UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN|
Enrique Guzmán y Valle
Alma Mater del Magisterio Nacional
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

TESIS

El Clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca. Periodo 2017

Presentada por:

Rodrigo Cruz, Michel Kleyber

Asesor

Mtro. Adm. Salas Pittman, Quintter Larry

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Carrera profesional: Administración de Empresas

Lima, Perú

2021

TESIS

El Clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco - Celendín, Región de Cajamarca. Periodo 2017

Mtro. Adm. Salas Pittman, Quintter Larry
Asesor

Designación del jurado. Resolución N° 003-2021-D-FACE

Dr. Acosta Castro, Tito Doroteo
Presidente

Dr. Merino Solsol, Luis Antonio
Secretario

Dr. Muñoz Del Pozo, Guillermo
Vocal

Línea de investigación: Innovación en gestión, administración pública y privada

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres, a mi esposa, a mi hija y a todos mis familiares y personas que de una u otra manera me apoyaron en mi formación profesional.

Reconocimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por haberme dado la vida y poder bendecirme para poder terminar satisfactoriamente mi carrera profesional.

Seguidamente quiero agradecer a mi padre y madre; quienes se esforzaron mucho y me apoyaron incondicionalmente durante los 5 años de mi formación profesional. Quiero gradecer a mis tíos, quienes me alojaron en su casa para poder estudiar y me dieron el apoyo suficiente.

De igual forma, quiero agradecer a los profesores que compartieron sus conocimientos y nos inculcaron a ser perseverantes, a esforzarse ya que todo esfuerzo tiene su recompensa y hoy más que nunca la recompensa se ve cristalizada al concluir mi carrera profesional.

Índice de contenidos

Portada i

Hoja de firmas del jurado ii

Dedicatoria iii

Reconocimientos iv

Índice de contenidos v

Lista de tablas viii

Lista de figuras ix

Resumen x

Abstract xi

Introducción xii

Capítulo I. Planteamiento del problema 13

1.1 Determinación del problema de investigación 13

1.2 Formulación del problema 16

1.2.1 Problema general. 16

1.2.2 Problemas específicos. 16

1.3 Objetivos de la investigación 16

1.3.1 Objetivo general. 16

1.3.2 Objetivos específicos. 16

1.4 Importancia y alcances de la investigación 17

1.4.1 Importancia de la investigación. 17

1.4.2 Alcances de la investigación. 17

1.5 Limitaciones de la investigación 18

1.5.1 Limitaciones de tiempo. 18

1.5.2 Limitaciones de espacio 18

1.5.3 Limitaciones de recursos. 18

Capítulo II Marco teórico 19

2.1 Antecedentes del estudio 19

2.1.1 Antecedentes nacionales. 19

2.1.2 Antecedentes locales. 23

2.1.3 Antecedentes internacionales. 25

2.2 Bases teóricas 27

2.2.1 El clima organizacional: Definiciones. 27

2.2.2 Importancia del clima organizacional. 29

2.2.3 Teorías del clima organizacional. 29

2.2.3.1 Teoría del clima organizacional planteada por Likert. 29

2.2.3.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer. 31

2.2.3.3 Teoría del clima organizacional según Chiavenato. 31

2.2.4 Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional. 33

2.2.5 Consecuencias del clima organizacional. 33

2.2.6 Elementos para la creación de un buen clima organizacional. 33

2.2.7 Dimensiones e indicadores del clima organizacional. 35

2.2.7.1 Relaciones interpersonales. 35

2.2.7.2 Autorrealización. 36

2.2.7.3 Satisfacción laboral 37

2.3 Definición de términos básicos 37

Capítulo III Hipótesis y variables 39

3.1 Hipótesis 39

3.2 Variable: Clima organizacional 40

3.3 Operacionalización de variables 40

Capítulo IV Metodología 41
4.1 Enfoque de la investigación 41
4.2 Tipo de investigación 41
4.3 Diseño de investigación 42
4.4 Método 43
4.5 Población y muestra 43
4.5.1 Población. 43
4.5.2 Muestra. 44
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 44
4.6.1 Técnicas de investigación. 44
4.6.2 Instrumentos de investigación. 45
4.7 Validez y confiabilidad de instrumentos 45
4.7.1 Validez del instrumento. 45
4.7.2 Confiabilidad del instrumento. 45
4.8 Contrastación de hipótesis 46
Capítulo V Resultados 47
5.1 Presentación y análisis de los resultados 47
5.2 Discusión de resultados 56
Conclusiones 58
Recomendaciones 59
Referencias 60
Apéndices 65

Lista de tablas

Tabla 1. Diferencia entre cultura y el clima organizacional. 33

Tabla 2. Operacionalización de variables 40

Tabla 3. Determinación de la población 44

Tabla 4. Opinión sobre facilidad que brinda el municipio para el trabajo 47

Tabla 5. Opinión sobre el trabajo en equipo y cooperativo en el municipio 48

Tabla 6. Posibilidad de canales internos de comunicación adecuados del municipio 49

Tabla 7. Grado de empoderamiento para el trabajo individual y grupal 50

Tabla 8. Aplicación de parámetros de medición de eficacia en tiempo y recursos en el municipio 51

Tabla 9. Opinión sobre el trabajo en la municipalidad de acuerdo a sus capacidades profesionales 52

Tabla 10. Opinión sobre cobertura de la remuneración a las expectativas laborales 53

Tabla 11. Condiciones ambientales adecuadas del municipio para el óptimo desempeño laboral 54

Tabla 12. Frecuencia de satisfacción en el trabajo de su área 55

Lista de figuras

Figura 1. Facilidades del municipio para el trabajo. 47

Figura 2. Trabajo en equipo y cohesivo en el municipio. 48

Figura 3. Canales internos de comunicación para tareas. 49

Figura 4. Empoderamiento para trabajo individual y grupal. 50

Figura 5. Parámetros de la aplicación de la medición de la eficacia en el municipio. 51

Figura 6. Relación del trabajo municipal con las capacidades profesionales. 52

Figura 7. Cobertura de la remuneración sobre expectativas laborales. 53

Figura 8. Condiciones ambientales adecuadas para el óptimo desempeño laboral. 54

Figura 9. Frecuencia de satisfacción por el trabajo realizado en su área. 55

Resumen

En la tesis cuyo título es *El Clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca. Periodo 2017* se tomaron como referencia los trabajos nacionales de Sanjinés, de Aguilar y Canchari de la Universidad Nacional del Centro del Perú; de Quispe presentado en la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas; y, a nivel internacional se realizó una revisión de los aportes de León, Sanz y el trabajo de investigación que realizaron en conjunto Marroquín y Pérez además de una revisión de las obras de diversos autores entre los cuales se destacan a Chiavenato, Hernández, Fernández, y Baptista; así como también las ideas de Bernal plasmadas en la metodología de la investigación, entre otros. El objetivo del trabajo de tesis fue identificar las características del clima organizacional y sus componentes: las relaciones interpersonales, la autorrealización y la satisfacción laboral. La metodología tiene un nivel de investigación con un enfoque descriptivo con un diseño de la investigación no experimental de alcance transversal o transeccional. La población y muestra estuvo conformada por la totalidad de trabajadores que laboran en las diversas áreas de la municipalidad, que suman en total 22 (16 varones y 6 damas). El instrumento utilizado fue la encuesta con una escala de Likert de cinco opciones. En las conclusiones de la investigación se determinó la necesidad de fortalecer las relaciones y dinámicas de grupo, así como también establecer canales de comunicación internos con la finalidad de cohesionar los grupos de trabajo con los valores y procedimientos de la municipalidad con el de los propios trabajadores con la necesaria mejora de los ambientes físicos de la municipalidad.

Palabras clave: Clima organizacional, relaciones interpersonales, la autorrealización y la satisfacción laboral.

Abstract

The thesis whose title is Organizational Climate in the District Municipality of Sorochuco-Celendín, Cajamarca Region, Period 2017. The national works of Sanjinés and Aguilar y Canchari, of the National University of the Center of Peru, of Quispe presented at the José María Arguedas National University were taken, and a review of the contributions of León, Sanz was carried out internationally and the research work carried out jointly by Marroquín and Pérez as well as a review of the works of various authors, among which we would like to highlight Chiavenato, Hernández, Fernández, and Baptista, as well as Bernal's ideas embodied in the methodology of the Research among others. The objective of the thesis work was to identify the characteristics of the organizational climate and its components: interpersonal relationships, self-realization and job satisfaction. The methodology has a level of research with a descriptive approach with a non-experimental design of transversal or transectional scope. The population and sample consisted of all the workers who work in the different areas of the municipality, which total a total of 22 (16 men and 6 ladies) and the instrument used was the survey with a Likert scale of five options. In the research conclusions, the need to strengthen group relationships and dynamics was determined, as well as to establish internal communication channels in order to unite the working groups with the values and procedures of the municipality with that of the workers themselves the necessary improvement of the physical environments of the municipality.

Keywords: Organizational climate, interpersonal relationships, self-realization and job satisfaction

Introducción

Las municipalidades son las instancias descentralizadas y representativas del gobierno nacional en una determinada localidad del territorio nacional y que son administradas a través de autoridades representativas elegidas mediante sufragio popular ante los órganos de gobierno municipal establecidos en la ley orgánica de municipalidades. Tienen personería jurídica de derecho público, tienen además autonomía en el ejercicio de sus competencias y funciones y representan a los vecinos de la localidad, promoviendo una adecuada prestación de servicios públicos locales, fomentan el bienestar de los habitantes y el desarrollo integral y armónico de su localidad. La municipalidad distrital de Sorochuco es uno de los 12 distritos ubicados en la Provincia de Celendín, Región de Cajamarca con una población estimada de 12,000 habitantes.

La importancia del clima organizacional radica en que las personas interactúan con las organizaciones generando un espacio donde se cumplen objetivos y metas de nivel adecuado y expectativas positivas.

Estas expectativas se centran en las relaciones interpersonales entendidas como la interactuación de dos o más personas basadas en formas colaborativas para lograr un objetivo común. Como consecuencia de ello, y como parte del potencial humano, la satisfacción de haber alcanzado una meta personal y la satisfacción laboral como la percepción, conformidad y aceptación del entorno y las condiciones de trabajo desarrollados en la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

Capítulo I.

Planteamiento del problema

1.1 Determinación del problema de investigación

Mantener un clima organizacional favorable es algo fundamental para el desempeño de los trabajadores que brindan servicios en cualquier organización, empresa o institución; y, cuya comprensión es un aspecto que ha tomado importancia en la estructura gerencial y cuyo diagnóstico oportuno ofrece la posibilidad de evitar conflictos al interior de las organizaciones a corto y largo plazo. Precisamente, Dessler (2016) menciona que: "Si no hay un buen clima organizacional no permite que los trabajadores tengan un buen desempeño y, esto dificulta que la organización trabaje de manera conjunta y en equipo, apuntando todos a consolidar una misma visión de la institución" (p.39).

Por tanto, es de suma importancia que, en el aparato estatal, se realicen investigaciones relacionadas al ámbito laboral, incidiendo en el clima de trabajo dentro en una empresa. Ello propicia, conocer de forma más certera las necesidades, aspiraciones, grado de satisfacción de los colaboradores, entre otros aspectos. Los cuales posibilitan entender el nivel de desempeño del trabajador, sus capacidades y aptitudes; y, por ende, como mejorar su productividad.

Estudios efectuados recientemente en España relacionados a la nueva administración pública por Bañón y Carrillo (2017), afirman que el estudio de las

características del clima laboral tiene especial relevancia para una mejor comprensión de cómo se desempeña el trabajador en la institución. Es a razón de ello, que el personal que encuentra en su centro laboral, obstáculos para desempeñarse, malestar o incomodidades, no se desempeña convenientemente, debido a la insatisfacción que siente en las relaciones con sus pares. Este aspecto según el autor, genera que la conducta de un trabajador se vea modificada en base a la percepción que tiene del centro laboral y del entorno.

