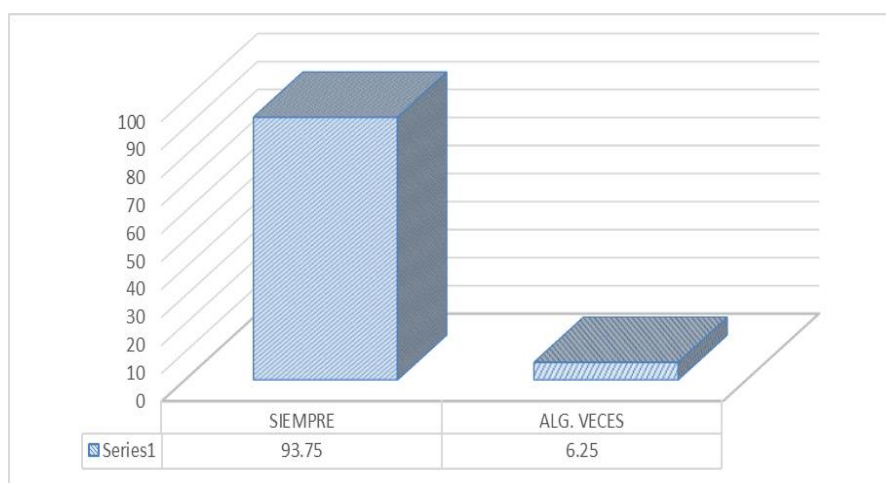
21. ¿Considera usted que realiza con eficacia su trabajo dentro de la organización?

TABLA N°21

CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS	%
SIEMPRE	15	93.75 %
ALGUNAS VECES	1	6.25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Cuestionario

FIGURA N°21



Fuente: Encuesta

¿Considera usted que realiza con eficacia su trabajo dentro de la organización?

Interpretación: La tabla N°21 detalla que un 93.75% siempre realiza con eficacia su trabajo, mientras que un 6.25% algunas veces.

8. ANALISIS Y DISCUSIÓN

En promedio de un 60.42% los colaboradores utilizan con frecuencia los factores: Resolución propia del problema, liderazgo, nivel de toma de decisiones, iniciativa, independencia y responsabilidad individual (véase tabla N°01). Andler (1987), citado por Días (1993) afirma, “el concepto de problema, responsabilidad y liderazgo que ejercen algunos colaboradores en la organización es considerado en sentido estricto”. Siendo de esta forma que los colaboradores tienen un alto grado de resolución propia del problema, iniciativa y liderazgo en relación a su trabajo y al momento de tomar decisiones.

En promedio un 74.22% de los colaboradores conocen los factores del grado de estructura dentro de su centro de trabajo y un promedio del 25.87% no conoce estos elementos (véase tabla N°02). Según Brunet (2004), “el grado de estructura busca medir el nivel en el que las personas y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los colaboradores por parte de los superiores”. Al respecto de esta situación los colaboradores vienen desempeñándose mayormente en cumplir con los métodos, normas y procedimientos de trabajo de la municipalidad, así mismo con el cumplimiento de sus funciones y tareas de la municipalidad.

En un 75% los colaboradores consideran al ascenso como un tipo de recompensa laboral, mientras que el 25% no lo considera (véase tabla N°03), para los colaboradores el ascenso es la forma de recompensar al esfuerzo laboral ya que es el reconocimiento al trabajo realizado, pero para un porcentaje significativo no lo es ya que no lo considera tan importante como fuente de motivación laboral.

En un 68.75% califica de bueno a las recompensas e incentivos, y un 12.5% lo considera de malo y un 18.75% lo califica como regular (véase tabla N°04). Según Likert (citado por Brunet 2004), “se deben emplear operaciones que se instrumentan para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades”. Siendo así que la gran mayoría de los colaboradores están satisfechos (no en su

gran mayoría) con las recompensas e incentivos que se les da en su municipio afectando en sus expectativas de mejora en relación a la municipalidad.

En un 62.5% está de acuerdo con la remuneración que percibe por su desempeño, mientras que un 37.5% no lo está (véase tabla N°05), Según Litwin y Stringer (citado por Brunet 2004), “la percepción de equidad se debe dar en la salario cuando está bien hecho el trabajo; asimismo, desarrolla que el rendimiento es la relación existente entre el salario y el adecuado según las habilidades del colaborador”. De esta forma los colaboradores están no en su mayoría conformes con el sueldo que reciben, pero un porcentaje reducido no lo está debido a diferentes factores tales como las pocas horas de enseñanza, o la realización de actividades no tan importantes como a la de los demás.

