



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA



**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ANTONIO DE PUTINA**

– PUNO 2020

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. CLAVELINDA CARCAUSTO QUISPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA

PUNO – PERÚ

2022



NOMBRE DEL TRABAJO

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACION
AL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDA
D PROVINCIAL DE SAN ANTONIO DE PU
TINA - PUNO 2020**

AUTOR

CLAVELINDA CARCAUSTO QUISPE

RECUESTO DE PALABRAS

40752 Words

RECUESTO DE CARACTERES

218492 Characters

RECUESTO DE PÁGINAS

176 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.4MB

FECHA DE ENTREGA

Oct 11, 2023 10:54 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Oct 11, 2023 10:59 AM GMT-5

● **14% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 13% Base de datos de Internet
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossr
- 7% Base de datos de trabajos entregados

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)



Firmado digitalmente por:
MEDINA MILCA Gustavo FAU
20145496170 soft
Motivo: En señal de
conformidad
Fecha: 11/10/2023 11:07:28-0500



Firmado digitalmente por INQUILLA
MAMANI Juan FAU 20145496170 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 11.10.2023 17:10:38 -05:00



DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía espiritual y darme la fortaleza y perseverancia para seguir adelante.

A mis padres Andrés y Ana por sus consejos, sus valores y su apoyo incondicional, que me impulsaron a ser un profesional con valores y pueda servir a la sociedad.

A mi hermana Luz, y a mis hermanos Rubén y Eugenio por su apoyo y comprensión en mis aventuras académicas.

Clavelinda



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela profesional de Sociología, que mediante las enseñanzas que impartieron los profesores fortalecieron los conocimientos que hoy son el medio fundamental para interactuar y reflexionar con la sociedad.

A los integrantes de Escuela Profesional de Sociología, por la formación académica en el proceso de estudios de pregrado a partir del ejercicio de la docencia universitaria.

Al Dr. Gustavo Medina Vilca, por su asesoramiento y contribución profesional en el trabajo de investigación; así también a los integrantes del jurado Dr. Peregrino Melitón López Paz, Dr. Fermín Francisco Chaiña Chura, y Dr. Manuel Estofanero Sucapuca, por sus acertadas observaciones, sugerencias y aportes durante la investigación.

A todo los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina por su predisposición en el desarrollo del instrumento aplicado en la presente tesis.

Clavelinda



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 14

ABSTRACT..... 15

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA 21

1.2.1. Pregunta General..... 21

1.2.2. Preguntas Especificas 22

1.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN 22

1.3.1. Hipótesis general: 22

1.3.2. Hipótesis específicas:..... 22

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 23

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 24

1.5.1. Objetivo general..... 24

1.5.2. Objetivos específicos 24

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 25

2.1.1. A nivel Internacional 25



2.1.2. A nivel Nacional	29
2.1.3. A nivel regional - local	33
2.2. MARCO TEÓRICO.....	35
2.2.1. Estado empleador y el servidor público.....	35
2.2.2. Teoría Estructuralista	36
2.2.3. Clima organizacional	40
2.2.3.1. Características del clima organizacional	43
2.2.3.2. Variables que influyen en el Clima Organizacional	46
2.2.3.3. Factores del Clima Organizacional.....	47
2.2.3.4. Componentes del Clima Organizacional	48
2.2.3.5. Tipos de Clima Organizacional	52
2.2.3.6. Dimensiones del Clima Organizacional	54
2.2.4. Motivación	56
2.2.5. Comunicación	63
2.2.5.1. Flujos de la comunicación	66
2.2.6. Trabajo en equipo	68
2.2.7. Teoría de la toma de decisiones	70
2.2.8. Desempeño laboral	71
2.2.8.1. Características del desempeño laboral.....	75
2.2.8.2. Factores del desempeño laboral.....	77
2.2.8.3. Elementos que influyen en el desempeño laboral.....	80
2.2.8.4. Dimensiones del desempeño laboral	81
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	84
2.3.1. Clima organizacional	84
2.3.2. Motivación	84



2.3.3. Comunicación	84
2.3.4. Trabajo en equipo	84
2.3.5. Desempeño laboral	84
2.3.6. Organización	85
2.3.7. Eficacia	85
2.3.8. Eficiencia	85
2.3.9. Productividad laboral	85

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN	86
3.1.1. Reseña histórica	86
3.1.2. Ubicación	86
3.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	87
3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	88
3.3.1. Nivel de análisis.....	89
3.3.2. Unidad de análisis.....	89
3.3.3. Unidad de observación.....	89
3.3.4. Ejes de análisis.....	89
3.3.5. Dimensión de análisis.....	89
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	90
3.4.1. Población	90
3.4.2. Muestra	90
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	92



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS	95
4.1.1. Características socio-laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.	95
4.1.2. Clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.	97
4.1.2.1. Motivación de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.	99
4.1.2.2. Comunicación de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.....	103
4.1.2.3. Trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.....	105
4.1.3. Desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.....	111
4.1.3.1. Cumplimiento de funciones de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.....	112
4.1.3.2. Productividad de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.....	113
4.1.3.3. La eficacia de funciones de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.....	115
4.1.3.4. La eficiencia de funciones de los trabajadores de la Municipalidad de la Provincia de San Antonio de Putina	116
4.2. DISCUSIÓN Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	118
4.2.1. Prueba de Hipótesis 01	118



4.2.2. Prueba de Hipótesis 02	127
4.2.3. Prueba de Hipótesis 03	136
V. CONCLUSIONES	146
VI. RECOMENDACIONES	149
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	151
ANEXOS	161
ANEXO 1: Matriz de Consistencia del Proyecto de Investigación.	162
ANEXO 2: Operacionalización de variables de la Investigación.	163
ANEXO 3: Cuestionario.	166
ANEXO 4: Tablas sobre Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.....	171

ÁREA: Organizaciones, Liderazgo y Gestión Organizacional

TEMA: Clima Organizacional y Desempeño Laboral

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 22 de julio del 2022



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número y régimen laboral de los trabajadores de la MPSAP.	90
Tabla 2. Muestra de los trabajadores de la MPSAP.....	91
Tabla 3. Muestra Estratificada de los trabajadores de la MPSAP.	91
Tabla 4. Clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.....	97
Tabla 5. Relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.	98
Tabla 6. Motivación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.....	100
Tabla 7. Comunicación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.....	103
Tabla 8. Trabajo en Equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.....	106
Tabla 9. Autonomía de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.....	109
Tabla 10. Ética y conducta individual de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.....	110
Tabla 11. Cumplimiento de funciones de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.	112
Tabla 12. Productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.....	113
Tabla 13. Eficacia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.....	115



Tabla 14. Eficiencia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.....	116
Tabla 15. Edad y motivación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina	118
Tabla 17. Cargo y motivación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina	120
Tabla 18. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para cargo y motivación.....	120
Tabla 19. Tabla de contingencia entre motivación y productividad laboral.....	121
Tabla 20. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson para motivación y productividad laboral	122
Tabla 21. Correlación de Spearman de variable entre motivación con productividad laboral	123
Tabla 22. Sexo y comunicación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina	127
Tabla 23. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para sexo y Comunicación.....	128
Tabla 24. Condición laboral y comunicación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.....	129
Tabla 25. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para condición laboral y comunicación	129
Tabla 26. Tabla de contingencia entre Comunicación y Desempeño Laboral	130
Tabla 27. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para Comunicación y Desempeño Laboral	130
Tabla 28. Correlación de Spearman de variable entre Comunicación y Desempeño Laboral.....	132



Tabla 29. Sexo y trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina	136
Tabla 30. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para sexo y trabajo en equipo	136
Tabla 31. Tiempo de servicio y trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina	137
Tabla 32. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para tiempo de servicio y trabajo en equipo	138
Tabla 33. Tipo de contrato y trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina	139
Tabla 34. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para tipo de contrato y trabajo en equipo	139
Tabla 35. Tabla de contingencia de Trabajo en Equipo y Eficiencia Laboral	140
Tabla 36. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para trabajo en equipo y eficiencia laboral	140
Tabla 37. Correlación de Spearman de variable entre Trabajo en Equipo y Eficiencia Laboral.....	141



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CAP	:	Cuadro de Asignación de Personal
CAS	:	Contrato Administrativo de Servicios
SNP	:	Servicios No Personales
MOF	:	Manual de Organizaciones y Funciones
MPSAP	:	Municipalidad Provincial San Antonio de Putina
PAP	:	Presupuesto de Asignación Presupuestal
POA	:	Plan Operativo Anual
ROF	:	Reglamento de Organizaciones y Funciones
UNAP	:	Universidad Nacional del Altiplano Puno
LOM	:	Ley Orgánica de Municipalidades



RESUMEN

El propósito de la investigación fue analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, Región Puno. En el estudio se analizaron aspectos de la gestión de personas como la motivación, comunicación y trabajo en equipo de los trabajadores. La metodología que se utilizó se enmarca dentro del paradigma cuantitativo, la investigación es tipo explicativa y correlacional, los sujetos de investigación fueron 186 trabajadores que pertenecen a distintos regímenes laborales, asimismo se utilizó la muestra estratificada entre trabajadores pertenecientes al D.L. 276, CAS 1057 y SNP 30225; la técnica utilizada es la encuesta y el cuestionario fue el instrumento de la recolección de información, constituido por 65 ítems a cerca del clima organizacional y 20 ítems sobre el desempeño laboral, para el análisis y la interpretación de los datos se utilizó la correlación de Spearman, corroborado con la prueba estadística de la Chí-Cuadrada de Pearson en el programa de software estadístico SPSS-versión 24. Los resultados muestran que el clima organizacional a través de sus dimensiones como la motivación, comunicación y trabajo en equipo de los trabajadores influyen positivamente en el desempeño laboral.

Palabras Clave: Comunicación, clima organizacional, motivación, desempeño laboral y trabajo en equipo.



ABSTRACT

The purpose of the research was to analyze the influence of the organizational climate on the labor performance of workers of the Provincial Municipality of San Antonio de Putina, Puno Region. The study analyzed aspects of people management such as motivation, communication and teamwork among workers. The methodology used is framed within the quantitative paradigm, the research is explanatory and correlational, the research subjects were 186 workers belonging to different work regimes, the stratified sample was also used among workers belonging to the D. L. 276, CAS 1057, and SNP 30 225; the technique used is the survey and the questionnaire was the instrument of the collection of information, consisting of 65 items about the organizational climate and 20 items about work performance, was used for the analysis and interpretation of the data, Spearman's correlation, corroborated with the statistical test of Pearson's Chi-Square in the statistical software program SPSS-version 24. The results show that the organizational climate through its dimensions such as motivation, communication and teamwork of workers positively influence work performance.