En el Perú, Montoya (2017) refiriéndose a los problemas en las municipalidades, menciona que, los aspectos que más influyen en el clima organizacional son los relacionados con las relaciones interpersonales, condiciones labores y el nivel de conflictividad, los que en conjunto originan insatisfacción laboral en el personal, lo cual repercute en su desempeño. En cuanto a los aspectos que impiden un clima organizacional adecuado en una entidad pública, el autor indica que recurrentemente son: los grupos con formas de pensar opuestas, la ausencia de empatía en los colegas, la escasa identificación que sienten los colaboradores con su institución debido a la corrupción que existe en la institución y el maltrato por parte de sus superiores. Todo lo anterior, propicia climas laborales inadecuados, lo cual genera falta de motivación en el trabajador, poco compromiso y dificultad en la realización de sus labores.

Las municipalidades a nivel regional, no son ajenas a esta problemática; pues, la aparición cada vez más frecuente de este tipo de conflictos en tales instituciones a nivel provincial así lo demuestran. Lo que no se comprende aún, es que, siendo los municipios, lugares propicios para fomentar el aprendizaje y la colaboración entre colegas y funcionarios, se torne convirtiendo muchas veces centros de conflicto entre personas. En tal sentido, es necesario, que los estamentos públicos propicien un clima organizacional en donde sus trabajadores se sientan escuchados, respetados y valorados; en aras de fomentar una convivencia sana y productiva en el centro laboral.

A nivel local, luego de efectuar un estudio exploratorio en la Municipalidad Distrital de Sorochuco, perteneciente a la provincia de Celendín, Región de Cajamarca, se ha podido evidenciar el descontento por el clima organizacional no favorable. En efecto, se percibe asimismo como consecuencia de ello, un desempeño laboral regular reflejado indudablemente en la calidad del servicio, lo cual repercute en el incumplimiento de los objetivos institucionales; y, por consiguiente, la imagen de la institución se ve desdibujada.

Pese a lo señalado y que es materia de conocimiento por parte de las autoridades y preocupación por los trabajadores, las deficiencias no son corregidas, más aún si los recursos y la estructura organizativa de la corporación exige contar con personal competente y capacitado para el desarrollo de las funciones encomendadas. El principal problema es el deficiente proceso de captación de personal: reclutamiento, selección del personal según su hoja de vida, inducción, capacitación en el puesto asignado, evaluación, compensación económica y monitoreo de las responsabilidades asignadas. Consideramos que de continuar la situación problemática persistirá el descontento y disconformidad de los trabajadores de la municipalidad, la percepción negativa de los usuarios de los servicios comunales y una deficiencia en los objetivos y metas de la institución.

Con los datos expuestos en la presente investigación, se busca dar a la Municipalidad Distrital de Sorochuco, información relevante para que puedan identificar las áreas críticas en su organización, con la finalidad de implementar estrategias de optimización de recursos, el cumplimiento de las políticas de calidad del servicio; y, el desempeño eficaz y eficiente del personal que presta servicios en dicha institución.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general.

PG: ¿Cuáles son las características del clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región Cajamarca en el periodo 2017?

1.2.2 Problemas específicos.

PE1: ¿Cuáles son las características de las relaciones interpersonales en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región Cajamarca en el periodo 2017?

PE2: ¿Cuáles son las características de la autorealización personal en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región Cajamarca en el periodo 2017?

PE3: ¿Cuáles son las características de la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región Cajamarca en el periodo 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

OG: Identificar las características clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región Cajamarca en el periodo 2017.

1.3.2 Objetivos específicos.

OE1: Analizar las características de las relaciones interpersonales en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región Cajamarca en el periodo 2017.

OE2: Describir las características de la autorealización personal en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región Cajamarca en el periodo 2017.

OE3: Señalar las características de la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región Cajamarca en el periodo 2017.

1.4 Importancia y alcances de la investigación

1.4.1 Importancia de la investigación.

La relevancia del presente estudio, se establece en base a los siguientes criterios: Conveniencia del estudio, valor teórico y utilidad metodológica. En el primer caso, permite conocer cómo se puede comportar la variable clima organizacional y sus componentes. En cuanto al valor teórico, con la investigación se posibilitará que la información brindada puede servir de sustento a la teoría de los estudios descriptivos, ya que se podrá conocer en mayor medida los conceptos de las dimensiones involucradas y fundamentalmente, se puedan sugerir recomendaciones para futuros estudios. Finalmente, respecto a la utilidad de la metodología empleada, la investigación puede contribuir en la creación de nuevos instrumentos basados en las dimensiones descritas; asimismo, puede ser útil en la recolección o análisis de datos, así como, en ayudar a profundizar sus definiciones y conceptos.

1.4.2 Alcances de la investigación.

En cuanto los alcances de la investigación, la presente es una investigación descriptiva enmarcada en el ámbito de las ciencias administrativas relacionada con el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, perteneciente a la provincia de Celendín, Región de Cajamarca. En tal sentido, en relación al alcance descriptivo, su propósito es recolectar datos para describir características de las dimensiones de ambas variables y, medirlas en función a las personas que se sometan a la investigación. El estudio abarca todas las áreas ocupacionales (administrativas y técnicas) donde labora el personal. El período comprende el año 2017, estimándose para su elaboración una duración de cuatro meses.

1.5 Limitaciones de la investigación

1.5.1 Limitaciones de tiempo.

Muchos académicos mencionan que es importante saber, cuál será el período de investigación, “sea retrospectivo o prospectivo, dentro del cual se realizará el estudio del hecho, la situación, el fenómeno o población investigados” (Bernal, 2010, p. 107). Es así, que la presente investigación, se realizó en el periodo determinado en el cronograma de actividades expuesto en el proyecto de investigación y finaliza con el desarrollo de la tesis en el año 2021.

1.5.2 Limitaciones de espacio.

Según Bernal (2010) “las limitaciones de espacio o territorio son aquellas demarcaciones del espacio geográfico dentro del cual tendrá lugar una investigación.” (p. 107). Para el desarrollo de la investigación se utilizó como muestra a todo el personal que labora en las diversas áreas de la municipalidad conformada por 22 trabajadores.

1.5.3 Limitaciones de recursos.

La disposición y ejecución de los recursos financieros para el desarrollo de la investigación fue gestionada por el autor en todas las etapas de desarrollo de la tesis.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Antecedentes del estudio

Los antecedentes de la investigación, comprenden un resumen de las tesis más importantes desarrolladas en nuestro país y en universidades del extranjero. Es necesario precisar, que dichos antecedentes fueron tomados en cuenta por guardan relación con el tema de estudio, ser recientes y poseer valor teórico.

2.1.1 Antecedentes nacionales.

Sanjinés (2014) efectuó la investigación titulada: *Resiliencia y desempeño laboral de los trabajadores del sector público de Huancayo,* presentado en la Universidad Nacional del Centro del Perú. El propósito de la investigación fue describir la relación existente entre el nivel de resiliencia y el desempeño laboral, así como también analizar el autocontrol emocional, la empatía y la fuerza interior en los trabajadores del sector público de Huancayo en las áreas de educación, salud, poder judicial, el gobierno regional y la Municipalidad Provincial de Huancayo. El investigador lo define como conceptos holísticos que exploran capacidades personales e interpersonales a través de un trabajo multidisciplinario y las fuerzas que se pueden desplegar para aprender a crecer a través de

situaciones de adversidad, promoviendo el fortalecimiento de la personalidad y cuyo objetivo es ayudar a resolver problemas que se presentan en los diversos aspectos de la vida, transformando la información en toma de decisiones lo que permite desarrollarse en sistemas abiertos e inestables, aprendiendo a vivir en situaciones de incertidumbre y en permanente disposición a enfrentar y resolver los problemas. La metodología utilizada en este trabajo de investigación es de un nivel correlacional descriptivo, y el instrumento utilizado es un cuestionario aplicado a una muestra estratificada de 385 trabajadores. La investigación llegó a la conclusión de que la resiliencia en los tres enfoques: autocontrol emocional, empatía y fuerza interior están presentes en las actitudes y comportamiento de los trabajadores encuestados, recomendándose la implementación en los centros de labores de áreas de apoyo psicológico y de soporte emocional con el objetivo de mejorar los niveles de resiliencia y desempeño laboral.

Aguilar y Canchari (2013) realizaron la investigación titulada *Análisis de la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucará*, presentada en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Lo que se busca con este trabajo de investigación es conocer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la corporación, a través de dimensiones tales como conocimiento, el cargo desempeñado, criterio para el desempeño de sus labores, iniciativa, el comportamiento individual, calidad del trabajo y cooperación en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Pucará. El investigador sostiene que el clima en una entidad u organización -también llamado ambiente o atmosfera- es el lugar en el que un trabajador desempeña diariamente sus labores. La cortesía, las relaciones humanas que se generan entre los trabajadores; y, entre estos y los funcionarios a cargo de la dirección de la organización, son elementos que conforman lo que se denomina *clima organizacional.* Siendo uno de los más importantes,

las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un centro de labores. Al analizar el desempeño laboral, el investigador asume que la medición de la eficiencia y eficacia del personal que trabaja dentro de las empresas, son factores que tienen vinculación con el logro de los objetivos de la organización. La metodología empleada en la investigación de dichos autores, fue de tipo correlacional-descriptiva, se utilizaron los métodos inductivo y analítico, con la finalidad de estudiar cada variable con un diseño no-experimental y transversal, ya que la aplicación del instrumento denominado cuestionario fue aplicado en un momento único a través de una encuesta a una muestra compuesta por 18 trabajadores. Las conclusiones de la investigación determinaron que los colaboradores de la corporación edil se encuentran en un promedio satisfactorio ya que se halló una correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la corporación.

Quispe (2015) elaboró la tesis titulada, *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015* y presentada en la Universidad Nacional José María Arguedas. El propósito de dicho trabajo fue determinar la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral desagregados para propósitos de la investigación en tres dimensiones: la productividad, eficacia y eficiencia en los trabajadores de la municipalidad. El autor considera que el clima en una organización es un conjunto de percepciones compartidas que poseen los miembros que conforman una entidad -en este caso de la Municipalidad Distrital de Pacucha- en relación a los procesos dentro de la institución, tales como las políticas de recursos humanos, el liderazgo; y dentro de ello, los diversos estilos, las relaciones interpersonales, la política remunerativa, etc. La metodología empleada corresponde a un trabajo de investigación correlacional-descriptivo, transeccional o transversal, el instrumento utilizado fue un cuestionario aplicado a través de una encuesta a de 64 colaboradores. Los resultados

expusieron un desempeño aceptable en los trabajadores de la corporación edil, recomendándose la implementación de asesoría y capacitación permanente mediante convenios con otras instituciones con el fin de incrementar el desempeño de los trabajadores.

Mino (2014) desarrolló la tesis: *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque*, presentado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre clima y desempeño individual tomando en consideración aspectos tales como compromiso con la organización, procedimientos administrativos, análisis de la productividad, responsabilidad y tolerancia al conflicto. El investigador asume que el clima organizacional tiene íntima relación con el grado de motivación de los trabajadores y por ente de sus estados emocionales y la forma como lo perciben dentro de la organización tales como el liderazgo, la comunicación interna y las perspectivas de desarrollo interno, así como también la política de remuneraciones y el reconocimiento por el logro de las metas establecidas por la organización. La metodología empleada corresponde a una investigación aplicada destinada a solucionar problemas específicos y con un método correlacional descriptivo. El instrumento aplicado fue un cuestionario a una muestra de 21 trabajadores de la empresa y para los clientes se aplicó a una muestra de 287 personas asistentes al local y de 272 personas por el servicio de delivery. Los resultados de la investigación determinaron que existe un clima laboral desfavorable, una carencia de trabajo en equipo y una falta de compromiso con la empresa que termina influyendo en los servicios que se prestan al cliente. Se determinó también una deficiente estructura organizacional y la ausencia de un programa de remuneraciones e incentivos. Se recomendó elaboración de un manual de funciones y el diseño de una estructura

organizacional que permita implementar los objetivos de la empresa, así como también el diseño de una política de remuneraciones que incorpore una escala salarial que incluya bonificaciones e incentivos para los trabajadores de la institución.