En un 93.75% los colaboradores están de acuerdo con el apoyo y la confianza que brindan los directivos del Municipio en relación a su trabajo, y un 6.25% está en desacuerdo (véase tabla N°06), Según Schnedider y Bartlett (citado por Brunet 2004), “el apoyo de los Directivos, nos hace ver hasta qué punto están interesados los superiores en el progreso de su personal, apoyarles en el esfuerzo realizado por cada colaborador y mantener un espíritu amistoso de cooperación”. Lo que permite que los colaboradores tengan mejores relaciones de amistad entre subordinados y jefes, mientras que un porcentaje menor que no está de acuerdo, considera que falta este factor, debido a que no tienen la confianza suficiente para poder comunicarse con sus superiores.

La organización es flexible en relación al estudio en un 62.5%, en los permisos en un 18.75% y en los horarios y un 18.75% en las herramientas de trabajo (véase tabla N°07), Además según Pritchard y Karasick (citado por Brunet 2004), “se da en el tipo de apoyo que brindan los Directivos a los trabajadores frente a los problemas relacionados o no con el trabajo”... generando que los colaboradores se sientan valorados, y agradecidos con la consideración que tienen hacia ellos.

En un 81.25% los colaboradores están de acuerdo en que se le brinde un ascenso para mejorar su productividad, mientras que un 18.75% está totalmente en desacuerdo (véase tabla N°08), Según Nieves, Nieves & Ruz (2013) “consideran como factores de la motivación al comportamiento de los empleados, el mejorar la productividad, la satisfacción laboral, y la calidad del trabajo”. Siendo así que los colaboradores si consideren tan importante un ascenso y la motivación para poder ser productivos dentro de la organización, cabe recalcar que un gran porcentaje considera que sí, debido a que sería una fuente de motivación y reconocimiento laboral.

En promedio un 80.21% califica como bueno a la influencia de la autonomía individual en el desempeño laboral y un 19.79% lo califica como regular (véase tabla N°09), Según Nieves, Nieves & Ruz (2013) “consideran como factores de la motivación al comportamiento de los empleados, el mejorar la productividad, la satisfacción laboral, y la calidad del trabajo”. Esto se debe a que los trabajadores en su mayoría son independientes, responsables, tienen iniciativa y toman decisiones dentro de sus labores.

En promedio un 83.59% califica como bueno al grado de estructura en el desempeño laboral y un 16.41% lo califica como regular (véase tabla N°10), Según Litwin y Stringer (citado por Brunet, 2004) dice “que el grado de estructura es la percepción de obligaciones, normativas y de las políticas que se encuentran en una organización”. Con lo cual los colaboradores consideran a las normas/métodos/procedimientos, el planteamiento de políticas, estructura organizativa, jerarquía de responsabilidades, proceso administrativo, estructuración de tareas, organización y planificación, y buena comunicación de importantes para su rendimiento laboral.

En un 58.33% califica de bueno el tipo de recompensa en el desempeño laboral, mientras que un 41.67% lo califica de malo (véase tabla N°11), Según Brunet

(2004) “esto basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción”. Un porcentaje significativo no está en su mayoría conforme con el tipo de recompensa laboral, esto tendría que tomarse en cuenta por parte de la municipalidad de cierto modo buscar la manera de incentivar a sus colaboradores.

En promedio un 77.08% califica como bueno el apoyo en el desempeño laboral, mientras que el 22.92% lo califica de regular (véase tabla N°12), Según Brunet (2004) “estos términos se manifiestan al estímulo y al apoyo que recibe un trabajador por parte de su superior”. Deduciendo que los colaboradores consideran que la empatía, confianza, apoyo patronal, confort, implicación y flexibilidad laboral influyen positivamente en la productividad laboral.

Un 68.75% define al clima organizacional como medio ambiente humano, afable y cooperador: el 18.75% lo define como el comportamiento de los colaboradores comprometidos, y el 12.50% como la percepción de los colaboradores (véase tabla N°13), Según Méndez (2006) “señala al clima organizacional como ambiente propio de la organización, originado y percibido por la persona acorde a las condiciones durante el proceso de interacción social, al igual que en la estructura organizacional, que se aprecia a través de variables como: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación que orientan su creencia, percepción, nivel de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el puesto de trabajo”. Dando a conocer que los colaboradores tienen noción de lo que significa el clima organizacional.