Keywords: Communication, organizational climate, motivation, work performance and teamwork.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Al abordar el tema sobre clima organizacional y desempeño laboral como condiciones para el desarrollo de las organizaciones, se pone de manifiesto que el clima organizacional debe ser entendida como el contexto que es creado por todas las prácticas de los trabajadores relacionado con el entorno en el que se desempeñan, y por ende, su importancia depende de la influencia en el comportamiento de los trabajadores para el logro de los objetivos organizacionales, por tanto, un buen clima organizacional con impacto positivo se observa en los resultados laborales de los trabajadores y en las instalaciones.

El trabajo de investigación fue analizar y explicar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, poniendo énfasis en la motivación de los trabajadores, la comunicación y el trabajo en equipo.

Desde la perspectiva metodológica el estudio fue de carácter cuantitativo, lográndose explicar la influencia entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, se utilizó el muestreo probabilístico; con su técnica la encuesta y su instrumento el cuestionario; para realizar el procesamiento y análisis de los datos cuantitativos se utilizó el software estadístico SPSS V. 24, con el fin de evaluar la significancia estadística y se aplicó la prueba de la Chi- cuadrada de Pearson.

Respecto a la organización del estudio en el capítulo I, presentamos la introducción y luego el planteamiento del problema, se tiene como interrogante central:



¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina - Puno? y como objetivo general; analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina – Puno; y los objetivos específicos planteados son: Determinar la influencia de la motivación en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; identificar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; y explicar la influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

En el capítulo II, se presenta la revisión de literatura centrada en los antecedentes de investigación a nivel internacional, nacional y local a partir de investigaciones relacionadas al tema de investigación, luego se presenta el marco teórico centrado en temas sobre el clima organizacional, motivación, comunicación, trabajo en equipo y desempeño laboral. El capítulo III, comprende los materiales y métodos utilizados como son el lugar de estudio, población y muestra estratificada, asimismo, la técnica y el instrumento de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos. El capítulo IV, está orientado a la exposición de los resultados que han sido obtenido del procesamiento de datos y discusión con otros autores sobre la temática enfocado en las dimensiones del clima organizacional (motivación, comunicación, trabajo en equipo) correlacionado con el desempeño laboral de los trabajadores. Por último, se presenta las conclusiones y recomendaciones en correspondencia con la temática abordada, así mismo en la referencia bibliográfica consultada y los anexos que complementan y sustentan los resultados que han sido obtenidos del proceso de análisis de datos.



1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En cualquier escenario de trabajo sea en una institución pública o privada, se desarrolla las relaciones interpersonales, de jefes y administrativos; ejecutivos, empleados y técnicos, donde cada trabajador tiene un determinado perfil y contribuye a la organización desde distintos puestos de trabajo que se asigna en las organizaciones o instituciones, lo que influirá en la construcción del clima organizacional.

En ese sentido, Brown & Moberg (1990) afirma que, “El clima organizacional se refiere a un conjunto de características del medio ambiente interno, tal como lo ven los miembros de la organización” (p.12), y corroboramos con otro clásico investigador Chiavenato (2007), quien “La implicación es que el clima organizacional es el lugar o entorno en el que los individuos interactúan y se comunican. Uno de los principales aspectos del clima organizacional es que afecta a la conducta de los miembros, así como al grado de responsabilidad, incentivo y reconocimiento de la organización.” (p.14).

Desde otra perspectiva, el clima organizacional según Rivas (2015), es el medio laboral donde se encuentra el clima organizacional, donde se desenvuelve parte de su tiempo, las relaciones interpersonales donde los trabajadores comparten sus responsabilidades. La misma autora cita a los investigadores Chiang Vega; Martin, & Núñez (2010), quienes consideran que “el clima organizacional es una descripción personal de un marco o contexto social que es parte de una organización en la que los individuos comparten una percepción de aspectos psicológicos, lo que significa una atribución común de significado y valores. De como las personas en general perciben una organización” (p.32). Sin



embargo, el clima organizacional muchas veces se deteriora por una serie de circunstancias internas y externas, en el cual se presenta situaciones perjudiciales que no permiten un normal desarrollo de las actividades diarias al interior de la organización.

Por otro lado, se considera el desempeño laboral como el nivel de productividad que rinde un trabajador en un puesto de trabajo determinado. En muchos casos el puesto que desempeña un trabajador en la organización no tiene una relación directa con su perfil, se le recarga de trabajo, sin importarle, que se trata de un recurso humano y no una máquina, a esto se agrega la presión ejercida de parte de los jefes, por consiguiente, se da un bajo desempeño laboral.

Para Ramos (2012), considera que, para elevar la productividad del desempeño laboral de un personal, se debe dar importancia a la motivación, ello implica conocer y aplicar las teorías de Maslow; Herzberg & McClelland; ya que cada uno de ellos ha desarrollado de forma particular sus estudios sobre motivación. Según Maslow, “La motivación se basa en el cumplimiento de cinco tipos de requisitos, entre los que se encuentran los fisiológicos, la seguridad, el afecto, la estima y la autorrealización; para lograrlo, deben crear las condiciones a través de su empleo.” (p. 29). Por su parte Herzberg, “logro determinar la existencia de dos factores como los internos que son los motivadores (intrínsecos al trabajo; reconocimiento, logro, trabajo propio, responsabilidad, progreso y desarrollo), y los externos están relacionados con la higiene (incluida política del empleador; como es cargo, salario, relación con compañeros, seguridad, relación con jefes y administrativos)” (p.31). Mientras que, para McClelland, “la motivación en el trabajo está relacionado con necesidades de cada individuo y la



influencia de alguna de éstas, para que el trabajador se encuentre motivado tendrá que ubicarse en un puesto laboral de acuerdo a su perfil psicológico y satisfaga sus necesidades predominantes, ya sea el poder, afiliación o el logro” (p.33).

Al respecto según Velásquez (s/f), citado en Rivas (2015), “el Desempeño laboral en el trabajo se refiere al desarrollo del compromiso u obligación impuesta en el desempeño de los deberes, funciones, responsabilidades profesionales y contribución al logro de objetivos organizacionales fijados por la dirección superior de la organización” (p.47).

Estos dos aspectos organizacionales se encuentran íntimamente ligados en el desenvolvimiento de la organización, que van de la mano, donde, un buen clima organizacional, da como resultado una percepción positiva de quienes laboran. La influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, considera a los efectos que genera en las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo desempeño u otro. En la percepción de los individuos sobre su ambiente de trabajo, la forma en que se organizan; la tarea, el sistema de recompensas, la forma en que se controlan las decisiones y el tipo de comunicación que tienen con sus compañeros, juegan un papel importante; a veces el trabajador es despedido, y son enviados a trabajar en oficinas que nos les compete, por lo que tienen una actitud negativa y un trato difícil de manejar, son indiferentes, apáticos y poco comunicativos en un ambiente físico donde hay poca iluminación y la falta de logística, entonces en cierta manera produce actitud negativa que repercutirá en su comportamiento y desempeño.

En la observación que se realizó dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, sobre el clima organizacional, y el desempeño laboral se



manifestó de manera particular en los trabajadores; por lo tanto, se tuvo varios factores que influyeron en la falta de motivación, que repercute en la productividad laboral; Asimismo, el individuo muchas veces no se encuentra en el lugar adecuado correcto y varias veces realiza actividades que no le pertenece; la deficiente comunicación entre los jefe de área y los subordinados; muestran la falta de capacidad para reconocer errores, generando ausencia de trabajo en equipo, y conflicto entre los distintos grupos, provocando un descontento que repercute en el ambiente laboral, mostrándose climas laborales ambiguos y tensos. Los trabajadores solo se enfocan en cumplir sus obligaciones de acuerdo al MOF, dejando de lado la eficiencia laboral dentro de la institución para el logro de metas. Por otro lado, algunos jefes de línea consideran máquinas productivas a los trabajadores, obviando las emociones y sentimientos que se ven afectados por un sistema que impulsa desconfianza y refleja un clima organizacional tenso en un ambiente laboral con deficientes relaciones interpersonales.

Por todo lo anterior, ha sido necesario realizar investigaciones para la prevención y sugerir alternativas de solución al problema.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

En esa perspectiva, la investigación responde a la siguiente interrogante central:

1.2.1. Pregunta General

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina-Puno, 2020?



1.2.2. Preguntas Especificas

De manera específica la investigación responde las siguientes interrogantes:

- a) ¿De qué manera influye la motivación en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina?
- b) ¿De qué manera influye la comunicación en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina?
- c) ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina?

1.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general:

El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; porque a través de la motivación, comunicación y trabajo en equipo se conduce a un ambiente de trabajo agradable, productivo y eficiente.

1.3.2. Hipótesis específicas:

- a) La motivación influye significativamente en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; porque eleva el nivel de productividad laboral, a través de reconocimientos e incentivos económicos.



- b) La comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; porque articula relaciones indispensables para lograr una buena coordinación e intercambio de información.
- c) El trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; porque una buena relación laboral dará como resultado mayor nivel de eficiencia laboral.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación se argumenta debido a que en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, no se le otorga la adecuada importancia al clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados, desmereciendo el valor del recurso humano y sus percepciones sobre la gestión municipal; Por lo tanto, es importante promover un ambiente laboral favorable, positivo, para que los individuos trabajen, logrando un eficiente desempeño laboral, que les motive a desarrollar adecuadamente funciones y se sientan satisfechos profesionalmente. Por tanto, la investigación servirá como fuente básica para que la oficina de Recursos Humanos proponga alternativas de solución frente a la problemática, para que las autoridades ediles tomen en cuenta para la gestión del recurso humano.

Desde una perspectiva académica la investigación contribuye en la generación de conocimientos desde la Sociología de las organizaciones, porque éstas, organizaciones sociales son entidades donde los seres humanos desarrollan gran parte de su vida cotidiana y a su vez influyen en sus comportamientos. Así



mismo, desde la Administración, de manera específica se generará conocimientos que puedan dar cuenta sobre la adecuada utilización e implementación de procesos de gestión del talento humano y social.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina - Puno, 2020.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la influencia de la motivación en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.
- b) Identificar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.
- c) Explicar la influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.



CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Abordamos el tema de clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, porque el recurso más importante para alcanzar los objetivos institucionales es un entorno propicio y aceptable en el que puedan trabajar los recursos humanos. Por tanto, los antecedentes sobre clima organizacional, se sitúa en un contexto internacional, nacional y local que se expresan en los trabajos de investigación centrados.