Castañeda (2016) efectuó la investigación titulada: *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal de serenazgo de la Municipalidad de Barranco, 2016* y presentado en la Universidad César Vallejo sede Lima. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre ambas variables. El autor sostiene que el clima organizacional proviene de la influencia de elementos extrínsecos e intrínsecos que interactúan con los componentes de la organización y le dan forma a los que se conoce como clima organizacional. Estos elementos no influyen directamente sobre la organización sino sobre las percepciones que los trabajadores tengan de aquellos. En ese sentido, se afirma que el clima organizacional es un ambiente resultado de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. La metodología aplicada corresponde a un diseño correlacional descriptivo, de tipo transeccional transversal empleándose un método de investigación hipotético-deductivo. El instrumento aplicado fue un cuestionario dirigido a una muestra de 46 agentes del servicio de serenazgo de la Municipalidad Distrital de Barranco. La investigación realizada evidencia la relación de causa-consecuencia que hay entre el clima organizacional y el desempeño del personal de serenazgo en el trabajo. Esto es una relación directa entre ambas variables de estudio.

2.1.2 Antecedentes locales.

Montoya (2017) realizó la investigación: *Propuesta de un modelo de gestión del Talento Humano basado en competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2015* y presentado en la Universidad César Vallejo de Trujillo. El objetivo de la investigación fue proponer un

modelo que permita evaluar la gestión del talento humano así como también el desempeño por competencias con una evaluación de 360° al personal administrativo y a los administradores con responsabilidad en las unidades orgánicas de la OGA con la finalidad de identificar los elementos que tienen influencia en la ejecución de las funciones y en logro de los objetivos de la organización y determinar los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en el desempeño laboral. El autor afirma que la administración eficiente de las habilidades de los colaboradores, es el procedimiento que se aplica con la finalidad de obtener elevados niveles de creación de valor para la organización a través de un enfoque estratégico de dirección. Asume además que la gestión de las capacidades de los trabajadores es importante porque tiene una incidencia directa en el desempeño y la productividad de los trabajadores. La metodología empleada en la elaboración de la tesis es de tipo cualitativa-cuantitativa, el diseño siguió un parámetro no experimental y descriptivo propositivo. Los instrumentos utilizados fueron una prueba dirigida a las jefaturas de la municipalidad denominada 360º y para el personal administrativo se diseñó un cuestionario. La población-muestra estuvo integrada por 93 trabajadores. Los resultados de la investigación determinaron que la gestión del talento humano es deficiente en cuanto a actitudes, conocimientos, habilidades y la motivación tanto para las jefaturas como en el personal administrativo. Se consideró, por tanto, imprescindible el diseño y aplicación de un modelo de gestión del talento humano implantado por la jefatura de recursos humanos. El cual debe estar basado en competencias y procesos, cuya doble finalidad debe ser: mejorar las competencias y la gestión del talento con el personal que desarrolla sus funciones en la actualidad, y proveer una nueva metodología en la captación de personal a futuro.

2.1.3 Antecedentes internacionales.

León (2016) efectuó la investigación titulada: *Evaluación del desempeño del sector público: Mecanismo para rendir cuentas y prestar servicios públicos con parámetros de calidad a los administrados*, presentado en la Universidad de la Coruña, España. El propósito de la investigación fue desarrollar mecanismos apropiados para la evaluación del desempeño. La metodología desarrollada obedece a un enfoque de investigación cuantitativo, transeccional y con una muestra censal seleccionada previamente. La investigación concluye que la evaluación del desempeño desde su ejecución, se ha visto progresivamente fortalecido y se mantuvo como la base común de los subsiguientes modelos de gestión, así como también se determinó que los principios del derecho administrativo eficacia, eficiencia, transparencia, entre otros, le brindan validez a la evaluación del desempeño. Finalmente, el investigador consideró que la evaluación del desempeño cumple el rol de servir como un procedimiento eficiente para que las instituciones públicas procedan a elaborar informes finales sobre la gestión administrativa, mejorando sustancialmente la capacidad de gobernar y la calidad en la entrega de los servicios públicos a la ciudadanía.

Zans (2017) realizó la investigación titulada: *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua en el período 2016,* presentada, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. La investigación llegó a la conclusión de que el clima organizacional se considera porcentualmente en una media favorable y desfavorable, con un liderazgo practicado deficiente y con poca participación, así como también el desempeño laboral es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido. El personal docente de la facultad y los administrativos sostienen que la mejora del clima laboral propicia una actitud positiva cuando los trabajadores realizan

sus labores. La investigación representa un aporte referente a la estructuración del cuadro de operacionalización de las variables y sus categorías.

Marroquín y Pérez (2011) desarrollaron la investigación titulada: *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*, presentado en la Universidad de San Carlos de Guatemala. El resultado de la investigación concluye que: Para el personal involucrado, el clima organizacional es favorable para la institución, y su desempeño es adecuado al perfil del puesto. La utilidad de este trabajo para el nuestro, radica en su estrategia metodológica utilizada; vale decir, en las fases del trabajo de campo, técnicas y procedimientos de trabajo, así como en el diseño de los instrumentos (ítems).

Quiñonez (2013) desarrolló la investigación titulada*: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE)*, presentada en la Universidad Tecnológica Israel del Ecuador. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones: Mediante la herramienta del clima organizacional se pudo conocer que los trabajadores de la Universidad Católica sienten inconformidad en su centro laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento denominado encuesta, se hallaron factores negativos en la atmosfera organizacional que tienen incidencia y afectan el desempeño laboral de sus colaboradores. La planeación y ejecución de estrategias para la mejora del clima organizacional contribuirá a la gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Católica. El aporte de este trabajo mediante la propuesta de mejora del clima organizacional, permitirá optimizar el análisis y la correcta interpretación de resultados obtenidos por nosotros en la encuesta del clima organizacional realizada a los trabajadores.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 El clima organizacional: Definiciones.

En el ámbito de la psicología organizacional, (o psicología industrial) el clima organizacional es un término relativamente moderno cuya definición es abordada y frecuentemente con diversas variantes según los autores.

Conforme a lo que menciona Quiñonez (2013), el interés suscitado en profundizar el clima organizacional está basado "en la importancia del rol que desempeñan todos los colaboradores que integran la organización, sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su insitución vive y se desarrolla" (p.56). Entonces, el interés por analiza el clima organizacional parte de la percepción de un trabajador en el ambiente en que se desenvuelve y cada uno percibe de modo distinto y esa percepción influye en el comportamiento del individuo al interior de la organización, con las implicancias del desempeño individual y grupal que conlleva al interior de las organizaciones.

Según Alves (2012) "el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva" (p.15). El investigador demostró que una comunicación óptima, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia tanto de los trabajadores hacia la organización como en sentido inverso, aceptación, satisfacción por el trabajo realizado, son solo algunos de los tantos elementos que definen una atmosfera favorable, enmarcada en los parámetros de eficiencia y eficacia en la organización.

En ese orden de ideas, Martín (2012), expresa que: "El clima organizacional en las instituciones públicas constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio" (p.23). Estos factores son indicadores del nivel de satisfacción y desempeño de los colaboradores quienes asumen de manera positiva o negativa el ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades.

Para Menarguez (2014) “el clima organizacional es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la institución” (p.37). Estos conceptos derivan en otros de igual relevancia como el manejo de conflictos, supervisión continua, el control de procesos y el liderazgo aunado a las particularidades de cada organización. El investigador también sostiene que la influencia de la sociedad sobre el ambiente laboral “se modifica a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones” (Menarguez, 2014, p.42).

Podemos afirmar entonces que el clima organizacional es el reflejo de valores y actitudes de los trabajadores en las instituciones públicas y que ello, está estrechamente vinculada con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores involucrados y la ética que estos poseen. En ese orden de ideas, Sandoval (2014) concluye que, si una atmosfera laboral esta constituida por aspectos como las relaciones sociales dentro de la institución, la solución de conflictos entre las autoridades y sus trabajadores, y las normas que regulan los comportamientos en la empresa. Dichos aspectos requerirán de espacios de dialogo y apertura en sus autoridades para saber escuchar y atender a sus colaboradores oportunamente.

Otros investigadores como Quevedo (2013) sostienen que: “El clima organizacional en la institución pública está considerado como uno de los elementos centrales de la calidad del servicio. Por tanto, trabajar por su mejora es trabajar por la calidad de una forma directa” (p.21). Quevedo afirma además que el clima organizacional está constituido por las percepciones del ambiente organizacional compuesto por valores, comportamiento y comunicación interna de los trabajadores y las variables resultantes tales

como la productividad y la satisfacción, influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Podemos afirmar entonces que, en una municipalidad, el clima laboral refleja la interacción entre los caracteres de cada individuo y la cultura de la empresa.

2.2.2 Importancia del clima organizacional.

Al abordar este aspecto, Páramo (2016) sostiene que "el clima organizacional constituye la personalidad de la institución y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus miembros e incluso al exterior" (p.39). Es así, que el desarrollo de un estudio del ambiente laboral de una empresa, tiene como principales componentes a la dinámica de la organización, del entorno y la de los factores humanos. Ello evidencia un proceso complejo. En las municipalidades la elaboración de este estudio permite conocer en forma científica y sistémica el entorno laboral y condiciones de trabajo y las necesidades de mejora del compromiso y la productividad de los trabajadores conocida también como potencial humano, partiendo de un diagnóstico y medición inicial, y, por consiguiente, el desarrollo de un programa de seguimiento y evaluación que permitirá una mejor apreciación del efecto de la intervención.

2.2.3 Teorías del clima organizacional.

2.2.3.1 Teoría del clima organizacional planteada por Likert.

Quevedo (2013) afirma que "Esta teoría establece que el comportamiento asumido por los trabajadores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción" (p.39).

Quevedo (2013) en base a los postulados de Likert deduce la existencia de tres aspectos que influyen en la percepción del clima laboral dentro de una empresa:

- **Variables causales**: Funcionan a manera de brújula, al guiar a la institución hacía un objetivo o meta. Algunos ejemplos de estas son: el esquema administrativo, la estructura organizativa, las actitudes de colaboradores y la competencia de las autoridades en la toma de decisiones.
- **Variables intermedias:** Son elementos diseñados para medir aspectos internos de la institución tales como, rendimiento, toma de decisiones, motivación y comunicación. Dichas variables son en extremo relevantes, ya que integran aspectos clave en los procesos de la organización.
- **Variables finales:** Surgen de la interacción entre las variables causales y las intermedias, y sirven para obtener claridad sobre aspectos clave, como la productividad en la organización.

Para Likert (2012): "la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales, estos son: clima de tipo autoritario y de tipo participativo" (p.3). Con la finalidad de realizar un análisis de la atmosfera en la organización basada en su teoría, Likert elaboró un instrumento considerando aspectos como: fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, del proceso de toma de decisiones, metodología de mando, mecanismos de influencia, planificación, control y de rendimiento y perfeccionamiento y que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

La metodología de aplicación presenta a los participantes opciones múltiples y que determinará el tipo y ambiente de la organización, es decir un ambiente autocrático o un ambiente participativo.

2.2.3.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.

Para Quispe (2015) el modelo que presentan Litwin y Stringer, estructura al clima organizacional como un rompecabezas, donde el componente motivacional en los trabajadores, la influencia de cada uno de los microclimas en el centro laboral y el diseño de indicadores de medición efectivos para los anteriores, constituyen tres piezas clave en el engranaje. Asimismo, en 1968 los mencionados autores, definieron el clima organizacional como un conjunto de características en el ambiente interno de una entidad, que al ser experimentadas por los individuos que la conforman, produce en ellos un cambio negativo o positivo, que puede ser cuantificado. Hoy en día, dicha acepción todavía es útil para identificar y medir los factores que influyen en la atmosfera laboral de una organización.

Robbins (2013), señala las características que debe tener un modelo de clima organizacional:

- Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.
- El clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto, los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros.
- Las condiciones del clima decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos (p.156).

2.2.3.3 Teoría del clima organizacional según Chiavenato.

Para Chiavenato (2011), “el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados” (p.12). Tomando el modelo motivacional

de Maslow sostiene que la atmosfera en el trabajo, depende de cuan motivados están los trabajadores. Afirma además que “la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral” (p.45).

En ese orden de ideas, Sandoval (2014) manifiesta que: En centros laborales donde los colaboradores experimentan emociones negativas en su entorno, hostilidad de sus colegas, frustración propia y desinterés de los superiores por los aciertos y logros de los trabajadores, el clima organizacional es malo. Por el contrario, en entidades cuya cultura empresarial tiene como pilares fomentar la motivación de sus trabajadores, propiciar las buenas relaciones interpersonales, aumentar el interés por el bienestar de sus pares y la colaboración entre colegas para la realización de tareas y el logro de metas, el ambiente laboral es optimo

El mismo investigador considera que “para explicar los determinantes del clima organizacional Chiavenato expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o los factores que componen el clima organizacional” (Sandoval, 2014, p.52).