En un 68.75% consideran al desempeño laboral como eficiencia del colaborador, el 18.65% como habilidades técnicas, el 6.25% como el esfuerzo laboral, y el 6.25% lo considera como el comportamiento del colaborador (véase N°14). Para Chiavenato (2002). “manifiesta que el desempeño es eficacia del colaborador dentro de la organización, generando una gran labor y satisfacción laboral”. Al

respecto de las diferentes conceptualizaciones de los colaboradores el desempeño de su trabajo se explica con la eficiencia de cada empleado respecto a las labores.

En un 62.5% considera que su comportamiento frente a los problemas dentro de la organización es proactivo, el 25% tiene compromiso con los colaboradores y el 12.5% posee iniciativa (véase tabla N°15), Según David y Furnham (2000), “considera que la iniciativa, es la intención de actuar activamente sobre ciertos hechos o situaciones para alcanzar objetivos. Cuenta con la habilidad de crear situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. Capacidad de tomar medidas oportunas para lograr objetivos”. Coincidiendo con Chiavenato (2000), que muestra “Que el desempeño de los individuos se evalúa a través de ciertos criterios previamente definidos, entre ellos la actitud cooperativa y la iniciativa”. Lo que considera que los colaboradores se anticipan a problemas y necesidades futuras dentro de la organización.

En un 81.25% considera que su rendimiento dentro de su centro de trabajo es bueno, y un 18.75% lo califica de regular (véase tabla N°16), Para Benavides (2002), “el desempeño lo relaciona con desarrollo de competencias, aseverando en la medida en que el empleado mejore sus competencias, mejorará también su desempeño”. Siendo que la mayoría del porcentaje se desempeña eficientemente en cada una de sus responsabilidades y obligaciones por su implicación con la organización, haciendo referencia que algunos de los colaboradores no logran cumplir con todos los objetivos propuestos.

En un 56.25% está totalmente de acuerdo con las actividades y funciones que cumple en su trabajo, mientras que un 43.75% no lo está (véase tabla N°17), Según Furnham (2000), “Las características del desempeño laboral se aprecia a través del conocimiento, habilidades y capacidades que un empleado utilice al ejecutar su trabajo según sus conocimientos; entre ellos la manera de adaptarse, en realizar sus actividades con efectividad en el puesto de trabajo que se le asigne, de manera

responsable”. Lo que provoca en los colaboradores cierta discrepancia ya que pueden cumplir con las actividades encomendadas, pero no necesariamente estar de acuerdo con lo que se le asigne.

En un 87.5% está de acuerdo con que la eficiencia de su trabajo ha mejorado en el transcurso del tiempo, mientras que un 12.5% está en desacuerdo (véase tabla N°18), Para Benavides (2002), “el desempeño lo relaciona con competencias, aseverando que, si el trabajador se preocupa en mejorar sus competencias, mejorará también su desempeño. Las competencias son “actitudes y habilidades visibles que el trabajador contribuye en un empleo para cumplir con su responsabilidad de manera eficaz y satisfactoria”. Generando lograr cumplir en su mayoría con los objetivos propuestos, debiendo esforzarse más los colaboradores que no consideran que han mejorado.

En promedio un 84.38% cumplen con priorizar, puntualizar, ordenar y programar. Y un promedio del 15.63% no cumplen con esas actividades dentro de su centro laboral (véase tabla N°19), lo que conlleva a que no todos los colaboradores cumplen con las actividades que se le asignan dentro de su trabajo, pudiendo retrasar algunos de los objetivos planteados por la empresa.

En un 87.5% considera que siempre logra los objetivos propuestos, y un 12.5% solo lo logra algunas veces (véase tabla N°20), por lo tanto, la gran mayoría de los colaboradores es eficiente en ese aspecto. Según Robbins (2004), “se dice que el comportamiento organizacional es el nivel de identificación que tiene un trabajador con una institución en particular, quien desea ser participe como uno de sus miembros por considerar las metas y objetivos como suyos”. En cierto modo, el trabajador puede sentirse inconforme e insatisfecho con determinada labor, pero de manera transitoria, sin sentirse descontento totalmente con la organización.