2.1.1.A nivel Internacional

Para Herrán & Pérez (2014), en la investigación sobre *“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha”*, Universidad Central del Ecuador. Donde se llegó a la siguiente conclusión:

Tuvo como objetivo principal establecer una relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Economía y Sociedad MIES. El estudio empleó un diseño descriptivo correlacional y fue no experimental. Se encuestó a 40 empleados del Ministerio de Asuntos Económicos y Sociales, MIES, para recoger los datos. Se determinó que existe una correlación directa entre el ambiente organizativo y el rendimiento laboral. Según los empleados, la interacción entre los compañeros de trabajo es inadecuada debido a la falta



de coordinación y a los malentendidos entre algunas personas. La falta de comunicación provocó la animosidad entre varios departamentos, lo que dio lugar a un trabajo ineficaz o improductivo. Por otra parte, los elementos antes mencionados repercuten en la productividad laboral, y un mal ambiente de trabajo conduce a un rendimiento laboral ineficaz. (Herrán & Pérez, 2014, p.21)

En ese sentido, Burgos (2017), en la investigación sobre *“Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena”* trabajo que fue publicado en la revista “Ciencias & Trabajo”. Donde se desarrolló de la siguiente manera:

Se identificó como objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional de los docentes y la gestión de una institución de educación superior en Chillán, Chile. Utilizando un enfoque cuantitativo, de estudio correlacional, en una población de 166 trabajadores. Se aplicaron cuestionarios de satisfacción laboral S 20/23, el instrumento para clima organizacional y cuestionarios para determinar los antecedentes sociales, demográficos y ocupacionales de los participantes.

Cuando se lograron los resultados, el 95% de los profesores y el 90,6% de los administradores señalaron estar satisfechos con el trabajo que realizan. El 80% de los profesores y el 72,7% del personal administrativo observan un alto nivel de clima organizacional. Los empleados que están más satisfechos y tienen una percepción más favorable del clima organizacional son los de



15 a 29 años con antigüedad universitaria y los que trabajan menos de 40 horas a la semana. Quienes tienen contratos con titulares están más satisfechos con su trabajo y por ende perciben un clima organizacional con un grado más alto. La correlación entre la puntuación total referente al clima organizacional y satisfacción laboral resulta estadísticamente significativa, tanto entre docentes ($r = 0.523$; $p < 0.001$) como administrativos ($r = 0.468$; $p < 0.001$). Al tomar conciencia de un alto grado de clima organizacional se asocia a niveles más altos de satisfacción laboral, tanto para docentes como administradores. (Burgos, 2017, pp. 23 - 25)

Por otro lado, Cruz (2018) en su investigación titulada “*Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la universidad linda vista, en Chiapas*”, El objetivo fue determinar el nivel de clima organizacional de la Universidad de Linda Vista, Chiapas, México y comprobar cómo este afecta en el desempeño laboral de los trabajadores:

Si el ambiente de clima organizacional existente afecta el desempeño laboral, esto debe ser tomado en cuenta a nivel de la participación de los trabajadores. El propósito de este estudio fue evaluar el clima organizacional en la Universidad Linda Vista, Chiapas y descubrir cómo influye en la productividad de los trabajadores. La naturaleza del estudio es descriptiva, cuantitativa, explicativa, de campo y transversal. El clima organizacional y el desempeño laboral son las variables exploradas. Entre las variables demográficas se encuentran el género, el grado de estudios, el sector laboral, el rango, la edad y los años de experiencia. Se



concluye que los empleados están motivados por una serie de necesidades y que los factores internos positivos, como un liderazgo eficaz, una compensación, una comunicación adecuada, una remuneración justa, una cohesión corporativa comprometida, un reconocimiento oportuno y un trabajo suficiente, contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo. (Cruz, 2018, p. 239)

Finalmente, Uría (2011), en su investigación sobre *“El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Ándelas CÍA”*. El problema de la investigación que se identifica es el clima organizacional negativo o desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda., tiene como objetivo estudiar:

La relación entre el ambiente organizativo y el rendimiento laboral, con una muestra de estudio de cuarenta empleados de empresa. Los trabajadores están insatisfechos con la falta de reconocimiento de sus superiores o jefes, lo que se traduce en desmotivación, la aplicación de un liderazgo autocrático, un sistema de comunicación con una estructura jerárquica que desalienta el trabajo en equipo y la falta de lealtad a la empresa. Concluyendo que un mal clima organizacional afecta el desempeño laboral en la empresa, se sugiere la adopción de un estilo de liderazgo democrático, un sistema de comunicación multidireccional, conformado por equipos de trabajo adicionales para la retroalimentación entre los trabajadores, y la medición continua tanto del clima



organizacional como del desempeño laboral para evaluar los resultados de los cambios realizados en la empresa. (Uría, 2011, p.240)

2.1.2. A nivel Nacional

Desde la Perspectiva de Quispe, E, (2015) en su investigación titulado “*clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha-Andahuaylas, 2015*”. EL objetivo principal es determinar la relación en cuanto al clima organizacional y desempeño laboral, así mismo, permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres aspectos de productividad laboral, eficacia laboral y eficacia, cuyo estudio realizado es de enfoque cuantitativo de correlación no experimental cuyo:

Para recopilar los datos se administró una encuesta a 64 trabajadores, tanto hombres como mujeres. En cuanto a la recogida de datos, se utilizó un cuestionario de 15 ítems en escala Likert para evaluar el ambiente organizacional (siempre, casi siempre, a veces, muy pocas veces y nunca). Del mismo modo, el cuestionario sobre el rendimiento laboral consta de 15 ítems en escala Likert, lo que supone un total de 30 ítems. Para determinar la validez y fiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó unos resultados de 0,866 para el cuestionario de clima organizacional y de 0,877 para el cuestionario de desempeño laboral. Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para medir la correlación entre estas dos variables, y se encontró una correlación de 0,743, lo que indica que existe una relación directa entre ellas; que la relación es moderadamente positiva; y que a medida que la



relación se fortalezca en la misma dirección, se fortalecerá para ambas variables.

Además, la significancia es alta, debido a que la evidencia estadística muestra valores menores a 0.01. Por lo tanto, indica que estadísticamente no hay suficiente evidencia para rechazar dicha relación, donde, el valor de $p < 0.05$. Por lo tanto, se confirma con un grado de confianza del 95% que existe una fuerte asociación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. En conclusión, los empleados de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran un rendimiento consistente en algunas veces. Refiriéndose al objetivo general, se confirma la existencia de una asociación sustancial entre el clima organizacional y el desempeño laboral como variables de investigación. (Quispe, E., 2015, p.12)

Por otro lado, Aguilar & Canchari (2013), en su estudio sobre *“Análisis de la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pucará”*. Donde, concentro su análisis en una situación de la gestión del capital humano que es crucial para el logro de las metas y objetivos organizacionales. En la investigación se persiguieron los siguientes objetivos:

Para determinar el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pucara y comprobar la hipótesis general, se ha afirmado que la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral es positiva, Sobre la base de un estudio de tasa de encuesta basado en la población de 18 trabajadores y



nueve características de clima organizacional que se conectaron con elementos de desempeño del trabajo en una escala de Likert. Las hipótesis específicas se validaron mediante la prueba estadística t student y las medidas de tendencia central. Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para validar la hipótesis básica y especificar las variables investigadas. El coeficiente de correlación de Spearman se determinó en 0,37 a partir de los resultados de la encuesta. Esto permite concluir que existe una correlación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de la entidad. Utilizando la prueba t Student y las medidas de tendencia central para analizar la hipótesis específica del clima organizacional y el rendimiento de los trabajadores, se estableció que las variables tienen una tendencia a aumentar de regular a buena y son de calidad desigual. (Aguilar & Cancharani, 2013, pp. 45 - 47)

Para Cobali (2009), en su investigación sobre *“La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”*, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. Donde se llega a la siguiente conclusión:

Se ha demostrado la validez de la hipótesis general, estadísticamente significativa que el desempeño laboral de los trabajadores en las diferentes instituciones financieras de Huamanga definitivamente se ve afectado por diversas medidas y esquemas de incentivos de acciones de motivación; por ejemplo, el reconocimiento individual, la objetividad y transparencia en las actividades de los empleados y fundamentalmente los incentivos de productividad. (Cobali, 2009, p.26)



Para Panta (2015), en su investigación *“Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo “talentos” de la Ciudad De Chiclayo”*, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo - Perú. Donde se llegó a la siguiente conclusión:

Su análisis se centró en los objetivos, exponiendo la conexión entre el ambiente organizacional y el desempeño de los docentes en una institución educativa. El instrumento de recogida de datos fue la encuesta y las entrevistas administradas a 67 personas. La importancia del trabajo realizado radica en su recomendación a la empresa y en la identificación de medidas de mejora para salvar la brecha. Los resultados indican que el clima organizacional no tiene una influencia significativa en el desempeño de los empleados. En la primera variable, se estableció que el clima organizacional autoritario es sumamente desfavorable, destacando las malas relaciones que existen entre los empleados, como la falta de compañerismo y comunicación, lo que dificulta un adecuado ambiente de trabajo. La falta de interés y reconocimiento por parte de los superiores genera en los trabajadores la desmotivación y frustración. En donde, los docentes no están capacitados y no tienen los instrumentos para hacer un buen trabajo de eficacia. Sin embargo, es considerado deficiente el clima organizacional, mientras que, el desempeño laboral no es afectado, porque los trabajadores realizan su trabajo de manera eficiente y adecuada, donde el personal pone mucho esfuerzo en todo lo que hace. (Panta, 2015, p.21)



2.1.3.A nivel regional - local

En el contexto nacional tenemos las investigaciones planteadas por Zapana & Cutisaca (2017), en su investigación denominado *“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes comunicaciones Vivienda y construcción de Puno, 2015”*. Presentaron a la Universidad Nacional del Altiplano, facultad de Ciencias Sociales. Enfocó su análisis en clima organizacional y desempeño laboral de la siguiente manera:

Con el objetivo de determinar el efecto de estas dos dimensiones, utilizaron un enfoque cuantitativo de tipo explicativo, cuyo diseño de estudio es el enfoque de correlación, en el que evaluaron la relación, y trabajaron con 140 trabajadores, para los cuales tomaron el 100% de las muestras, concluyeron que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el lugar de trabajo. (Zapana & Cutisaca, pp. 34 - 37)

Ramos (2015), en su investigación sobre *“Influencia de la satisfacción laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad de Ituata, 2015”*. Donde se llega a la siguiente conclusión:

En cuanto al alto nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Ituata (MDI) (58%), los valores sig. asintóticos para i) Tiempo de servicios y nivel de satisfacción, ii) Condiciones de trabajo y nivel de satisfacción, y iii) Puesto de trabajo y nivel de satisfacción son 0,069, 0,184 y 0,080, respectivamente, y nunca caen por debajo de 0,05.