Silva (2013), tomando las ideas de Chiavenato, sostiene que el ambiente organizacional este compuesto por un conjunto de propiedades que experimentan los individuos dentro de una entidad y que influyen en las interacciones que establecen con sus pares. Dichas propiedades están relacionadas directamente con el factor motivacional y la satisfacción de sus necesidades dentro la institución. Siendo favorable el clima laboral, cuando estos factores son atendidos y desfavorable cuando no son tomados en cuenta dentro de la empresa.

2.2.4 Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional.

Brunet (2011) elaboro un listado de diferencias de ambos conceptos.

Tabla 1.
Diferencia entre cultura y el clima organizacional.

Cultura organizacional	Clima organizacional
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común en un contexto a través del tiempo y el desenvolvimiento de los integrantes dentro y fuera de una sociedad determinada.	Actitudes y comportamientos que los integrantes y trabajadores tienen dentro de la organización, su estructura y procesos en ese medio laboral. Se percibe como están hechas las cosas en u entorno de trabajo determinado en cada época.

Nota: Se establece conceptos diferenciados entre cultura y clima organizacional. Fuente: Brunet, 2011.

2.2.5 Consecuencias del clima organizacional.

Para Brunet (2011) "un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización" (p. 18). Las consecuencias positivas del clima organizacional son las siguientes: necesidades satisfechas de logro y afiliación, poder, alta productividad, baja rotación laboral, satisfacción, adaptación a los cambios e innovación, entre las más destacables. Las consecuencias negativas se señalan las siguientes: ausentismo y alta rotación laboral, índices deficientes de productividad y desempeño inadaptación y deficientes aportes para la innovación de los procedimientos de trabajo.

2.2.6 Elementos para la creación de un buen clima organizacional.

Para Mino (2014), el clima laboral tiene que ver con las habilidades de los trabajadores para relacionarse adecuadamente con sus colegas en la empresa y con el desempeño de los mismos en la realización de labores y el cumplimiento de objetivos dentro de la institución

En ese orden de ideas, el clima organizacional puede ser medido a través de las siguientes dimensiones:

- Comunicación: Es la administración adecuada de la información que circula dentro de la organización y de los medios por la que se transmite.
- Compensación y reconocimiento: Se aplica de acuerdo a la consecución de metas en el trabajo.
- Trabajo en equipo: Se realiza adecuadamente, en un clima de respeto, cooperación y confianza.
- Capacitación y desarrollo: Dirigido a la capacitación del personal en función a sus necesidades con el objetivo de mejorar sus habilidades, incrementar sus conocimientos y potenciar sus habilidades en la organización.
- Equidad y género: Realiza una evaluación del desempeño de actividades hombre-mujer en condiciones de igualdad.
- Motivación y expectativas: Proceso de estimulación intrínseca y extrínseca, cuyo propósito es que los objetivos de la empresa sean alcanzados.
- Remuneraciones: Revisión de la escala en base al logro de metas y la consecución de resultados
- Condiciones del trabajo: Análisis de las áreas de seguridad laboral, salud ocupacional y nivel de satisfacción de los colaboradores respecto al ambiente físico de trabajo.
- Liderazgo: Orientado a potenciar las iniciativas, motivación y creativas de los trabajadores en la organización.
- Relaciones interpersonales: Se refiere al comportamiento individual y que guarda relación con el ambiente de trabajo y las relaciones tanto horizontales como verticales en la organización es decir entre jefes y subordinados.

2.2.7 Dimensiones e indicadores del clima organizacional.

Para Gareth (2015), “las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”. (p.37). Tomando las ideas de Bañón y Carrillo (2017) que agrupó las dimensiones para el sector público en: relaciones interpersonales, autorrealización y satisfacción laboral.

2.2.7.1 Relaciones interpersonales.

Para Herrera (2016) dentro del ambiente laboral, las relaciones interpersonales “constituyen un papel crítico en las instituciones y aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, si pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal” (p.41). En las organizaciones, la mayoría de los modelos de trabajo son en base a cooperación entre pares; por lo tanto, se necesita un nivel mínimo de involucramiento laboral, comunicación grupal, cooperación y cohesión entre sus miembros para que los proyectos a realizar tengan éxito. Gonzáles (2011) menciona que: “Es a partir de unas adecuadas relaciones interpersonales que pueden crearse una mejor interacción de grupo y finalmente mejorar como institución” (p.8). Otros investigadores como Bañón y Carrillo (2017) mencionan que “las relaciones interpersonales influyen en muchas áreas en el trabajo como el clima laboral, productividad, atención al usuario, trabajo en equipo, satisfacción laboral entre otros” (p.39).

En función a lo planteado, para esta dimensión se han formulado los siguientes indicadores: cohesión y cooperación, involucramiento laboral, participación y finalmente, la comunicación en la organización y que son conceptos obviamente conocidos.

2.2.7.2 Autorrealización.

Según Pérez y Verástegui (2013) el entono laboral es aquel en el cual "los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para proteger el bienestar y seguridad de los trabajadores, en base a indicadores de salud y bienestar, relacionados al ambiente físico, medio psicosocial y cultural" (p. 18). Sin embargo, las acepciones que se le da al entorno de trabajo saludable, han cambiado drásticamente en los últimos años, derivando ese concepto a lo que hoy llamamos autorealización de los colaboradores en la empresa. Para Arias y Heredia (2014) la satisfacción de haber alcanzado y cumplido una o más metas personales forma parte del desarrollo y del potencial humano considerando además la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de la organización. Al día de hoy, el concepto se ha extendido para incluir como parte de él, la autonomía del trabajador, el desarrollo de competencias, la mejora en sus habilidades y el incremento de su bienestar. Todo ello con la finalidad de aumentar la capacidad del trabajador en el logro de objetivos.

Por otro lado, Espejo (2016) sostiene que "La autorrealización se refiere al deseo de satisfacer nuestro potencial más alto. Es la tendencia a desarrollar al máximo los propios talentos y potenciales que contribuyen a tener un sentimiento de satisfacción hacia uno mismo" (p.51).

En este nivel Alles (2014) sostiene que el individuo que no desarrolla con plenitud sus capacidades y talentos está insatisfecho; es decir, el concepto refiere a la necesidad que tiene el trabajador por realizar una actividad con la mayor satisfacción posible. Desde otra óptica, para la Organización Internacional para el Trabajo (OIT), uno de sus objetivos principales es la mejora de las condiciones de trabajo, de la salud y seguridad ocupacional, orientada a la autorrealización del trabajador con la finalidad de desarrollar adecuadamente sus responsabilidades laborales.

Para tal efecto, en esta dimensión se propone como indicadores: la eficacia en la organización, el desarrollo del potencial propio y el grado de autonomía en el centro laboral.

2.2.7.3 Satisfacción laboral.

Según Herrera (2016), actualmente la satisfacción laboral tiene gran relevancia en el desarrollo del capital social, ya que "resulta evidente la necesidad de combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI" (p. 49).

Para tal efecto, la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2016) considera que, en la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral.

El organismo internacional considera, además, que si el trabajador está satisfecho con el desarrollo de sus labores responderá positivamente a las exigencias que se le presenten. Al respecto, Alles (2014) considera que, la satisfacción en el trabajo esta compuesta por diferentes aspectos agrupados en tres dimensiones: las características del puesto de trabajo, las características comportamentales del individuo, y el balance de su desempeño en el cargo y los beneficios obtenidos por su labor.

Producto de este análisis, se ha fijado los siguientes indicadores para esta dimensión: motivación, condiciones físicas ambientales y remuneración.

2.3 Definición de términos básicos

- **Autonomía en el trabajo:** Es la manera como debe actuar una persona respecto a la libertad de decisión sobre aspectos relacionados con sus actividades a realizar.

- **Calidad del servicio:** Es la medición de la satisfacción del cliente frente a un servicio recibido
- **Capacidad de respuesta:** Indica la manara como se sirva al usuario con calidad aceptable; vale decir, en términos de tiempo y costo.
- **Capacidad laboral:** Conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes y /o potencialidades de orden físico, mental y social exteriorizados por el trabajador.
- **Competencia laboral:** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes aplicados por el trabajador en el desempeño de una función con responsabilidad.
- **Comunicación:** Consiste en la transmisión de datos, conocimientos e información entre una fuente emisora y alguien que recepciona e interpreta un mensaje.
- **Condiciones laborales:** Es la suma de factores físicos, económicos y de clima organizacional, que enmarcan el trabajo de un colaborador.

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis

Bernal (2010) sostiene que en el proceso de investigación científica un aspecto importante está relacionado con las hipótesis, ya que estas son el medio por el cual se responde y operacionaliza la formulación del problema y los objetivos de la investigación.

Asimismo, en una investigación, una hipótesis es formulada cuando se requiere probar un supuesto y no solo exponer las características de un suceso de forma general. Es decir, las hipótesis sirven para probar el efecto de algunas variables sobre otras, o sobre sí mismas, evidenciando una relación causa/efecto. De esa manera el mencionado autor asume que:

> Las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que […] surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y, por supuesto, del marco teórico que soporta el estudio. En resumen, todo proyecto de investigación requiere preguntas de investigación, y sólo aquellos que buscan evaluar relación entre variables o explicar causas requieren la formulación de hipótesis (Bernal, 2010, p.136).

3.2 Variable: Clima organizacional

- **Definición conceptual:** Está definido como el conjunto de propiedades que forman parte del ambiente laboral y que son percibidas por los trabajadores directamente o indirectamente y cuya fuerza influye en su conducta.
- **Definición operacional:** Conjunto de características objetivas medibles (relaciones interpersonales, entorno de trabajo, condiciones laborales y nivel de conflictividad) del ambiente laboral.

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 2.
Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Técnicas e Instrumentos
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	- Participación o involucramiento laboral - Cohesión y cooperación - Comunicación	Muy favorable Favorable Medianamente favorable Desfavorable	*Observación científica *Análisis documental * Encuesta - Cuestionario
	Autorrealización	- Grado de autonomía en el trabajo - Eficacia en la organización - Desarrollo del potencial propio		
	Satisfacción laboral	- Remuneración - Condiciones físico ambientales - Motivación		

Nota: Descripción de las variables de estudio. Fuente: Autoría propia.

Capítulo IV

Metodología

4.1 Enfoque de la investigación

Para esta investigación, se ha empleado un enfoque de tipo cuantitativo. En base a ello, se realizará una encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, con la finalidad de recopilar datos que permitan dar respuesta a las interrogantes planteadas en el capítulo correspondiente a la determinación de la investigación.

Estos datos procesados a través de la estadística permitirán medir la variable de estudio y sus dimensiones y poder analizarlos en la parte correspondiente al análisis y resultados de la investigación.

4.2 Tipo de investigación

En esta investigación se ha hecho uso del estudio de tipo descriptivo. Para Hernández et al. (2014) dichos tipos de estudios “buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80).

Bajo ese criterio, se analizaron las características relevantes del clima organizacional en la corporación y sus dependencias observando y analizando la variable de estudio. Al analizar el comportamiento del fenómeno, se tomaron los componentes más importantes, vale decir, las dimensiones que se manifestaron con mayor frecuencia durante el periodo de observación. Por lo tanto,

> Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (Hernández et al., 2014, p.80).

4.3 Diseño de investigación

El estudio está enmarcado en lo que es el diseño transversal, también conocido como diseño transaccional. Según Hernández et al. (2014), el mencionado diseño, posee como característica fundamental, que el proceso para recolectar los datos se da en un solo momento. Esto quiere decir, que no será un proceso por etapas; sino mas bien, de una recolección única, para así poder describir y analizar la incidencia de las variables en un momento determinado. Asimismo, la investigación está clasificada como de tipo no experimental, ya que los fenómenos que son objeto de observación no deben sufrir alteraciones de juicio. Es decir, las variables que influyen sobre el objeto de estudio no se pueden influenciar, cambiar, quitar o manipular. Se debe describir los fenómenos tal y como son, sin someterlos a estímulos, para así poder analizarlos imparcialmente a posteriori.

Para Sánchez y Reyes (2009), el diagrama del diseño de investigación descriptiva es el siguiente:

M---------- O

Donde:

M= Representa la muestra del estudio constituida por 22 trabajadores que laboran en las diversas áreas de la municipalidad.