En un 93.75% considera que realiza con eficacia su trabajo dentro de la organización, y un 6.25% considera que solo algunas veces (véase tabla N°21),

Según Chiavenato (2000), “La eficiencia es la utilización adecuada de los recursos disponibles que te brinda la organización principalmente para absolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, como por ejemplo, capacitar a los subordinados a través de un enfoque reactivo y cumplan con las labores señaladas”. Casi en su totalidad los colaboradores están siendo eficaces al momento de realizar sus actividades.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

- ❖ Un 60.42% de los colaboradores en su puesto de trabajo muestran un alto grado de autonomía en relación a la resolución del problema, iniciativa, liderazgo y toma de decisiones en su centro de trabajo y en función a las responsabilidades que se les otorga, asimismo el 74.22% de los colaboradores desempeñan sus funciones teniendo en claro la estructura, las tareas que se lo son asignadas, los niveles jerárquicos y las normas, métodos y procedimientos que establecen la empresa.
- ❖ El 68.75% de los colaboradores si están satisfechos con las recompensas e incentivos laborales otorgados por los Directivos del Municipio; asimismo el 62.50% de los colaboradores están satisfechos con sus salarios ya que va acorde a sus horas de trabajo.
- ❖ El 93.75% de los colaboradores tienen el respaldo, el apoyo y la confianza de los jefes en relación a su trabajo formando lazos de amistad, y el 100% de los colaboradores acepta que la organización es flexible al momento de dar permiso por estudios, por horarios y facilitarle en las herramientas de trabajo.
- ❖ Un 80.21% de los colaboradores califica de bueno la autonomía en el desempeño y el cumplimiento de sus obligaciones, responsabilidades; así como también, el cumplimiento de metas y objetivos establecidos; el 83.59% de los colaboradores reconocen la importancia de la estructura organizacional para el buen desempeño en el trabajo, principalmente en el desarrollo y cumplimiento de las funciones y tareas encomendadas.
- ❖ El tipo de recompensa es un elemento importante que influye en el desempeño, siendo así que 58.33% de los colaboradores no está conforme

debido a que no se los incentiva apropiadamente, y el 77.08% de los colaboradores reconocen la confianza, el apoyo, la flexibilidad que le brinda los jefes en relación a su trabajo.

- ❖ El 68.75% de los encuestados, señala que el rendimiento de los empleados es adecuado, quienes cumplen con eficiencia sus responsabilidades y obligaciones, y el 68.75% de los colaboradores consideran que en el transcurso del tiempo han mejorado la eficiencia en el trabajo.
- ❖ El 18.75% de los colaboradores no logra cumplir con los objetivos propuestos, problema que radica por el poco tiempo viene laborando y la lenta adaptación del trabajador en la institución; el estudio realizado nos muestra que el clima organizacional influye aproximadamente en un 68.75% en el desempeño laboral, lo que nos indica que la influencia entre las variables es favorable dentro de la empresa.

9.2. RECOMENDACIONES

- ❖ La gerencia en conjunto con los jefes de las distintas áreas de trabajo deben facilitar y comunicar a los trabajadores que recién ingresan a la institución los procedimientos, las normas y métodos de trabajo al igual que las políticas que rigen a la organización.
- ❖ Se deberán realizar evaluaciones sobre la importancia de los incentivos y recompensas dentro de la institución y frente a esto proponer una propuesta de mejora.
- ❖ La gerencia deberá hacer un análisis para determinar por qué los colaboradores no se sienten conforme con las actividades que realiza y así proponer ideas para que la satisfacción de sus trabajadores sea óptima.
- ❖ Se deberán evaluar cada cierto periodo a los colaboradores en relación a sus tareas y responsabilidades con el objetivo de lograr un rendimiento óptimo.
- ❖ La gerencia deberá programar reuniones que cuente con la participación de los jefes de las distintas áreas y sus colaboradores con el objetivo de seguir fortaleciendo la confianza y de que los jefes ofrezcan brindar su apoyo en asuntos o no relacionado al trabajo.
- ❖ La alta dirección deberá realizar reuniones con los trabajadores con el objetivo de explicar cómo se lleva a cabo los procesos administrativos dentro de la municipalidad, con el fin de conocer el manejo administrativo de la institución.
- ❖ La gerencia deberá realizar un programa de adaptación para los nuevos colaboradores tanto para los órganos de línea y los administrativos que permite su rápida adaptación y la forma como se ejecuta las tareas permitiendo de esta forma concretar metas propuestas.