La Municipalidad Distrital de Ituata (MDI) tiene un alto nivel de productividad de los empleados (62%), y los valores sig. asintóticos para I ambiente de trabajo y nivel de productividad, ii) logística de trabajo y nivel de productividad, y iii) infraestructura y nivel de productividad son 0,527, 0,403 y 0,336, respectivamente, y nunca son inferiores a 0,05. En otras palabras, el nivel de productividad es independiente del entorno laboral, la logística laboral y la infraestructura. (Ramos, 2015, p. 84)

Y finalmente para Callo, M (2018) en su investigación titulada "*Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial del Collao Ilave*". El objetivo del estudio es determinar la relación entre el clima organizativo y el rendimiento laboral de los empleados de la municipalidad, y se plantea la siguiente hipótesis: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, debido a que hay proporcionalidad positiva y su valor es menor a 0,005.

Utilizando un enfoque hipotético-deductivo con una población de estudio de 189 trabajadores del municipio, entre nombrados, suplentes judiciales y contratados, de la que se extrajo una muestra de 92 trabajadores, a los que se administró una encuesta, y un análisis riguroso con el paquete estadístico SPSS, se determinó que el 60,9% de los trabajadores considera que el clima organizacional en el municipio es regular y eficaz. Según el coeficiente de Pearson, existe una correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, con un factor de correspondencia (0,893**) que indica que la correlación es positiva y



significativa, es decir, a mejor clima organizacional, mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de El Collao - Ilave. (Callo, 2018, p.10)

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Estado empleador y el servidor público

Cuando el Estado Antiguo se transforme en el Estado Moderno, la organización en la Administración Pública del nuevo Estado se dividirá entre un modelo abierto, en el que la autoridad política ejerce una amplia discrecionalidad, y un modelo cerrado, en el que se mantiene una burocracia permanente y se restringe la discrecionalidad de la autoridad política. Desde la fundación de la República, el gobierno de Estados Unidos se ha caracterizado por su estructura abierta. Este modelo no reconoce la existencia de una clase burocrática, sino que el gobierno de turno es libre de elegir su personal de empleo público. El modelo cerrado surgió en Francia tras la Revolución Francesa: En la actualidad, el sistema cerrado se caracteriza por el hecho de que el contenido característico para el ingreso debe determinarse a través de procesos de selección públicos en los que se evalúan el mérito y la capacidad, el ingreso en un cuerpo o escalas específicos, divididos en secciones a las que se asciende, y la seguridad laboral absoluta. (Haro, 2016, pp. 8 - 9)

En el caso de Perú, es evidente que distintos marcos normativos rigen la contratación de personal del sector público. La diversidad de normas de contratación de personal sugiere que nos encontramos ante un sistema mixto, que incorpora componentes de ambos sistemas. Existe un régimen de contratación basado en concursos públicos, que exige el



cumplimiento de determinados requisitos de perfil laboral. Asimismo, el sistema abierto, dentro del cual el Estado puede contar con personal de confianza, definido por la Ley Marco del Empleo Público (Ley 28175) como aquel trabajador que desempeña un cargo de confianza, técnico o político, distinto al del servidor público que se encuentra en el entorno de quien lo nombra o remueve libremente, no superará el 5% del número de servidores públicos existentes en cada dependencia. En este sentido, toda persona que ocupe un cargo de autoridad es libre de elegir a sus empleados. El Empleo Público está formado por personas que desarrollan sus actividades dentro de la administración pública, es decir, personal que desarrolla actividades en el Estado para servir a la ciudadanía a través de diversas cadenas organizativas. En realidad, cuando hablamos de Empleo Público, nos referimos a las actividades desarrolladas en la administración pública, que son de carácter organizativo y estructural, y que repercuten en la vida cotidiana de los ciudadanos. (Haro, 2016, pp. 8 - 9).

2.2.2. Teoría Estructuralista

En este nivel de gestión, el estudio se concentra en las características estructurales de las empresas y organizaciones.

Desde la perspectiva de Taylor (1911), citado en Marín & Armando (2014) quien “desarrolló un modelo de organización racional del trabajo y se convirtió en una fuente de teoría organizacional, que centro su análisis, desde un punto de vista normativo, en el fenómenos funcionales-mecanicistas que afectan la eficiencia organizacional de los individuos” (p.155). Además de este punto de vista, en el Management Clásico de Weber (1947), el funcionamiento de las sociedades burocráticas se ha



aplicado a la comprensión de las unidades organizativas, estableciéndose como el paradigma ideal para aumentar la producción de los trabajadores. A mediados del siglo XX, se había convertido en el fundamento de una existencia ampliada de “la organización como un sistema abierto, cuya principal característica esencial es la interacción constante con el entorno en el que opera, el cual influye en los trabajadores de una institución” (Kast & Rosenzweig, 1972).

Entonces desde esta perspectiva surge la teoría de sistemas, a través de las cuales las manifestaciones organizacionales se interpretan como un conjunto integrado de componentes que interactúan. “Esto significa que, bajo las diferentes condiciones ambientales, se requieren diferentes tipos de ajuste estructural” (Child, 1972); es por ello que “los factores de contingencia se ven afectados por estas condiciones del contexto, que a su vez influyen en el diseño organizacional, son el tamaño, la estrategia, la tecnología y la incertidumbre de tarea” (Donaldson, 2001, citado en Marín & Armando, pp. 155 – 156).

“Antes de abordar la definición del clima organizacional, es conveniente subrayar qué se entiende por *individuo* y *organizaciones*”.

Según Enríquez (1966, como se citó en Beckman, L. de F., & Pomim, M. L. 2010), “Los individuos están afiliados directa o indirectamente a un tipo de organización. Como señala Foucault, el individuo está afiliado desde su nacimiento a diversos tipos de organización (familia, escuela, empresa, ejército, asociación de amigos,



etc.) y por las leyes impuestas por la propia sociedad, habiendo encontrado una posición en la que otros individuos le reconocen a través de sus actos y esfuerzos.” (p.65).

Para Palazolli (2000, citado en Beckman, L. de F., & Pomim, M. L. 2010), la relación de influencia del comportamiento organizacional y de información de ese ambiente, que ocurre entre organización e individuo, por lo tanto, existe una relación de cambio.

[...] el trabajador crea lazos afectivos positivos con su trabajo (satisfacción y compromiso) y desarrolla influencias positivas en la organización (compromiso afectivo), especialmente cuando el trabajador percibe que la organización se preocupa por su bienestar (percepción de apoyo), recompensa sus aportes y/o contribuciones (percepción de reciprocidad), además permite evaluar sus pérdidas en caso de ruptura de una relación laboral (comprometimiento calculado). (p.1)

Capra (1982, como se citó en Beckman, L. de F., & Pomim, M. L. 2010), define que, un sistema es un todo integral cuyas propiedades no pueden ser reducidas a las de sus partes. Se señala, que, como sistema social, una organización también abarca otros sistemas que interfieren en los demás y viceversa, en cuanto, estén entrelazados, el individuo y las organizaciones deben de trabajar en una relación de recíproca. (p.40)

De acuerdo a Morín (1981), “La organización es la estructuración de las interacciones entre individuos o componentes que generan un sistema complejo y una unidad con características no presentes a nivel del componente o del individuo. A pesar de los movimientos aleatorios, esto



asegura la firmeza y la relativa estabilidad de estas asociaciones, así como un grado de longevidad. Por tanto, la organización cambia, recoge, produce y mantiene”. (p. 126)

Por lo cual, “La organización es la red de interconexiones entre sus partes constitutivas, es decir, los cargos o roles, que constituyen una red cerrada y autoconsciente.” (Reyes, 2005 citado en Velásquez, 2007, p.133).

“Las organizaciones son formaciones sociales específicas de tiempo y lugar creadas por la sociedad como medio de articulación para resolver problemas particulares y alcanzar objetivos concretos”. (Ocampo, 2007 como se citó en Velásquez, 2007, p.133)

Luhmann (1997, como se citó en Velásquez, 2007), define la organización como un sistema compuesto por complejo de toma de decisiones, cuestiona la congruencia entre acción y decisión, afirma que la decisión es la prueba de alternativa, dejando de lado el proceso de diseño del observador, y, por ende, resulta útil entender la decisión más bien como diseños.

En síntesis, la organización es una unidad social y compleja, cuyos elementos que componen le dan una identidad, que a través de su entorno y con su entorno, es estudiada y comprendida como un fenómeno económico emergente y un sistema abierto y cerrado. (Luhmann, 1997, citado en Velásquez, 2007, p.23)



2.2.3. Clima organizacional

El concepto del clima organizacional “Goleman introdujo el concepto en la psicología organizativa en 1960. Sin embargo, su origen teórico no está claro y se confunde a menudo con otros términos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida”

El clima organizacional es una de las expresiones más utilizadas para definir el conjunto de atributos que describen a una organización o parte de ella a partir de lo que perciben y experimentan sus miembros. Estas características están estrechamente relacionadas con la interacción del individuo, ya sea actuando en grupo o individualmente, con las estructuras y procesos de la organización, influyendo así en el comportamiento de los individuos y en el rendimiento laboral de las organizaciones. (Pacheco, 2017)

El clima organizacional es un aspecto vital que nos permite evaluar objetivamente el rendimiento de los empleados., “El clima organizacional es una condición de adaptación que abarca no sólo la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social y las necesidades de autoestima y autorrealización” (Chiavenato, 2009).

Para Méndez (2006), quien sostiene “el clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones presentes en sus interacciones sociales y en la estructura organizacional expresadas por variables (metas, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones



interpersonales y cooperación) que sitúan sus creencias, percepciones, niveles de participación y actitudes; las cuales determinan su comportamiento, satisfacción y grado de eficiencia a”. (p.33)

Para Palma (2004, citado en Guzmán, A del C, 2018), sostiene que “el clima laboral es cuando se considera el ambiente de trabajo como la percepción de los aspectos asociados al mismo, puede ser un factor de diagnóstico que oriente las medidas preventivas y/o correctivas necesarias para optimizar y/o reforzar el funcionamiento de los procesos y resultados organizacionales”. (p.20)

Entonces se entiende por “El clima organizacional se refiere al conjunto de capacidades o características generalmente permanentes de un determinado entorno de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por los miembros de una organización y que influyen en su comportamiento” (Pintado, 2011 citado en Guzmán, A del C, 2018, p.20).