O= Representa la información relevante o de interés que recogemos de la mencionada muestra aplicando el instrumento de investigación, en este caso un cuestionario.

4.4 Método

El presente estudio utiliza el método de razonamiento deductivo. Bernal (2010) al respecto indica que es un tipo de método que parte de conclusiones, leyes o postulados universales, para en base a ellos, explicar hechos o fenómenos particulares.

En la investigación realizada se abordó el análisis de las teorías de la atmosfera organizacional desarrolladas por Likert, los trabajos de Litwin y Stringer y los aportes del investigador brasileño Idalberto Chiavenato. Estas teorías ampliamente aceptadas fueron desarrolladas conceptualmente en las bases teóricas del trabajo de investigación realizado.

4.5 Población y muestra

4.5.1 Población.

La población está conformada por todos los trabajadores que laboran en las diversas áreas de la municipalidad, que suman en total 22 (16 varones y 6 damas).

Tabla 3.
Determinación de la población

Áreas ocupacionales	Sexo		TOTAL
	Masculino	Femenino	
Personal		1	1
Tesorería	1		1
Logística	1	1	2
Contabilidad	1		1
Administración tributaria	1		1
Asesoría jurídica	1		1
Planificación y presupuesto	1		1
Servicios públicos	1		1
Desarrollo urbano y rural	2		2
Desarrollo económico y gestión ambiental	3	1	4
Desarrollo e inclusión social	3	2	5
Secretaría de alcaldía		1	1
Imagen institucional	1		1
TOTAL	**16**	**6**	**22**

Nota: Determinación de los integrantes de una población determinada. Fuente: Gerencia de personal. Municipalidad de Sorochuco.

4.5.2 Muestra.

Se ha determinado que el tamaño de la muestra y el de la población, es la misma. La selección de la muestra no contiene ningún criterio de exclusión.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.6.1 Técnicas de investigación.

La técnica utilizada en el estudio es la encuesta. En ese sentido, para Hernández et al. (2014) “la técnica de recolección de datos consiste en vías a través de los cuales el investigador registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que se pretende medir” (p.60). Para el mismo autor, dicho proceso implica desarrollar una estrategia que cumpla con todos los criterios necesarios para recabar la información específica, la cual, debe tener como característica fundamental, el poder ser medible (Hernández et al, 2014).

Es necesario precisar que, se aplicó la técnica de la encuesta porque es la más apropiada para la aplicación del instrumento de la investigación y es la más utilizada cuando se desarrollan estudios que tienen un enfoque cuantitativo. Previa coordinación con

el departamento de personal se acordó un día específico para recabar la información de los trabajadores en las diversas áreas de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

4.6.2 Instrumentos de investigación.

Respecto a los instrumentos de investigación, Chávez (2007) sostiene que éstos son mecanismos mediante los cuales se mide los atributos (escalas de clasificación, cuestionarios, etc.) de las variables. Para el caso del presente estudio, el instrumento que se ha empleado es una encuesta que consta de nueve preguntas, cuyas respuestas fueron estructuradas bajo una escala de clasificación de cinco opciones. De esa forma se garantiza la operacionalización de la variable en cuestión por medio de sus indicadores y dimensiones.

4.7 Validez y confiabilidad de instrumentos

4.7.1 Validez del instrumento.

Para que el cuestionario sea válido, debe ser revisado y analizado por expertos en la elaboración de instrumentos de recolección de datos y por especialistas en la creación de herramientas de medición. Requisitos con los cuales se ha cumplido en esta investigación tal como se evidencia en los apéndices de este trabajo.

4.7.2 Confiabilidad del instrumento.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, y este arroja como resultado que el instrumento es confiable.

4.8 Contrastación de hipótesis

Para conocer si un supuesto respecto a una población se condice con lo que se ha observado de ésta en una muestra, se debe aplicar lo que se conoce como contrastación de hipótesis. Sin embargo, este procedimiento no es aplicable a este estudio; debido a que se usa para investigaciones de tipo correlacional-descriptivo o correlacional explicativo, y la presente investigación es de tipo descriptiva.

Capítulo V

Resultados

5.1 Presentación y análisis de los resultados

a. Pregunta 1: ¿Considera usted que la municipalidad le está brindando todas las facilidades posibles para que pueda desarrollar un buen trabajo?

Tabla 4.
Opinión sobre facilidad que brinda el municipio para el trabajo

Ítems	Cantidad	%
Siempre	12	55%
Casi siempre	6	27%
No opina	2	9%
Casi nunca	2	9%
Nunca	0	0%
Total	22	100%

Nota: Información sobre las facilidades que brinda el municipio para desarrollar buen trabajo. Fuente: Autoría propia.

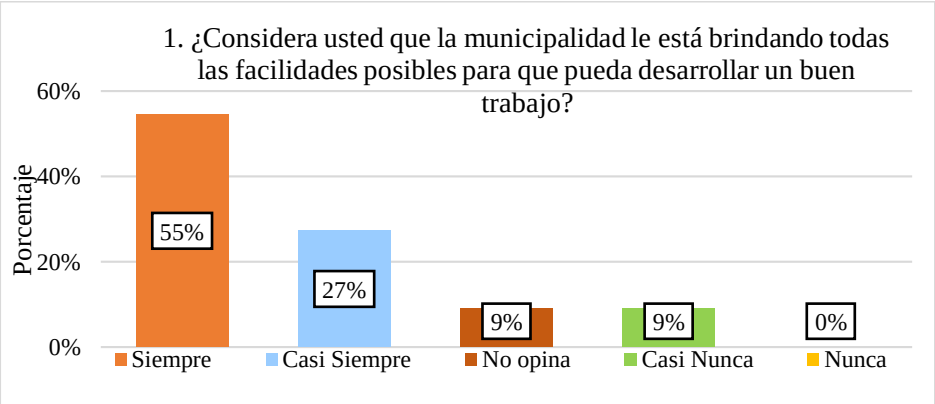

Figura 1. Facilidades del municipio para el trabajo. Fuente: Autoría propia.

- **Interpretación:** Del total de encuestados el 55% opina que siempre y el 27 % que casi siempre la municipalidad brinda todas las facilidades posibles para que se pueda

desarrollar un buen trabajo, un 9% sostiene que casi nunca se brindan estas facilidades y el 9% de los encuestados no expresa su opinión.

b. Pregunta 2: ¿Considera usted que en la municipalidad el trabajo en equipo es cooperativo y está cohesionado para lograr los objetivos propuestos?

Tabla 5.
Opinión sobre el trabajo en equipo y cooperativo en el municipio

Ítems	Cantidad	%
Siempre	1	5%
Casi siempre	1	5%
No opina	2	9%
Casi nunca	5	23%
Nunca	13	59%
Total	22	100%

Nota: Indagación sobre trabajo en equipo y cooperativo del municipio. Fuente: Elaboración propia.

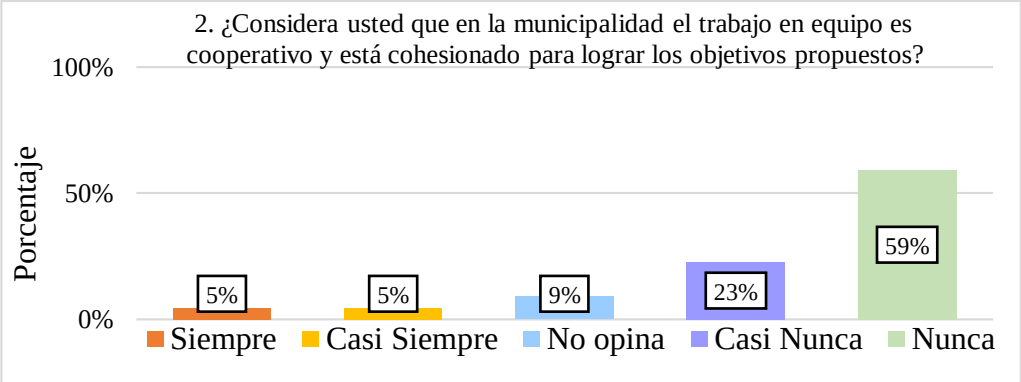

Figura 2. Trabajo en equipo y cohesivo en el municipio. Fuente: Autoría propia.

- **Interpretación:** Del total de encuestados el 59% opina que nunca y un 23% que casi nunca el trabajo en equipo desarrollado en la municipalidad es cooperativo y está cohesionado para lograr los objetivos propuestos. Un 5% de encuestados opina que siempre y un porcentaje igual afirma que casi siempre se dan estas condiciones y el 9% no expresa su opinión.

c. **Pregunta 3:** ¿Considera usted que la municipalidad cuenta con los canales internos de comunicación adecuados para las tareas asignadas?

Tabla 6.
Posibilidad de canales internos de comunicación adecuados del municipio

Ítems	Cantidad	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	5%
No opina	2	9%
Casi nunca	6	27%
Nunca	13	59%
Total	22	100%

Nota: Se indaga si el municipio cuenta con canales internos de comunicación. Fuente: Autoría propia.

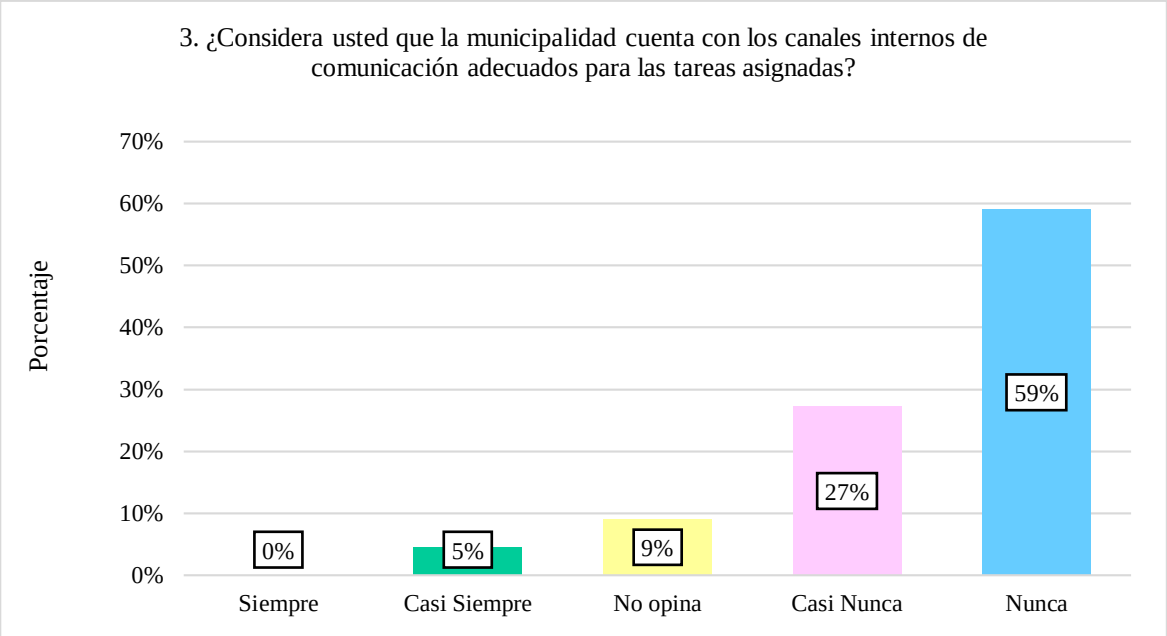

Figura 3. Canales internos de comunicación para tareas. Fuente: Autoría propia.

- **Interpretación:** Con respecto a esta pregunta, el 59% afirma que nunca y el 27% de encuestados afirman que casi nunca la municipalidad cuenta con los canales internos de comunicación adecuados para las tareas asignadas, un 5% afirma que casi siempre tiene estos canales adecuados y el 9% no expresa su opinión al respecto.

d. Pregunta 4: ¿Tiene usted el suficiente grado de empoderamiento para desarrollar el trabajo individual y grupal en las tareas asignadas?

Tabla 7.
Grado de empoderamiento para el trabajo individual y grupal

Ítems	Cantidad	%
Siempre	6	27%
Casi siempre	12	55%
No opina	1	5%
Casi nunca	2	9%
Nunca	1	5%
Total	22	100%

Nota: Capacidad de empoderamiento para realizar tareas individuales y grupales. Fuente: Autoría propia.