10. AGRADECIMIENTO

Esta investigación es el resultado de mi esfuerzo, capacidad y conocimientos. Por ello, quiero agradecer a mi profesor Dr. Oscar Cruz, por su apoyo incondicional en la preparación de mi Tesis, por la paciencia de guiarme y orientarme en todo momento. A mis padres, quienes siempre me han apoyado y motivado durante mi formación académica, brindándome su confianza. A mis docentes, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a sus enseñanzas. Asimismo, a las todas aquellas personas que han sido parte durante mi vida profesional, a quienes me gustaría agradecerles por brindarme su amistad, apoyo y consejos, gracias

Autora.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arredondo. (2008). *Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en el Personal del Hospital Felix Mayoca Soto*.
2. Berrazueta Andrade, R. A. (s.f.). *Communicating at Work Principles and Practices for Business and the Professions*. Obtenido de <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>
3. Brunet. (2004). *Cuatro Indicadores de Clima Organizacional*. Obtenido de es.slideshare.net/Darth_hikaru/clima-organizacional-5070944
4. Chiavenato, A. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9° ed.). México: McGRAW-HILL.
5. Cortés. (2009). *Diagnóstico del Clima Organizacional Hospital Dr. Luis F. Nachón*.
6. Giraldo, H. y. (2009). *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en el Hotel de Tres Estrellas Real Hotel Huascarán en la Ciudad de Huaraz*.
7. Mendo. (2000). *Factores del Ambiente Laboral, Personal y su Relación con el Nivel de Estrés en Enfermería del Ministerio de Salud de la Provincia de Trujillo-La Libertad*.
8. Pelaes. (2010). *Relaciones entre el Clima organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos*.
9. Pentland, A. (2012). *The New Science Of Building Harvard Business Review*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-las-organizaciones/>
10. Ramón, O. y. (2009). *Clima organizacional y Desempeño en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú*.
11. Sánchez. (2005). *Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional un Estudio Comparativo de tres Universidades*.
12. Schultz, D. P. (1991). *Psicología Industrial*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/bib_satisfacci%C3%B3n.htm

12. APÉNDICES Y ANEXOS

12.1 ANEXOS

12.1.1. ANEXO N° 01 CUESTIONARIO

Cuestionario aplicado a los empleados de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz.

INDICACIONES: Marque con una X su respuesta y llene en los espacios en blanco para llenar en caso se le pida de forma veraz y precisa.

1. Indique usted ¿Cuál de los siguientes elementos emplea con frecuencia como colaborador de Administración y Finanzas de la Municipalidad?

	Muy Frecuente	Poco Frecuente	No es Frecuente
a) Liderazgo			
b) Independencia Individual (Grado de libertad que posee el individuo para realizar sus labores)			
c) Resolución propia del problema			
d) Grado de toma de decisiones			
e) Responsabilidad individual			
f) Iniciativa			

2. Indique usted ¿Cuál de los siguientes elementos conoce en su centro de labores?

Elementos	Si	No
Normas/ métodos/ procedimientos de trabajo		
Planteamiento de políticas		
Estructura organizativa		
Jerarquía de responsabilidades		
Procesos administrativos		
Estructura de tareas		
Organización y planificación		
Buena comunicación		

3. ¿Considera usted al ascenso como un tipo de recompensa laboral? Si / no ¿Por qué?

4. ¿Cómo califica usted las recompensas e incentivos que brindan a sus colaboradores?

- a) Bueno b) Regular c) malo

5. ¿Considera usted estar de acuerdo con la remuneración que percibe por el desempeño de su trabajo?

- a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) En Desacuerdo
e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera usted que los directivos del Municipio, brindan su apoyo y confianza ante algún problema relacionado o no al trabajo que desempeña?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

7. Mencione usted ¿En qué forma la organización es flexible en relación a su trabajo?

8. ¿Considera usted que la productividad de mi trabajo mejoraría si se me otorga un ascenso?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Cómo califica usted la influencia de la autonomía individual en el desempeño laboral?

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Liderazgo				
Independencia individual				
Resolución propia del problema				
Grado de toma de decisiones				
Responsabilidad individual				
Iniciativa				

10. ¿Cómo califica usted el grado de estructura en el desempeño laboral?