Según Martínez (2006), El clima organizativo es un factor que repercute en la productividad de la organización; es decir, un ambiente negativo repercute en la eficacia de las operaciones y en el bienestar de todos los empleados. El clima organizacional puede promover o dificultar el rendimiento de la organización. Puede ser un factor que influye en la conducta de las personas que lo incorporan; en resumen, es una manifestación individual de la “percepción” que los trabajadores y directivos utilizan para dar forma a la organización a la que pertenecen, y tiene un impacto directo en el rendimiento de la empresa. (p.133)



Posteriormente, Chiavenato (2009), define que “El clima organizacional se refiere a la atmósfera presente entre los miembros de la organización, que está estrechamente relacionada con el nivel de motivación de los empleados y se centra principalmente en los componentes motivacionales del entorno organizacional. El entorno organizativo influye en la condición motivacional de los individuos y viceversa; en consecuencia, es positivo cuando satisface las necesidades personales de los miembros y eleva su moral, y es desfavorable cuando no lo hace”. (p.86)

Para Aguirre & Martínez (2012), “El clima organizacional conduce a un buen rendimiento y rentabilidad porque, si los miembros están motivados, se sentirán identificados con los valores de la organización y se cumplirán los objetivos previstos; el entorno en el que los empleados realizan su labor, el trato y la consideración de sus supervisores inmediatos y la relación entre los compañeros y la comunicación son los principales componentes de un clima organizativo óptimo.”. (p.12)

Desde la perspectiva de Uribe (2014), explica que el ambiente y el entorno de la empresa tienen un impacto sustancial en la productividad, la percepción y la salud de los empleados. En consecuencia, añade que el clima organizacional se orienta a la comprensión de los elementos del entorno interno, que pueden influir en la conducta de los individuos dentro de la empresa. Según el autor, el rendimiento del trabajador dependerá del entorno de la organización, por lo que el clima de la misma debe ser adecuado o propicio. (p.45)



Para Iglesias Armenteros (2015, citado en Sumba, R.Y.et. al 2022) define:

El concepto de clima organizacional tiene sus raíces en la sociología, un campo de estudio en el que el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas hace hincapié en la importancia de los seres humanos en su entorno de trabajo a través de su participación en un sistema social. El clima organizacional tiene un efecto sobre la motivación y el comportamiento de los miembros de una organización. Sus orígenes se remontan a la sociología. Los individuos que viven en un entorno complejo y siempre cambiante generan una secuencia de comportamientos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades; el resultado de esta interacción está mediado por el entorno en el que reside y opera la organización. Las organizaciones están formadas por individuos. Los individuos viven en entornos intrincados y siempre cambiantes. (p.241)

Para Kant (citado en Torre de Babel Ediciones, 2016), manifiesta que, “Una persona es autónoma y capaz de crear sus propias reglas cuando no sigue lo que se le dice, sino un conjunto de reglas que cree que todo el mundo debe seguir, independientemente de sus deseos personales”. (p. 5).

2.2.3.1. Características del clima organizacional

Rengifo Díaz (2018, citado en Sumba, R.Y.et. al 2022),
Las cualidades del clima organizacional influyen en la motivación de los miembros de la organización y en su comportamiento, lo que repercute en la organización, incluyendo la producción, la satisfacción, la rotación y la adaptación:



- El clima organizacional es permanente;
- Las variables afectan en el clima organizacional;
- Los trabajadores modifican el clima laboral, su comportamiento y actitud;
- Los problemas en la organización son una alarma de empleados insatisfechos;
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una organización;
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso de los trabajadores. (p.248)

El clima organizacional se define por el contenido y sus dimensiones fundamentales para un análisis eficaz y, si es necesario, una reorganización. Estas cualidades se clasifican de la siguiente manera:

- **Espacio físico:** Es el área que alberga la infraestructura de la empresa, que es donde se llevan a cabo las operaciones diarias del negocio;
- **Estructura:** Este es el organigrama, que es donde se organizan todos los empleados en términos de las responsabilidades que tienen y las horas que trabajan;
- **Comunicación:** Para que haya un desarrollo positivo de las actividades que se realizan dentro de la institución, es muy



importante que haya una buena comunicación y un intercambio de información adecuado. De no ser así, se generarán problemas que afectarán negativamente a la labor que realizan los trabajadores. La comunicación facilita una conversación sana, construye confianza, genera sugerencias útiles y permite el intercambio de opiniones, todo lo cual contribuye al desarrollo de relaciones amistosas y diplomáticas entre los agentes internos y externos de una organización;

- **Capacitación:** Es el método más eficaz para estimular al personal de la organización y fomentar el desarrollo individual y profesional;

- **Liderazgo:** Se espera que los responsables de la gestión de un departamento muestren su sentido de la responsabilidad, su dedicación al trabajo y su capacidad para motivar a su personal con el fin de inspirarlo para que desempeñe sus funciones con mayor eficacia;

- **Motivación:** La motivación y el bienestar forman parte de la cultura de la empresa, y es responsabilidad de ésta inculcar estos valores a sus trabajadores mediante, entre otras estrategias, la provisión de entornos de trabajo confortables, la concesión de primas especiales de productividad, el estímulo de la competencia y la observancia de los días de descanso; y

Según las características del entorno organizativo, influyen y destacan la motivación y los comportamientos de los miembros de



la organización. (Díaz, 2018, citado en Sumba, R.Y. et. al 2022, p.248)

Cuevas (2013), señala que “Las características del sistema organizativo establecen una determinada atmósfera organizativa. Esto tiene ramificaciones en las motivaciones de los miembros de la organización y su conducta asociada, que tiene una amplia gama de efectos en la organización” (pp.149-150).

2.2.3.2. Variables que influyen en el Clima Organizacional

Según Likert (2014), La teoría del clima organizacional se compone de variables causales, variables intermedias y variables finales que definen las características de una organización:

a) *Variables Causales*

Son variables independientes que determinan el movimiento y los resultados de la organización. Se trata únicamente de variables independientes que son susceptibles de ser modificadas por una organización y sus responsables;

b) *Variables Intermedias*

Estas variables indican la salud interna de la empresa, incluyendo la motivación, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia en la comunicación y la toma de decisiones, etc.;

c) *Variables Finales*



Son las variables dependientes causadas por la interacción de dos antecedentes. Estas variables representan los resultados de la organización, como la productividad, los gastos, los beneficios y las pérdidas.; y

La combinación e interacción de estos elementos permite distinguir entre dos tipos principales de climas o sistemas organizativos, cada uno con dos variantes. En un continuo, los climas derivados van desde un sistema extremadamente autoritario, que corresponde a un clima cerrado, hasta un sistema altamente participativo, que corresponde a un clima abierto. (Likert, 2014)

2.2.3.3. Factores del Clima Organizacional

Asimismo, según Likert (2014) en su aporte señala que el clima laboral tiene factores determinantes como son los siguientes:

a) *Factores externos*

Las fuerzas externas, como las que ejercen los consumidores, los proveedores, los sindicatos y los medios de comunicación, pueden tener un impacto significativo en una empresa;

b) *Factores psicológicos*

Los factores psicológicos en el transcurso de sus contactos, las personas traen consigo una serie de aspectos psicológicos. Entre ellos están sus opiniones, actitudes, percepciones, motivaciones y expectativas;

c) *Factores individuales, grupales y estructurales*



Los rasgos individuales, como actitudes, percepciones, personalidad y valores. y motivos, así como la cantidad de estrés que pueda sentir, influyen en el comportamiento de ese individuo, así como en el ambiente que crea dentro de la organización; y

Hay una serie de factores que influyen en el clima organizacional, como los grupos, la dinámica de los grupos formales e informales dentro de la organización, su estructura, los procesos de comunicación, la identificación, el nivel de cohesión, el espíritu de cuerpo, las normas y los códigos de relación, las funciones y los roles dentro de la organización. (Likert, 2014)

Para Robbins (2004), “Una estructura organizativa establece la división, agrupación y coordinación formal de las tareas en el trabajo”. (p.425)

2.2.3.4. Componentes del Clima Organizacional

Para Gan & Berbel (2007), Existe dos tipos de componentes: subjetivos y objetivos:

a) Componentes subjetivos.

Es fundamental prestar atención a las actitudes en el marco de las teorías que afirman que el entorno laboral se compone principalmente de las percepciones de los individuos de la organización. Es vital prestar mucha atención al desarrollo de las



actitudes, ya que conforman una disposición mental que afecta a la forma en que vemos y percibimos las cosas;

Las actitudes son sentimientos y preconceptos que influyen significativamente en las impresiones de los trabajadores sobre su entorno, su compromiso con comportamientos predeterminados y, en última instancia, su conducta. La percepción es subjetiva, y las actitudes determinan cómo percibimos; por lo tanto, el objetivo será llegar a la raíz del problema revelando las actitudes de los trabajadores hacia los aspectos organizativos, examinando la satisfacción laboral del individuo y su impacto en el entorno laboral;

Los factores subjetivos dentro del clima organizacional son:

- **Autonomía.** El componente de autonomía es el polo opuesto del componente de control. La alta autonomía se caracteriza por un control limitado, mientras que la baja autonomía se caracteriza por un control amplio;
- **Participación.** El elemento de implicación está polarizado por la inactividad y la apatía. Sin embargo, desde el punto de vista organizativo, puede haber casos en los que las actitudes de implicación se neutralicen y se establezcan involuntariamente para el individuo en el plano de la inactividad y la indiferencia debido a la falta de canales y personas que gestionen adecuadamente esta participación;



- **Liderazgo.** El liderazgo se constituye y retrata a través de varios perfiles o estilos del líder, cada uno de los cuales suscita respuestas distintas a las condiciones de trabajo y del entorno. El polo opuesto del liderazgo es la falta de liderazgo, que tiene dos proyecciones distintas: la ausencia de liderazgo resultante de la transferencia o delegación al equipo de trabajo de facultades o talentos como el análisis de problemas, el desarrollo de iniciativas, la toma de decisiones, etc. Por otro lado, la ausencia de liderazgo debida a la incapacidad del líder formal para equilibrar las necesidades del trabajo y de las personas;