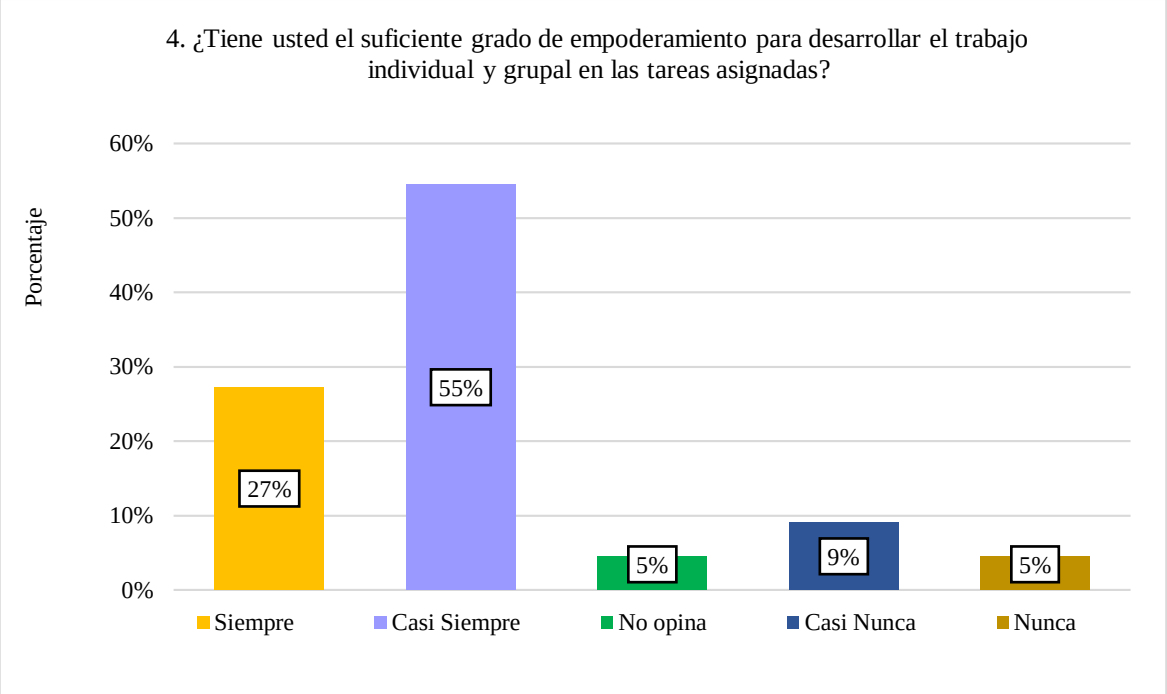

Figura 4. Empoderamiento para trabajo individual y grupal. Fuente: Autoría propia.

- **Interpretación**: Del total de encuestados, el 27% afirma que siempre y el 55% casi siempre tienen el suficiente grado de empoderamiento para desarrollar el trabajo individual y grupal en las tareas asignadas, el 9% afirma que casi nunca y el 5% que casi nunca se dan estas condiciones para el trabajo grupal y el 5% no expresa su opinión al respecto.

e. Pregunta 5: ¿Considera usted que las tareas asignadas la municipalidad aplica parámetros de medición de la eficacia en tiempo y recursos asignados?

Tabla 8.
Aplicación de parámetros de medición de eficacia en tiempo y recursos en el municipio

Ítems	Cantidad	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	5%
No opina	0	0%
Casi nunca	4	18%
Nunca	17	77%
Total	22	100%

Nota: Indagación de la aplicación de parámetros de medición de la eficacia en el municipio. Fuente: Autoría propia.

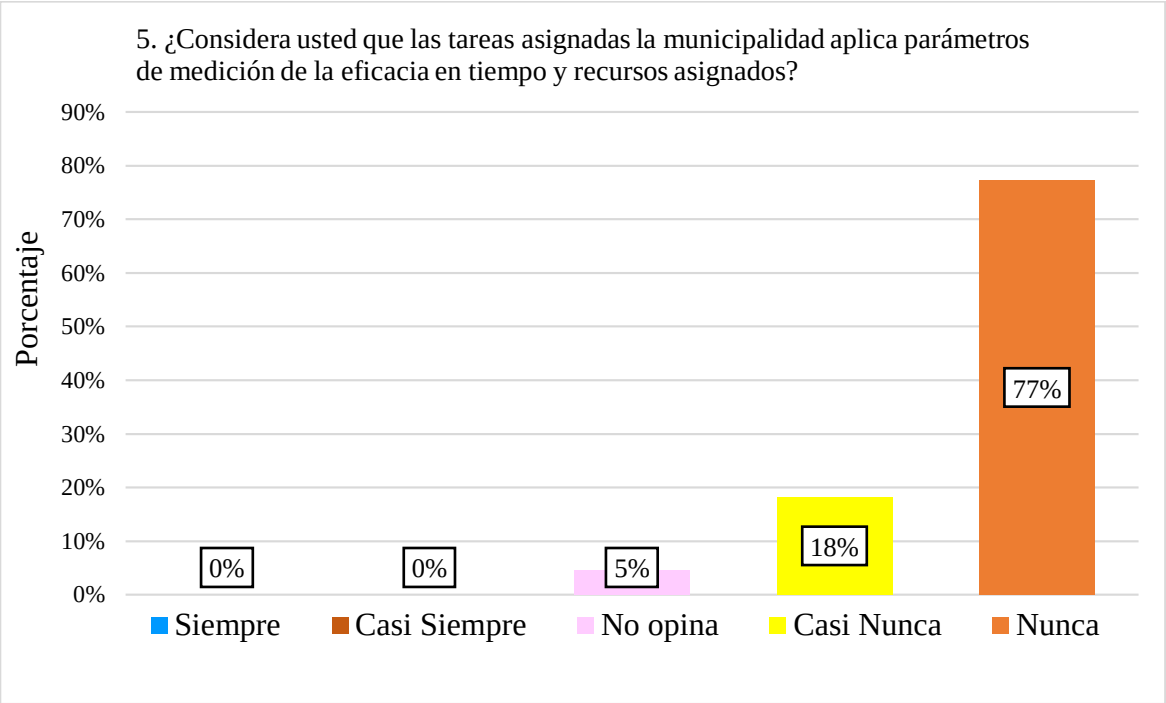

Figura 5. Parámetros de la aplicación de la medición de la eficacia en el municipio. Fuente: Autoría propia.

- **Interpretación:** Con respecto a esta pregunta, el 77% afirma que nunca y el 18% que casi nunca, la municipalidad aplica parámetros de medición de la eficacia en tiempo y recursos asignados y un 5% se abstuvo de expresar su opinión.

f. Pregunta 6: ¿Considera usted que el trabajo realizado en la municipalidad está de acuerdo a sus capacidades profesionales?

Tabla 9.
Opinión sobre el trabajo en la municipalidad de acuerdo a sus capacidades profesionales

Ítems	Cantidad	%
Siempre	15	68%
Casi siempre	4	18%
No opina	2	9%
Casi nunca	1	5%
Nunca	0	0%
Total	22	100%

Nota: Indagación de opinión sobre relación del trabajo municipal con las capacidades profesionales.

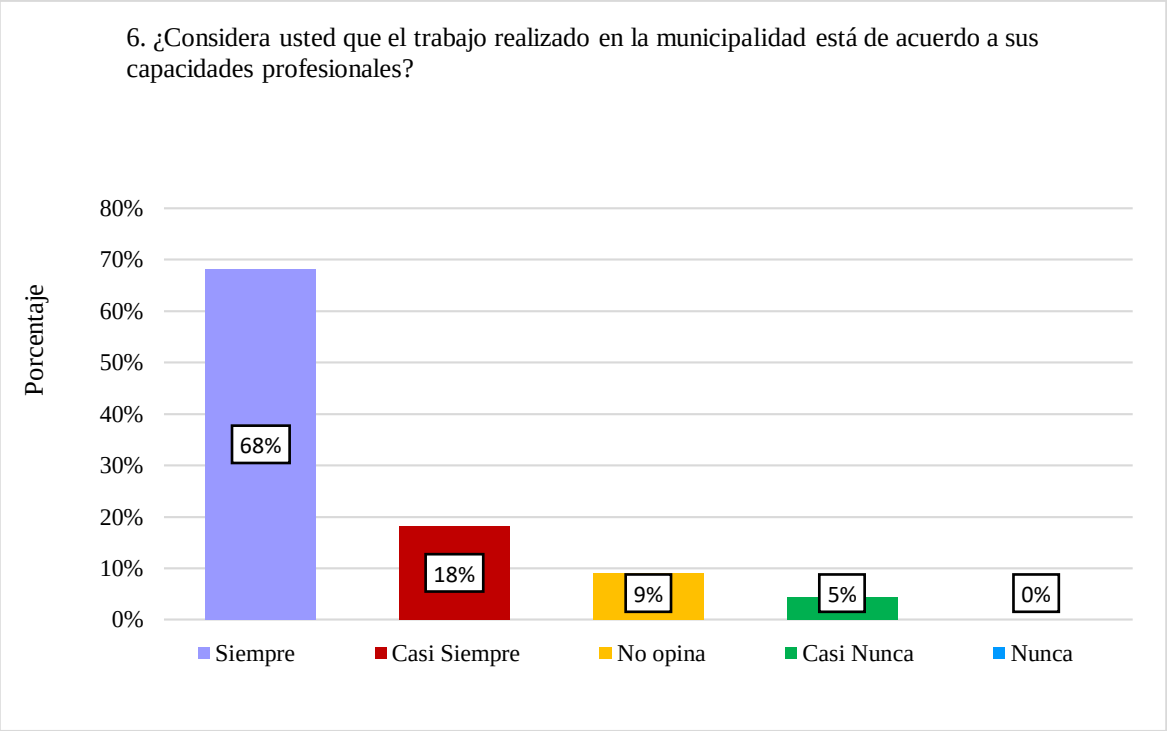

Figura 6. Relación del trabajo municipal con las capacidades profesionales. Fuente: Autoría propia.

- **Interpretación:** Del total de encuestados el 68% afirma que siempre y el 18% que casi siempre el trabajo realizado en la municipalidad está de acuerdo a sus capacidades profesionales. Un 5% afirma que casi nunca no está de acuerdo a sus capacidades profesionales y el 9% no opina al respecto.

g. Pregunta 7: ¿Considera usted que la remuneración percibida cubre sus expectativas laborales?

Tabla 10.
Opinión sobre cobertura de la remuneración a las expectativas laborales

Ítems	Cantidad	%
Siempre	5	23%
Casi siempre	13	59%
No opina	1	5%
Casi nunca	2	9%
Nunca	1	5%
Total	22	100%

Nota: Cobertura de la remuneración en porcentaje sobre expectativas laborales. Fuente: Autoría propia.

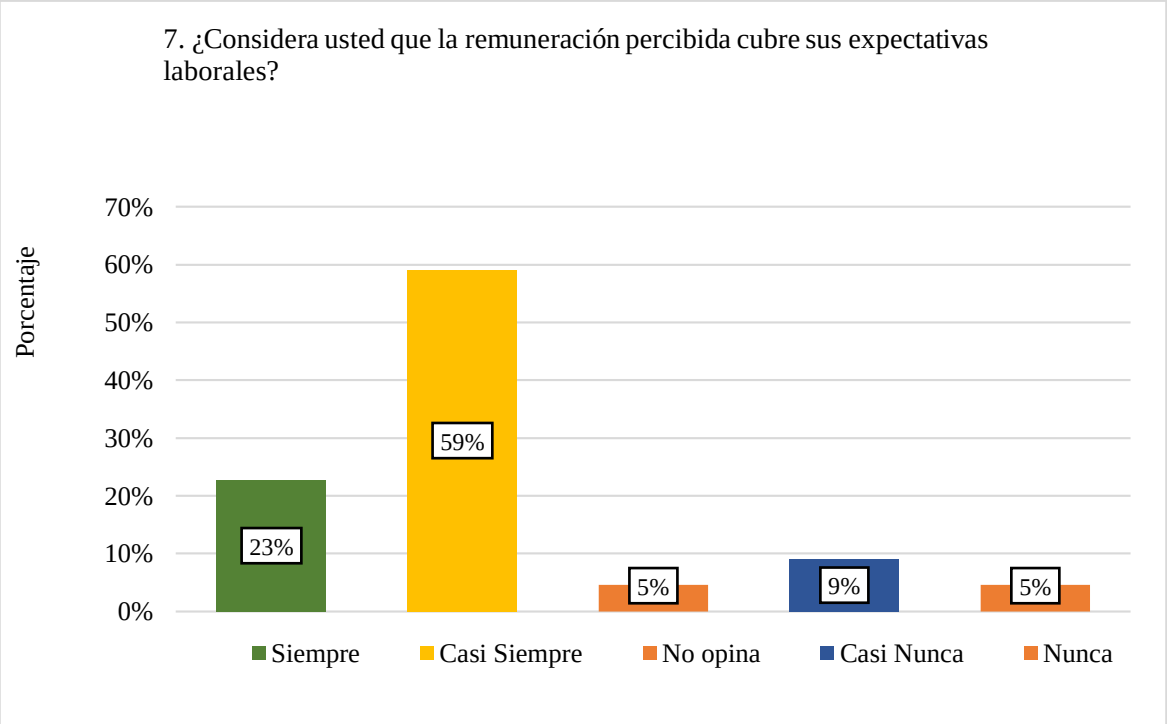

Figura 7. Cobertura de la remuneración sobre expectativas laborales. Fuente: Autoría propia.