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Normas/Métodos/Procedimiento				
Planteamiento de políticas				
Estructura organizativa				
Jerarquía de responsabilidades				
Procesos administrativos				
Estructura de tareas				
Organización y planificación				
Buena Comunicación				

11. ¿Cómo califica usted el tipo de recompensa en el desempeño laboral?

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Ascenso				
Recompensas e incentivos				
Remuneración				

12. ¿Cómo califica usted el apoyo en el desempeño laboral?

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Apoyo patronal				
Confort				
Confianza				
Implicación				
Flexibilidad laboral				
Empatía				

13. ¿Cómo define usted que es clima organizacional en la oficina de Administración y Finanzas del Municipio?

14. ¿Qué considera usted que es el desempeño laboral?

15. ¿Cómo considera usted que es su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?

16. ¿Cómo califica usted su rendimiento en su centro de trabajo?
- a. Optimo
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
17. ¿Está usted de acuerdo con las actividades y funciones que cumple en su trabajo?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En Desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
18. ¿Considera usted que la eficiencia de su trabajo ha mejorado en el transcurso en el tiempo?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En Desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
19. ¿Usted cumple con las siguientes actividades dentro de su trabajo?

Actividades	Si	No
Ordenar		
Priorizar		
Programar		
Puntualizar		

20. ¿Considera usted que logra los objetivos propuestos por la Organización?

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Nunca

21. ¿Considera Usted que realiza con eficacia su trabajo dentro de la organización?

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Nunca

12.1.2. ANEXO N° 02 Propuesta de mejora de incentivos

Un empleado que cumple con las expectativas de la organización, debe ser motivado a través de incentivos, para ello, es necesario establecerlos estratégicamente de diversas maneras, como: monetarios, ascensos, bonos, días libres, etc.; con esta propuesta, se pretende recomendar a los Directivos mejoren sus estrategias, ello generará la motivación de los empleados, asimismo, creará un clima laboral agradable, y garantizará el éxito de la organización.

Objetivo general:

Mejorar los incentivos laborales por parte de los Directivos de la Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz, hacia sus colaboradores, para que así se sientan motivados y garantizar el éxito de la organización.

Objetivos específicos:

- Analizar y determinar si los incentivos que brinda actualmente la empresa son apropiados.
- Identificar estrategias que se puedan implementar dentro de la organización.
- Poner en práctica dichas estrategias.

Metodología:

El programa se llevará a cabo anualmente, y constara de 3 veces cada 4 meses, para que así los colaboradores se sientan estimuladores, lo cual conllevara a mejorar su productividad y elevar su rendimiento laboral.

Recursos:

Las sesiones se llevarán a cabo en diferentes lugares, y el costo por colaborador variará de acuerdo al ambiente en donde se realicen estas actividades

PROGRAMA PARA LOS INCENTIVOS

Sesiones	Actividades	Costo	Objetivo
1. Mes de Agosto	- Llevar a los colaboradores un sábado a un recreo campestre, y que realicen actividades deportivas como futbol y voleibol. - Seguido de un almuerzo y baile de confraternidad.	S/. 20.00	- Mejorar el ambiente de trabajo.
	TOTAL	S/. 320.00	
2. Mes de Setiembre	- Saliendo del trabajo llevarlos al cine a ver la película de su preferencia. - Recibiendo a la entrada su cancha y gaseosa.	S/. 15.00	- Disminuye el estrés.
	TOTAL	S/. 240.00	
3. Mes de Octubre	- Hacer una cena de gala con premiación a todos los colaboradores por su mérito en el trabajo.	S/. 20.00	- Reconocimiento de logros.
	TOTAL	S/. 320.00	

ANEXO N° 03 MATRIZ DE COHERENCIA

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACION
<p>Clima organizacional en el desempeño laboral del personal de Administración y Finanzas Municipalidad Independencia - Huaraz.</p>	<p>¿Cómo es el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia - Huaraz?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Describir el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia – Huaraz.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Describir la autonomía individual y el grado de estructura en el desempeño de los trabajadores de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia – Huaraz.</p> <p>Analizar el tipo de recompensa y apoyo en el desempeño de los trabajadores de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia - Huaraz.</p> <p>Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Independencia – Huaraz.</p>	<p>Se ha visto conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)</p>	<p>Clima Organizacional y Desempeño Laboral</p>	<p>Tipo de Diseño Descriptivo, No experimental – transversal</p>