- **El valor comunicación.** La importancia de la comunicación es un aspecto crucial en la percepción del clima. La incapacidad de escuchar da lugar a malas relaciones y a vicios, como presumir lo que otra persona siente o piensa, lo que puede llevar a la difusión de información errónea. Cuando la información que se proporciona no es sucinta y clara, cuando se producen distorsiones en la comunicación al omitir información, añadir datos que no se corresponden con el mensaje original o cambiar directamente el contenido al transmitirlo, o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre y provoca graves distorsiones de lo que realmente se quiere transmitir, también es probable que surjan rumores. (p.188)

b. Componentes objetivos del clima organizacional

- **Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo.**

En la jerarquía de las condiciones físicas y la infraestructura, la



creciente importancia concedida a los espacios de trabajo y a disciplinas como la ergonomía indica una atención cada vez mayor a cuestiones que se presentan de forma satisfactoria y no generan una motivación especial (factores “higiénicos” que no son directamente motivadores según Herzberg), pero que, si son inadecuados, producen irritación y frustración, lo que se traduce en un mal ambiente de trabajo;

La falta de atención a estos factores tendría repercusiones muy negativas en el estado de ánimo de los empleados y en su identificación con la institución, lo que se traduciría en desmotivación, descontento y un lugar de trabajo degradado;

- **La remuneración o salario.** La mayoría de las personas tienen una relación directa entre su salario/remuneración y su estilo de vida, así como el estatus y el reconocimiento que pueden adquirir dentro y fuera del lugar de trabajo. Debido a que un salario o remuneración adecuada representa las expectativas de un individuo no sólo en el trabajo sino también en la vida, es crucial incluir esta característica fundamental entre los componentes subjetivos o sujetos a la opinión del individuo;
- **La compensación de los empleados.** Puede ser un instrumento eficaz para mejorar el rendimiento, la motivación y la satisfacción en el trabajo, lo que contribuye a adquirir, retener y conservar una plantilla productiva. Por el contrario, el descontento con la remuneración recibida podría perjudicar la productividad de la organización al poner de manifiesto un empeoramiento del



ambiente de trabajo, lo que reduciría el rendimiento o la productividad de los trabajadores;

- **El diseño de puesto de trabajo.** Un buen diseño del trabajo trata de ampliar las dimensiones del mismo, evitando la preocupación por el abanico de capacidades requeridas para el puesto y evitando solapamientos entre las funciones de las personas, con lo que se evitan posibles conflictos. (Gan & Berbel, 2007, p.188). Asimismo, “los perfiles de los puestos de trabajo se construyen a partir de las competencias, que consisten en varios requisitos para desempeñar un determinado trabajo de forma eficiente y con éxito. Estos criterios están relacionados con los requisitos precisos de conocimientos y habilidades específicas del individuo, así como el grado de responsabilidad del mismo, así como los rasgos de comportamiento y las conductas que un individuo debe poseer para un fuerte desempeño laboral en su puesto”. (Vázquez, E. 2004, p.34)

2.2.3.5. Tipos de Clima Organizacional

Según Barroso (2004), Las siguientes formas de clima organizacional de Likert identifican dos tipos principales de clima organizacional, con subtipos para cada uno:

a. Clima de tipo autoritario.

- **Sistema I. Autoritario explotador.** Este tipo de organización carece de confianza en su gente. La mayoría de las



decisiones y objetivos se toman en la cúspide de la organización y se distribuyen estrictamente según una función descendente, en la que los empleados deben trabajar en un entorno de miedo, castigo, amenazas y, en ocasiones, recompensas, y en el que la satisfacción de las necesidades se limita a niveles psicológicos y de seguridad. Esta cultura se define por una comunicación constante y aleatoria entre la dirección y el personal, que no se limita a las órdenes e instrucciones;

- **Clima de tipo autoritario: sistema II. Autoritarismo paternalista.** Este tipo de entorno se caracteriza por la confianza condescendiente de la dirección en sus empleados, donde la mayoría de las decisiones se toman en la cúpula, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Recompensar y, a veces, castigar a los empleados es la forma más eficaz de inspirarlos. En este tipo de entorno, la dirección juega mucho con las demandas sociales de sus empleados; y

b. Clima de tipo participativo

- **Sistema III. Consultivo.** Una dirección que cultiva un entorno de participación confía en sus empleados. Las políticas y decisiones generales se toman al más alto nivel, pero se permite a los subordinados hacer juicios más específicos en los niveles inferiores. La comunicación es jerárquica. Además de utilizar las recompensas, las sanciones y la participación para impulsar a los empleados, también es importante satisfacer sus necesidades de prestigio y respeto. Este tipo de clima se caracteriza por un entorno



bastante dinámico en el que los objetivos sirven de base para la gestión;

- **Sistema IV. Participación en grupo.** La dirección confía plenamente en su personal. Los procesos de toma de decisiones de cada nivel de la organización están escalonados y estrechamente integrados. Además de ser ascendente y descendente, la comunicación es también lateral. La participación e implicación, la formulación de objetivos de rendimiento, la mejora de las prácticas de trabajo y la evaluación del rendimiento en relación con sus objetivos animan a los empleados. Existe una relación de confianza y camaradería entre los superiores y los subordinados, de modo que todos los empleados y todos los profesionales de la gestión crean un equipo para alcanzar los objetivos y las metas de la empresa basados en la planificación estratégica; y

Los sistemas I y II se relacionan con un clima cerrado, donde la estructura es rígida, por lo que el clima es negativo; sin embargo, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible, por lo que proporcionan un clima positivo dentro de la misma organización. (Barroso, 2004, pp.52-53)

2.2.3.6. Dimensiones del Clima Organizacional

Según Likert (s/f) citado por Brunet (2011), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- a) Los métodos de mando: El papel que desempeña el liderazgo en el proceso de influencia sobre los empleados;



- b)** Las características de las fuerzas motivacionales: Los procesos que se pusieron en marcha para incentivar a los empleados y atender sus necesidades;
- c)** Las características de los procesos de comunicación: Las características de los distintos modos de comunicación de la empresa, así como los procedimientos para utilizarlos;
- d)** Las características de los procesos de influencia: La importancia del contacto entre superiores/subordinados en el proceso de determinación de los objetivos de la organización;
- e)** Las características de los procesos de toma de decisiones: La idoneidad de los datos utilizados para emitir juicios, además de la estructura organizativa de las distintas funciones;
- f)** Las características de los procesos de planeación: El proceso por el que se crea el marco para determinar los objetivos o establecer las normas;
- g)** Las características de los procesos de control: El ejercicio del control en los diferentes niveles de la organización y la distribución de dicho control; y
- h)** Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: Además de la cantidad adecuada de formación, la planificación. (p.45)

Desde la perspectiva de Bowers & Taylor (s/f) citado por Pérez & Rivera (2015), en la Universidad de Michigan estudiaron 05 grandes dimensiones para poder analizar el clima organizacional:



- a) *Apertura a los cambios tecnológicos.* Se refiere a la voluntad de la dirección de considerar nuevos métodos, herramientas o recursos para mejorar el rendimiento de su personal;
- b) *Recursos Humanos.* Es referida a la atención que presta la dirección a los trabajadores para su bienestar laboral dentro de la institución;
- c) *Comunicación.* Este aspecto se refiere a las redes de comunicación que existen dentro de una empresa, así como a la facilidad con la que los empleados pueden hacer llegar sus quejas a la alta dirección;
- d) *Motivación.* Este criterio tiene en cuenta las condiciones de trabajo a las que están sometidos los empleados, que influyen en el grado en que se esfuerzan en su trabajo dentro de la organización; y
- e) *Toma de decisiones.* Se refiere al proceso por el cual el personal de una organización participa en el examen de la información que tiene a su disposición con el fin de tomar decisiones dentro de la organización. (Pérez & Rivera, 2015, p.18)

2.2.4. Motivación

La motivación de cada individuo es distinta, ya que sus necesidades no son iguales al otro individuo y producen comportamientos diferentes. La capacidad de los individuos para lograr objetivos y valores sociales varía; porque, estos cambian con el tiempo, provocando así un proceso dinámico en el comportamiento del individuo que en esencia son semejantes.



Al respecto Chiavenato (2011), considerando el hecho de que “la motivación a nivel humano conduce al clima organizativo a nivel de la organización. Para satisfacer sus deseos y mantener su equilibrio emocional, los seres humanos se adaptan continuamente a una amplia gama de condiciones. Esto es lo que se entiende por el término “estado de adaptación”. Esta adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las demandas fisiológicas y de seguridad, sino que también se refiere a los deseos de pertenencia a un grupo social, que incluyen la autoestima y la autorrealización. Estos deseos se sacian cuando se satisfacen las demandas del entorno del individuo. La insatisfacción de estas necesidades da lugar a problemas de adaptación. Es fundamental que la dirección comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas, dado que la satisfacción de estas necesidades superiores depende principalmente de quienes ocupan posiciones de poder jerárquico”. (p.49)

Para Zuluaga (2017), explica lo siguiente: “Los componentes de la motivación son cognitivos, emocionales y conductuales. Los indicadores de los procesos motivacionales internos de un individuo incluyen las preferencias, la persistencia y la determinación o el vigor. Estos términos se refieren a todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Por otro lado, la motivación se define como todos los factores que inician las conductas”. (p.68).