- **Interpretación**: Para esta pregunta el 23% de los encuestados considera que siempre y un 59% que casi siempre la remuneración percibida cubre sus expectativas laborales; sin embargo, el 5% afirma que nunca y el 9% que casi nunca la remuneración percibida cubre sus expectativas y el 5% no expresa su opinión.

h. Pregunta 8: ¿Considera usted que la municipalidad cuenta con las condiciones ambientales adecuadas para desarrollar un óptimo desempeño laboral?

Tabla 11.
Condiciones ambientales adecuadas del municipio para el óptimo desempeño laboral

Ítems	Cantidad	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	5%
No opina	2	9%
Casi nunca	6	27%
Nunca	13	59%
Total	22	100%

Nota: Condiciones ambientales adecuadas para óptimo desempeño laboral. Fuente: Autoría propia.

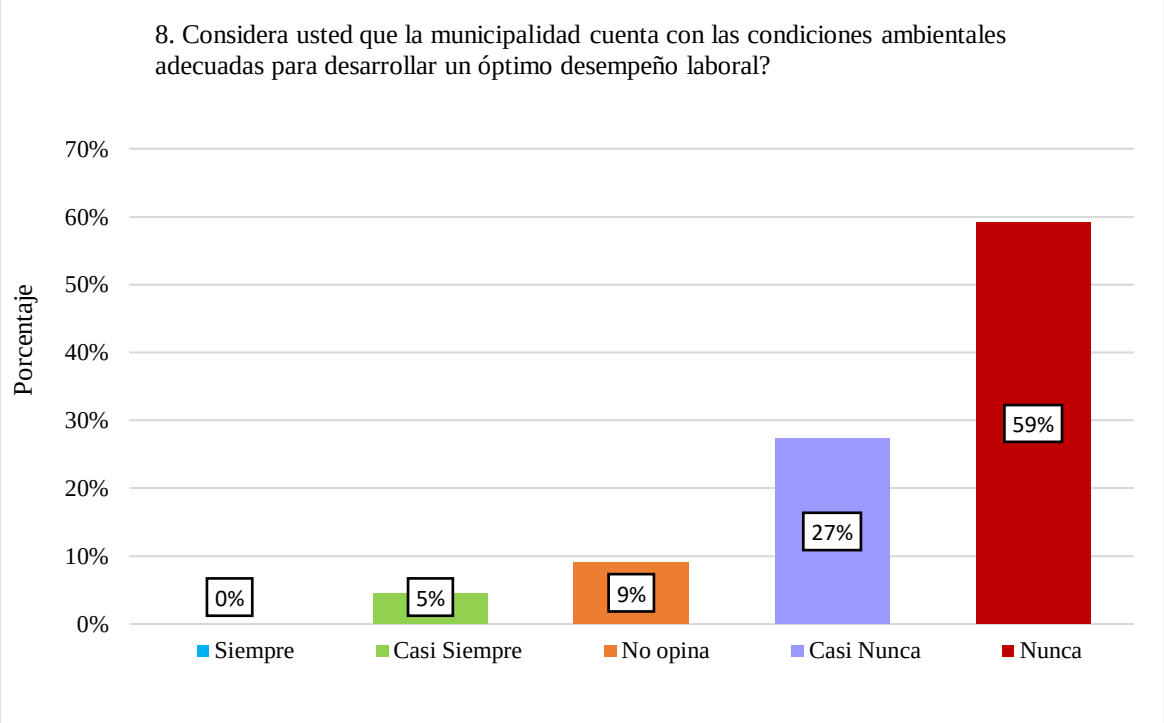

Figura 8. Condiciones ambientales adecuadas para el óptimo desempeño laboral. Fuente: Autoría propia.

- **Interpretación**: Del total de encuestados el 59% considera que nunca y el 27% que casi nunca la municipalidad cuenta con las condiciones ambientales adecuadas para desarrollar un óptimo desempeño laboral. Por el contrario, el 5% afirma que casi siempre se cuentan con estas condiciones y un 9% no expresa su opinión.

i. **Pregunta 9:** ¿Con que frecuencia usted se siente satisfecho (a) por el trabajo realizado en su área?

Tabla 12.
Frecuencia de satisfacción en el trabajo de su área

Ítems	Cantidad	%
Siempre	10	45%
Casi siempre	7	32%
No opina	2	9%
Casi nunca	2	9%
Nunca	1	5%
Total	22	100%

Nota: Frecuencia de satisfacción por el trabajo realizado en su área. Fuente: Autoría propia.

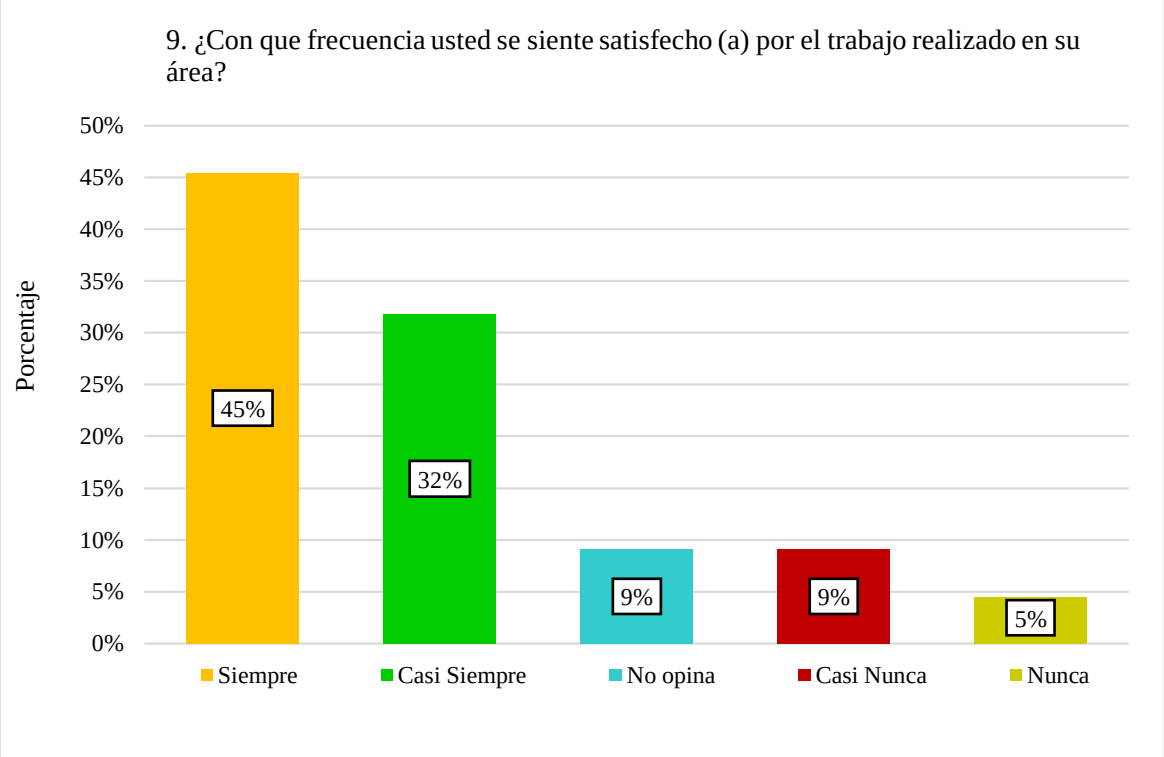

Figura 9. Frecuencia de satisfacción por el trabajo realizado en su área. Fuente: Autoría propia.

- **Interpretación:** Para esta pregunta el 45% y el 32% de los encuestados opinaron que se sienten satisfechos por el trabajo realizado en su área, un 9% expreso que nunca y un 5% que casi nunca sienten satisfacción y el 9% no expuso su opinión al respecto.

5.2 Discusión de resultados

- **Para la dimensión Relaciones interpersonales:** Los hallazgos indican que la corporación municipal para cumplir con sus objetivos facilita las directivas necesarias para el cumplimiento de las tareas necesarias sin embargo los grupos de trabajo carecen de cohesión y comunicación interna para lograr los objetivos propuestos y la carencia de canales internos de comunicación generan resultados aislados que no suman a un todo. Se deduce con claridad la ausencia de un liderazgo efectivo en la Municipalidad Distrital de Sorochuco.
- **Para la dimensión Autorrealización:** Como resultado de lo anteriormente descrito, los trabajadores poseen una elevada autonomía y empoderamiento para realizar las tareas asignadas, los grupos de trabajo realizan sus labores a pesar de las condiciones físicas no óptimas en la municipalidad a pesar de ello, la Municipalidad Distrital de Sorochuco no aplica parámetros de medición de la eficacia en tiempo y recursos asignados. Se deduce por ello que no existen directivas de medición para tales efectos.
- **Para la dimensión Satisfacción laboral:** En los resultados de la investigación se determinó que en un significativo porcentaje los trabajadores están en el Régimen Laboral Público 276 y consideran que la remuneración percibida cubre parcialmente sus expectativas. Un elemento importante para determinar la satisfacción por la remuneración percibida es el costo de vida ya que la totalidad de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco viven en el distrito y perciben ingresos económicos adicionales por la venta de productos agrícolas y animales menores. Sin embargo, las condiciones físicas de trabajo dejan mucho que desear ya que los ambientes en su gran mayoría están en deficientes condiciones con oficinas tugurizadas de subdivisiones hechas con madera triplay y sin comodidades. La corporación municipal no cuenta con las condiciones ambientales adecuadas para desarrollar un

óptimo desempeño laboral ni tampoco cuenta con un presupuesto específico para el alquiler de oficinas fuera del local central. Las áreas más tugurizadas son las de rentas, licencias y registro civil agravadas por la afluencia de los contribuyentes del distrito. La satisfacción por el trabajo realizado genera en los trabajadores conformidad por una labor realizada sin los parámetros adecuados de calidad y medición de recursos utilizados.

Conclusiones

- **En cuanto a Relaciones interpersonales:** Las relaciones y dinámicas de grupo al carecer de una eficiente comunicación interna entre los jefes y sus colaboradores tienden a diluir sus objetivos. Adicionalmente a ello se percibe en los grupos de trabajo un liderazgo deficiente que cohesione los valores y procedimientos de la municipalidad con el de los propios trabajadores. Este liderazgo deficiente es particularmente notorio en el área de rentas y registro civil y se extiende a todas las áreas de la municipalidad.
- **En cuanto a Autorrealización:** El concepto de autorrealización esta dado en los trabajadores que conforman los grupos de trabajo en la municipalidad principalmente por el nivel de empoderamiento recibido con la finalidad de desarrollar tareas específicas. En ese contexto, el personal se considera satisfecho con el cumplimiento de los objetivos planteados. En este aspecto, consideramos positiva la disposición al desarrollo de tareas asignadas.
- **En cuanto a Satisfacción laboral:** La percepción que tienen todos los trabajadores de la municipalidad en relación a la remuneración percibida radica en que no es suficiente para cubrir sus necesidades económicas. Uno de los elementos con mayores deficiencias se centra en los ambientes físicos de la municipalidad y las dificultades para el desarrollo de las actividades cotidianas

Recomendaciones

Se recomienda la apertura de canales internos de comunicación a través de una oficina interna de comunicaciones que pueda ser utilizada por los trabajadores y los grupos de trabajo de la Municipalidad de Sorochuco. Es necesaria la implementación de parámetros de medición de tiempos, recursos y eficiencia en el desarrollo de las tareas encomendadas.

Se recomienda también la aplicación de una escala de incentivos laborales tales como estímulos monetarios y de satisfacción del personal por el cumplimento de objetivos. Es un elemento que deberá tenerse en cuenta para definir una escala remunerativa acorde con las responsabilidades encomendadas aunado a una línea de carrera, capacitación institucional y rotación positiva del personal.

Referencias

Aguilar, J. y Canchari, N. (2013). *Análisis de la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucará* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú. Recuperado de http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3814/Aguilar%20Quispe-Canchari%20Quispe.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alles, M. (2014). *Desempeño por competencias.* (5ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Gracica.

Alves, J. (2012). Liderazgo y clima organizacional. *En revista de Psicología del Deporte,* 2 (*9).* pp. 123-133.

Arias, F. y Heredia, V. (2014). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño.* (6ª ed.). México: Trillas.

Bañon R. y Carrillo E. (2017). *La nueva administración pública*. (5ª ed.). España: Alianza Editorial.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). México: Pearson.

Brunet, L. (2011). *El clima del trabajo en las organizaciones*. (3ª ed.). México: Trillas.

Castañeda, N. (2016) *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal de serenazgo de la Municipalidad de Barranco* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/4936/Casta%C3%B1eda_BNB.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa* (3ª ed.) Maracaibo, Venezuela: La Columna.

Chiavenato, I. (2011). *Fundamentos de la Administración*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill. Latinoamérica editores.

Dessler, G. (2016). *Administración de personal*. (2ª ed.). México: Prentice-Hall.

Espejo, M. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura. Junín, 2014* (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana Los Andes, Huancayo, Perú. Recuperado de http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/120/Maricarmen_Tesis_Licenciado_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Gareth, R. (2015). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (5ª ed.). México: Prentice-Hall.

Gonzáles, R. (2011). *Mejoramiento continuo del desempeño.* (2ª ed.). Chile: PUC.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: McGraw Hill.

Herrera, G. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2016* (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/400/Gleydi_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Likert, R. (2012). *Filed Theory and social Science (teoría presentada y ciencias sociales).* Traducción en español, E.E.U.U: Editorial Harvard Business Shool Press.

Litwin, R. y Stringer, P. (2017). *Motivación y clima organizacional.* (6ª ed.). EEUU: Cambridge-Harvard University Press.

León, C. (2016). *Evaluación del desempeño del sector público: Mecanismo para rendir cuentas y prestar servicios públicos con parámetros de calidad a los administrados* (Tesis doctoral). Universidad de la Coruña, España. Recuperado de

https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/18384/LeonBarquero_CinthyaTatiana_TD_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Marroquín, S. y Pérez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King* (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de http://www.repositorio.usac.edu.gt/11309/1/13%20T%281823%29.pdf

Martín, B. (2012). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. (2ª ed.). España: Editorial Horsori.

Menarguez, J. (2014). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. (2ª ed.). España: Fundación Index.

Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque* (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/108/1/TL_Mino_Perez_EdgardoMauricio.pdf

Montoya, M. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2015* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16684/Montoya_ZSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Informe anual.* Perú: OIT.

Páramo, P. (2016). *Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional* (Tesis de Maestría). Universidad de la Sabana, Cundinamarca, Colombia. Recuperado de

https://www.yumpu.com/es/document/read/14644843/tres-enfoques-teoricos-relacionados-con-el-clima-organizacional-

Pérez, J. y Verástegui, A. (2013) *Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur- Caso: Avícola Vera EIRL. 2012* (Tesis de Licenciatura). Universidad Autónoma del Perú, Lima. Recuperado de http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/125/1/PEREZ%20GARAY%20-%20%20VERASTEGUI%20VALERIANO.pdf

Quevedo, A. (2013). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones* (Tesis de Maestría). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1214/ING_400.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Quiñonez, V. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE)* (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/334000970_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_INCIDENCIA_EN_EL_DESEMPENO_LABORAL_DE_LOS_TRABAJADORES_DE_LA_PONTIFICIA_UNIVERSIDAD_CATOLICA_DEL_ECUADOR_SEDE_ESMERALDAS_PUCESE

Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas. Apurímac. Perú. Recuperado de http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-

Clima%20organizacional%20y%20desempe%c3%b1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional.* (3ª ed.). México: Prentice-Hall.

Sánchez, J. (2016). *Control de gestión del desempeño de los recursos humanos.* (2ª ed.). España: Thompson Reuters.

Sánchez, H., y Reyes, C. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica.* (4ª Edición). Lima: Editorial Visión Universitaria.

Sandoval, C. (2014). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *En Hitos de ciencias económico administrativas. 27*(10) pp. 33-40.

Sanjinés, M. (2014). *Resiliencia y desempeño laboral de los trabajadores del sector público de Huancayo* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú, Junín, Perú. Recuperado de http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3867/Arrieta%20Sanjinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Silva, M. (2013). *El clima en las organizaciones.* (2ª ed.). España: EUB.

Zans, A. (2017) *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua en el período 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Recuperado de https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf

Apéndices

Apéndice A: Matriz de Consistencia.

Apéndice B: Matriz de operacionalización de la variable.

Apéndice C: Cuestionario

Apéndice D: Formato juicio de opinión de expertos

Apéndice A: Matriz de Consistencia

Título: El Clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco - Celendín, Región de Cajamarca. Periodo 2017.

Problemas	Objetivos	Variable	Metodología
Problema General ¿Cuáles son las características del clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca en el periodo 2017?	**Objetivo General** Identificar las características del clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca en el periodo 2017.	**Variable** Clima organizacional **Dimensiones** -Relaciones interpersonales - Autorrealización - Satisfacción laboral	**Enfoque de la investigación** Cuantitativo **Tipo de Investigación** Descriptivo **Diseño de investigación** Transeccional o transversal. **Método** deductivo **Población y Muestra** Conformada por 22 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco **Técnica de recolección de información** La encuesta **Instrumento** El cuestionario
Problemas específicos a. ¿Cuáles son las características de las relaciones interpersonales en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca en el periodo 2017? b. ¿Cuáles son las características de la autorealización personal en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca en el periodo 2017? c. ¿Cuáles son las características de la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca en el periodo 2017?	**Objetivos específicos** a. Analizar las características de las relaciones interpersonales en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca en el periodo 2017. b. Describir las características de la autorealización personal en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca en el periodo 2017. c. Señalar las características de la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca en el periodo 2017.		

Fuente: Autoría propia.

Apéndice B: Matriz de operacionalización de la variable

Título: Operacionalización de la variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Clima Organizacional	"El clima organizacional es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la institución pública". Menarguez (2014, p.37).	La variable *clima organizacional* se medirá mediante la aplicación de un cuestionario. Con una escala de medición ordinal múltiple de cinco opciones.	Relaciones Interpersonales	I_1 Participación o involucramiento laboral	Escala de Likert Ordinal Valoración: 1= Siempre 2 = Casi Siempre 3 = No opina 4 = Casi Nunca 5 = Nunca
				I_2 Cohesión y cooperación	
				I_3 Comunicación	
			Autorrealización	I_4 Grado de autonomía en el trabajo	
				I_5 Eficacia en la organización	
				I_6 Desarrollo del potencial propio	
			Satisfacción laboral	I_7 Remuneración	
				I_8 Condiciones físico Ambientales	
				I_9 Motivación	

Fuente: Autoría propia.

Apéndice C: Cuestionario

Cuestionario N° .....

La encuesta está enfocada en identificar las características del Clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca.

Valoración:

1= Siempre 2 = Casi Siempre 3 = No opina 4 = Casi Nunca 5 = Nunca

N°	CUESTIONARIO	1. Siempre	2. Casi Siempre	3. No opina	4. Casi Nunca	5. Nunca
1.	¿Considera usted que la municipalidad le está brindando todas las facilidades posibles para que pueda desarrollar un buen trabajo?					
2.	¿Considera usted que en la municipalidad el trabajo en equipo es cooperativo y está cohesionado para lograr los objetivos propuestos?					
3.	¿Considera usted que la municipalidad cuenta con los canales internos de comunicación adecuados para las tareas asignadas?					
4.	¿Tiene usted el suficiente grado de empoderamiento para desarrollar el trabajo individual y grupal en las tareas asignadas?					
5.	¿Considera usted que las tareas asignadas la municipalidad aplica parámetros de medición de la eficacia en tiempo y recursos asignados?					
6.	¿Considera usted que el trabajo realizado en la municipalidad está de acuerdo a sus capacidades profesionales?					
7.	¿Considera usted que la remuneración percibida cubre sus expectativas laborales?					
8.	¿Considera usted que la municipalidad cuenta con las condiciones ambientales adecuadas para desarrollar un óptimo desempeño laboral?					
9.	¿Con que frecuencia te sientes satisfecho (a) por trabajar en tu área?					

Fuente: Autoría propia.

Apéndice D: Formato juicio de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto informante	Nombre del instrumento de evaluación	Autor del instrumento
Luis Alvarado Mozón	Cuestionario	Michel Kleyber Rodrigo Cruz
Cargo o Institución donde labora: Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.		
Titulo: El clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca. Periodo 2017		

II. ASPECTOS DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente – 20	Regular 21 - 40	Buena 41 - 60	Muy Buena 61 - 80	Excelente 81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado					X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables				X	
3. Actualidad	Está acorde a la realidad del clima organizacional					X
4. Organización	Existe una organización lógica de los indicadores				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar el clima organizacional				X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos				X	
8. Coherencia	Entre las variables, e indicadores				X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio				X	

Figura D1. Juicio del experto Luis Alvarado sobre el instrumento (anverso). Fuente: Autoría propia.

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

80

26-10-2019	09306050	
Lugar y fecha	**DNI Nº**	**Firma del experto informante**

Figura D2. Juicio del experto Luis Alvarado sobre el instrumento (reverso). Fuente: Autoría propia.

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto informante	Nombre del instrumento de evaluación	Autor del instrumento
Zhenya Zubieta Zúñiga	Cuestionario	Michel Kleyber Rodrigo Cruz
Cargo o Institución donde labora: Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.		
Titulo: El clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca. Periodo 2017		

II. ASPECTOS DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente – 20	Regular 21 - 40	Buena 41 - 60	Muy Buena 61 - 80	Excelente 81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado				X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					X
3. Actualidad	Está acorde a la realidad del clima organizacional				X	
4. Organización	Existe una organización lógica de los indicadores				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar el clima organizacional					X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					X
8. Coherencia	Entre las variables, e indicadores					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio					X

Figura D3. Juicio del experto Zhenya Zubieta sobre el instrumento (anverso). Fuente: Autoría propia.

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento es aplicable.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

El promedio es 86: Excelente.

Rímac 23/10/19	09568370	
Lugar y fecha	**DNI Nº**	**Firma del experto informante**

Figura D4. Juicio del experto Zhenya Zubieta sobre el instrumento (reverso). Fuente: Autoría propia

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto informante	Nombre del instrumento de evaluación	Autor del instrumento
Oscar Morales Collao	Cuestionario	Michel Kleyber Rodrigo Cruz
Cargo o Institución donde labora: Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.		
Titulo: El clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Sorochuco-Celendín, Región de Cajamarca. Periodo 2017		

II. ASPECTOS DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente – 20	Regular 21 - 40	Buena 41 - 60	Muy Buena 61 - 80	Excelente 81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado					X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					X
3. Actualidad	Está acorde a la realidad del clima organizacional					X
4. Organización	Existe una organización lógica de los indicadores					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar el clima organizacional					X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					X
8. Coherencia	Entre las variables, e indicadores					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio					X

Figura D5. Juicio del experto Oscar Morales sobre el instrumento (anverso). Fuente: Autoría propia

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento es aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Promedio 91.4% /100

Lima 10. Oct. 2019	08736483	
Lugar y fecha	**DNI N°**	**Firma del experto informante**

Figura D6. Juicio del experto Oscar Morales sobre el instrumento (reverso). Fuente: Autoría propia.