Por otro lado, Robbins (2008) explica que “la voluntad de realizar algo se denomina motivación, y se produce cuando un individuo es capaz de satisfacer un deseo condicionado por ese algo.” Según el autor, la motivación es el deseo de cada individuo de establecer una acción



específica basada en sus intereses o expectativas que contribuya a la consecución de sus objetivos, ya sea individual o colectivamente. (p. 26)

Es de esperar que un trabajador entusiasta y motivado fuera más productivo que si no lo está. Puede suceder que el trabajo no le satisfaga o se sientan satisfechos con su trabajo, pero su nivel de producción es bajo, en cada caso hay desequilibrios que corregir. Entonces, un buen clima organizacional, dará como resultado un clima positivo, los determinantes de la productividad como la motivación, la gestión influirá de manera más efectiva en los trabajadores y por ende, en su productividad laboral. Por lo tanto, si tenemos un entorno organizacional negativo, se puede desperdiciar una buena productividad laboral. (Toro, (s/f) citado por Zuluaga, 2001, p.5)

Según Ramos (2012), para abordar temas sobre motivación, es necesario hacer referencia a otras teorías y metodologías como son:

A. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

Esta teoría postula que la motivación de un individuo está sujeta a la satisfacción de cinco (05) tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Las fisiológicas, de seguridad, de afecto y de autorrealización son las cinco categorías. Entonces, estas necesidades deben ser suplidas en un orden jerárquico, ya que si la primera necesidad fundamental no ha sido satisfecha, es la única que tiene el poder de motivar el comportamiento de un individuo; sin embargo, una vez satisfecha, pierde su capacidad de motivar a las personas. Por lo tanto, las necesidades de un grado superior se convertirán en un elemento motivador



una vez que se hayan satisfecho las necesidades del nivel intermedio. Maslow afirma que para lograr la motivación individual, una organización debe ofrecer las condiciones esenciales para que las necesidades de los empleados se satisfagan a través de su trabajo. (Ramos, 2012, pp.30-31)

Por lo tanto, según Maslow, hay cuatro (04) **necesidades básicas** y de crecimiento en la jerarquía de necesidades. Empezamos, pues, por las necesidades básicas:

- a) *Fisiológicas*. Dado que provienen de la esencia física de los seres humanos y son esenciales para la supervivencia, como la necesidad de comida, vivienda y ropa, estas necesidades se satisfacen con salarios y prestaciones;
- b) *Seguridad*. Se refiere al deseo de no sentirse amenazado por las condiciones de trabajo; esto abarca la seguridad laboral, un entorno de trabajo agradable, salud, pensiones, seguro de vida, higiene y seguridad, entre otros;
- c) *Afecto, amor, pertenencia*. Se refiere a la necesidad de mantener relaciones positivas con los demás. Las condiciones que fomentan la interacción y la colaboración entre grupos diversos, como la creación de equipos, las actividades deportivas, culturales y de ocio, sirven para satisfacer estas necesidades;
- d) *Estima o Reconocimiento*. Se refiere a la necesidad de ser respetado por los demás y por uno mismo; esto se conseguirá a través del reconocimiento del esfuerzo y la diligencia. Se consigue mediante la creación de sistemas de premios y recompensa que aportan



reconocimiento, orgullo y respeto a los que lo hacen bien. Y por último, está la **necesidad de crecimiento**;

- e) *Autorrealización*. Es el último nivel de necesidad que hay que cubrir, cuando ha satisfecho todas las necesidades básicas. Por lo tanto, se refiere a la aspiración de todo individuo de sentirse realizado a través del cultivo de sus fortalezas y potencialidades. Por lo tanto, esta demanda se convierte en permanente y nunca se satisface totalmente, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtiene un individuo, mayor es el impulso de continuar con la autorrealización; esto se consigue cuando se descubre un entorno de vida adecuado en el trabajo. (Ramos, 2012, pp.30-31)

B. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

- a) Basándose en los resultados de una encuesta realizada a ejecutivos, Herzberg llega a la conclusión de que hay dos tipos de factores que contribuyen a la satisfacción laboral: los factores internos, también conocidos como factores motivacionales o intrínsecos al trabajo (factores como el logro, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo), y los factores externos, también conocidos como factores higiénicos (que incluyen las políticas de la empresa, el salario, las relaciones con los compañeros, el puesto, la seguridad, la relación con los superiores y los subordinados). La satisfacción de las necesidades de orden superior, como la autorrealización y la estima, se apoya en variables motivacionales, mientras que las necesidades fisiológicas de



seguridad y conexión se satisfacen con componentes sanitarios. En consecuencia, los aspectos higiénicos contribuyen a crear un entorno de trabajo favorable, mientras que la motivación mejora en gran medida el rendimiento laboral. (Ramos, 2012, pp.30-32)

Según Frederick Herzberg determina que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son las siguientes:

a) Factores de higiene o mantenimiento. Se refiere a lo que evita la insatisfacción, pero no motiva, es decir, lo mínimo que debe existir en toda organización, como el salario, los beneficios, las políticas y los métodos de supervisión. Por último;

b) Motivadores. Como su nombre indica, fomentan la motivación además del sentido de autorrealización, el reconocimiento, la responsabilidad y el propio acto de trabajar. A continuación, el autor habla de los elementos higiénicos (como el entorno de trabajo, la calidad de la supervisión, el salario, la política empresarial, las condiciones físicas de trabajo, las interacciones con los demás y la seguridad en el trabajo); si son adecuados, los individuos no se sentirán infelices, pero tampoco satisfechos. Por lo tanto, si queremos inspirar a los individuos en el trabajo, debemos centrarnos en los aspectos relacionados con el propio trabajo o los resultados obtenidos, como las posibilidades de ascenso, el crecimiento personal, el reconocimiento, la



responsabilidad y los logros, que proporcionan una compensación intrínseca a los trabajadores. (Ramos, 2012, pp. 31-33)

C. Teoría de las necesidades de McClelland.

Desde la perspectiva, de David McClelland afirma que la motivación laboral tiene una dependencia con las necesidades de cada individuo y su predominio de alguno de ellos: y viene a ser el factor en donde se tendrá que satisfacer a través de un puesto de trabajo, como son necesidades de:

a) *Poder*. Es una referencia a la necesidad que tienen otras personas de poder, y dado que la satisfacción de esta necesidad está supeditada al ejercicio de la autoridad, es posible que esta necesidad pueda ser catalogada como uno de los requisitos para la estima;

b) *Afiliación*. Es una necesidad impulsada por la necesidad de estar satisfecho con las relaciones con otras personas y de sentir placer en la compañía de esas relaciones. Por lo tanto, la necesidad de apego está representada en gran medida por el deseo de afiliación; y

c) *Logro*. Cuando la realización se alcanza o se logra a través de objetivos y resultados, esta necesidad se prioriza más que cualquier otra. El trabajador impulsado por el deseo de conseguir logros realiza un esfuerzo importante para asegurarse de que siempre tiene éxito en el cumplimiento de sus objetivos y obtiene una gran satisfacción personal al hacerlo. Cuando un trabajo carece de retos, la fuerte necesidad de logro va acompañada de un tremendo descontento. Para que el trabajador esté siempre motivado, hay que colocarlo en un puesto que satisfaga su



principal necesidad psicológica, ya sea de logro, de autoridad o de afinidad. (Ramos, 2012, p.33)

2.2.5. Comunicación

Las instituciones y organizaciones no podrían operar ni existir sin comunicación, porque, es imprescindible esa red que constituye y coordina con las demás dependencias.

Para Gaspar (2011), señala que:

La comunicación es la piedra angular de un clima organizacional saludable; cuando las personas de una organización sienten que pueden comunicarse abiertamente entre sí, aumenta su confianza. Cuando hay una fuerte comunicación entre los trabajadores, también habrá buenas relaciones. Por ello, los directivos de una institución u organización deben tener en cuenta la comunicación y buscar soluciones que mejoren la capacidad de los miembros para comprender y comunicarse entre sí. (p.23)

Al respecto Castro (2012), considera que:

La comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales necesarios para el funcionamiento de las instituciones; es una herramienta, un componente esencial de una organización, y un componente fundamental de una entidad que juega un papel esencial en el mantenimiento de la misma. Como consecuencia de ello, la empresa será realizable como resultado del flujo de información entre los distintos niveles y posiciones de los miembros, lo que permitirá el desarrollo de patrones típicos de comportamiento comunicativo que están influenciados



por variables sociales y en los que cada individuo desempeñará un papel comunicativo.

La comunicación dentro de las estructuras internas de una organización es uno de los aspectos clave que deben estar presentes para articular las interacciones interpersonales que existen entre las distintas partes de la organización de una institución. Su objetivo principal es contribuir a la consecución de los objetivos corporativos, con el objetivo secundario de aumentar el sentimiento de identificación de los empleados con la organización. Por lo tanto, afirmamos que sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir. (p.65)

Entonces “La comunicación es el proceso de transmisión y recepción de información, ideas, opiniones y actitudes para lograr la comprensión y la acción. La comunicación es vital para lograr la coordinación de esfuerzos y los objetivos de la organización” (Cuevas, 2013, p. 319).

Según el autor Martínez:

El objetivo de la comunicación organizacional es conectar las necesidades e intereses de una institución con los de sus empleados y la sociedad en general, actuando como conducto para el flujo de información dentro de la institución. La comunicación organizacional es una herramienta que funciona para facilitar el flujo de información dentro de la institución. La comunicación dentro de una organización permite profundizar en el conocimiento de los recursos humanos. Esto se logra mediante la evaluación del desempeño de los empleados y los niveles de



productividad laboral a través de entrevistas personales y visitas a diversas áreas de trabajo. De igual forma, la comunicación dentro de una organización es crucial para el logro efectivo de sus objetivos, ya que permite el desarrollo de sus miembros para enfrentar los diferentes retos y requerimientos de la sociedad. (Martínez, 2014)

Para Palma (2004), la comunicación es:

La impresión que tiene una persona sobre la fluidez, claridad, rapidez, coherencia y exactitud de la información perteneciente y relevante para el funcionamiento interno de una institución, como la atención dirigida a los usuarios y/o clientes corporativos, por ejemplo; el acceso a la información necesaria para el desempeño de sus funciones, mientras la organización promueve y fomenta la comunicación interna. Por lo tanto, para que exista un alto nivel de comunicación en las relaciones interpersonales, debe haber apoyo entre los colaboradores y suficiente coordinación entre las personas, para establecer un mejor ambiente basado en los niveles de apoyo y comunicación entre los empleados de una misma institución. (p.27)

Según Llanos et al. (2016), “La comunicación es la actividad fundamental que debe tener lugar para que cualquier tipo de organización tenga éxito. Permite que los distintos niveles y cargos de la organización se comuniquen y compartan información entre sí, por lo que se considera un instrumento vital en la institución” (p. 41).

Y finalmente, Quinto (2020, citado en Sumba R.Y. et.al 2022) Señala que:



El clima organizacional es crucial para el desempeño de los individuos, ya que tiene un impacto decisivo en su desarrollo, así como condiciones vitales como la comunicación, las conexiones interpersonales, la apertura y la confianza, entre otras. Impacta e influye en la calidad de la vida laboral en un lugar de trabajo en el que se fomentan las relaciones interpersonales para que sean más amistosas, o lo que es lo mismo, espontáneas y genuinas. (p.244)

2.2.5.1. Flujos de la comunicación

Al respecto Fernández (2010), señala que:

Los flujos de comunicación se tienen en cuenta en función de la estructura de comunicación interna de una organización. Asimismo, existen cuatro tipos de comunicación interna: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas se ajusta a la razón de ser de la organización; es decir, las comunicaciones emanan de la alta dirección, los trabajadores participan en la toma de decisiones y la información fluye libremente entre los niveles jerárquicos de la empresa, como son:

a) Comunicación descendente. - La responsabilidad de la comunicación descendente es proporcionar una secuencia específica para el crecimiento de las tareas, los puestos, la formación, las directrices, las normas, etc. Esto es cierto no sólo en el sentido de mandar a la persona que da la orden, sino también en el sentido de organizar y dirigir. La transmisión de la cultura de la empresa y de los requisitos de cumplimiento es



una de las responsabilidades más importantes asociadas a la comunicación descendente. Así que, “el carácter que tiene es de tipo piramidal, donde los mensajes fluyen desde el nivel más alto de la organización hacia los niveles inferiores”;

b) Comunicación ascendente. - A diferencia de la comunicación descendente, que se produce desde los niveles jerárquicos más bajos de una organización hasta los más altos, la comunicación ascendente se produce en sentido contrario. El flujo de comunicación permite a los individuos trabajar de forma proactiva en la toma de decisiones y participar continuamente en el desarrollo y la innovación de la empresa, lo que a su vez contribuye a crear motivación en los empleados y a trabajar en equipo;

c) Comunicación horizontal. - La comunicación horizontal es aquella que fluye entre los miembros de una misma jerarquía. Pueden ser entre departamentos, áreas, grupos o individualmente, sin la presencia de una autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información favorece las relaciones de un mismo nivel, y se obtiene a través de juntas, informes, asambleas, trabajos en equipo, etc., que contribuyen a que los trabajadores se sientan comprometidos y por ende haya eficacia en la institución; y

d) Comunicación Oblicua. - La organización prevé esta forma de contacto entre el director del departamento de marketing y un empleado de finanzas. Debido a la información o la



coordinación proporcionada por el remitente para recibir una respuesta del destinatario, es necesaria la coordinación entre las personas. (Fernández, 2010, p.93)

2.2.6. Trabajo en equipo

En toda organización e institución, comunidad, familia, es necesario desarrollar el trabajo en equipo, que incluye diferentes formas de compartir y cooperar de manera simultánea dentro de un grupo de individuos, todo para el bien o propósito en común; es propicio que el equipo trabaje bajo el respaldo de un líder.

Para Koontz & Weihrich (1998), afirman que:

El trabajo en equipo se refiere a un grupo de individuos bien organizados y centrados en un objetivo común. Se compone de un número limitado de personas que adoptan e intercambian funciones y deberes con flexibilidad según reglas específicas y son expertos en gestionar las interacciones con otros individuos en un ambiente de confianza y respeto mutuos. (p. 576)

Según López A. (2002), define:

El trabajo en equipo se define como un pequeño grupo de individuos con habilidades complementarias que están comprometidos con un mismo objetivo, una misma meta de trabajo y una misma planificación, y que comparten la responsabilidad mutua.

El trabajo en equipo se describe como una acción necesaria para el compromiso activo de múltiples personas, que requiere un alto nivel de confianza en los participantes y la puesta en común de habilidades y



conocimientos relacionados con la actividad de la institución para poder realizarse. (López, 2002)

Para Cardona & Wilkinson (2006), “El trabajo en equipo consiste en colaborar de forma ordenada para alcanzar un objetivo común. Esto implica reconocer las interdependencias entre los miembros del equipo y aprovecharlas para alcanzar el objetivo común.” (p.2).

Para entender mejor el trabajo en equipo, es necesario saber en qué se diferencia de un grupo de trabajo.

“Un grupo de trabajo es un conjunto de individuos que colaboran entre sí, principalmente para intercambiar información y tomar decisiones, con el fin de mejorar el nivel global de rendimiento que cada miembro alcanza en su propio ámbito. En consecuencia, un equipo de trabajo es un grupo de individuos cuyos esfuerzos por separado dan lugar a un rendimiento superior a la suma de las contribuciones realizadas por cada uno de los miembros del equipo” (Robbins, 2004).

Por otro lado, Jaramillo (2012), sostiene “El equipo de trabajo es el conjunto de individuos que se encargan de alcanzar un objetivo concreto bajo la dirección de un coordinador. Estos individuos pueden ser auto asignados o recibir responsabilidades específicas de un coordinador” (p.6).

Desde la perspectiva de Ceneval, “implica la integración de la ayuda a terceros, el intercambio de información, la integración a la consecución de los objetivos del grupo, el desarrollo de la colaboración del equipo, el mantenimiento de la armonía, la cohesión y el espíritu de equipo.” (Ceneval, 2006).



Según Aguilar & Vargas (2010), “Un equipo de trabajo es un grupo caracterizado por la identificación con el cumplimiento de objetivos, la aceptación de roles, la comunicación clara y fluida, el compromiso de diversos componentes emocionales, la colaboración espontánea y la ayuda mutua, la cohesión, la afinidad y la identificación con el grupo”. En consecuencia, un grupo de trabajo se compone de un conjunto de personas que se reúnen de forma regular, si no continua, para trabajar en la consecución de objetivos compartidos, entablar una conversación coherente y adherirse a un conjunto de normas, principios y deberes socialmente sancionados. (p. 3)

Finalmente, Gutiérrez, explica que:

El trabajo en equipo se produce cuando un grupo de personas trabajan juntas y se comunican entre sí para lograr un objetivo común basado en un sentido compartido de propósito. Los miembros del grupo aportan sus conocimientos, habilidades y actividades individuales a la empresa. El trabajo en equipo es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que la cohesión de sus miembros es directamente proporcional a la de la organización en su conjunto. También es esencial que los miembros de una organización se dediquen a su tarea. (Gutiérrez, 2010)

2.2.7. Teoría de la toma de decisiones

Para Daft (2011), “la toma de decisiones, se lleva a cabo en medio de factores constantemente cambiantes, de una información que no es clara



y de puntos de vista en conflicto, e incluso los mejores gerentes en las empresas más exitosas en ocasiones cometen grandes errores” (p.451).

La toma de decisiones, está relacionado con la información que se pone a disposición, si esta es clara y suficiente, entonces tendremos una acertada decisión, pero si la información no es la correcta y es insuficiente, la toma de decisión tendrá resultados negativos para la organización. Es por ello, que la toma de decisiones debe ser adecuada, y no afectar las relaciones entre los individuos o directivos. Para Jones “la toma de decisiones; es el proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución o ruta de acción que creará valor para las partes interesadas de la organización” (2008, p.332).

2.2.8. Desempeño laboral

El desempeño laboral se define como la forma en que un empleado lleva a cabo sus actividades y cumple con sus responsabilidades para alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto, las personas demuestran competencias laborales al integrar, como sistema, las habilidades, conocimientos, experiencias, sentimientos, motivaciones, actitudes, características individuales y valores que contribuyen al logro de los resultados esperados, de acuerdo con las necesidades técnicas, productivas y de servicio de una organización.

Para Bittel (2000), plantea que “El desempeño está fuertemente influenciado por las expectativas de los empleados respecto al trabajo, como el deseo de logro y armonía. Por lo tanto, el desempeño depende de



las capacidades y los conocimientos de los empleados para hacer avanzar los objetivos de la institución” (p.83).

Según Chiavenato, “El desempeño es la relevancia de las actividades o comportamientos de un individuo para la consecución de los objetivos de la organización. Por lo tanto, la fuerza más significativa de una empresa es su rendimiento laboral.” (2000, p.124).

Stoner (1987, citado en Guzmán B.A, 2017), quien afirma que:

El desempeño laboral puede definirse como la manera en que los empleados desempeñan sus funciones dentro de una organización con el fin de alcanzar los objetivos que se han establecido para esa institución. Otra forma de decirlo es decir que el desempeño laboral es la forma en que los miembros de una organización trabajan juntos para lograr los objetivos comunes de acuerdo con los principios fundamentales que se han establecido. (p.19)

Al respecto, Davis (2002), menciona que:

Las personas se caracterizan según su personalidad; por las acciones que realizan, ejecución de su trabajo y según el grado de motivación antes de la realización; al desarrollarlo, se logra determinados refuerzos y se compara con aquello que desea. Dependiendo de la percepción adquirida y deseada, una persona pone su nivel inicial de motivación en una situación particular, y la cambia para realizar una nueva tarea; produciendo resultados de aprendizaje, un proceso que afecta su nivel de competencia y personalidad del individuo. Si la persona logra satisfacer sus necesidades laborales, obtendrá habilidades, destrezas y



conocimientos requeridos para lograr un desempeño eficiente en el rol que les asignan; entonces, la satisfacción laboral en el trabajo es favorecida a través de retos o desafíos, y recompensas recibidas como: premios, atenciones de salud, vacaciones, compañeros solidarios, empáticos e integración en el equipo de trabajo. (pp. 173-175)

Para Bohórquez, “el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por un empleado en la consecución de los objetivos de la organización durante un periodo de tiempo determinado” (Bohórquez, 2004).

Según Milkovich y Boudreau (1994, como se citó en Guzmán B.A, 2017), define que:

El desempeño laboral se refiere a las características de cada individuo, como los rasgos, las necesidades y las habilidades, que interactúan entre sí, con el trabajo y con la organización en su conjunto, siendo el rendimiento en el trabajo el resultado de la interacción de todos los elementos. (p.19)

Para Queipo & Useche (2002, citado en Guzmán B.A, 2017), “El desempeño en el trabajo varía de una persona a otra debido a que se ve afectado por una serie de elementos, entre los que se incluyen las capacidades del individuo, las motivaciones, el trabajo en equipo, la formación de los empleados, la supervisión y las consideraciones situacionales, así como su perspectiva de la función que se está realizando.” (p.20).

Según Palací (2005), indica lo siguiente:



El desempeño laboral es el valor que se pretende aportar a una organización mediante los distintos hechos de comportamiento que una persona realiza en un periodo de tiempo determinado. Las acciones individuales o de grupo en distintos periodos de tiempo contribuyen simultáneamente a la eficacia de la organización. (p.155)

Para Pineda (2012, como se citó en Guzmán B.A, 2017) considera que:

Sólo realizando un examen de desempeño con respecto al perfil del puesto sería posible determinar si un individuo rinde bien o mal en relación con algo, en este caso el puesto que ocupa. La adecuación individuo-puesto se determina contrastando el perfil del puesto con el del individuo examinado, y estableciendo una relación entre ambos. (p.22)

Por otro lado, Robbins; Stephen & Coulter (2013), “consiste en determinar en qué medida una organización (o un individuo o un proceso) ha alcanzado sus actividades y objetivos laborales. En general, el rendimiento laboral a nivel de la organización permite evaluar la consecución de los objetivos estratégicos a nivel individual.” (p.296.)

Entonces, para Pernía y Carrera, la importancia del nivel de desempeño laboral radica en implementar nuevas políticas de compensación como: La dirección de la empresa es responsable de mejorar las condiciones de trabajo, ayudar en la toma de decisiones, determinar si es necesario el reciclaje profesional, identificar los fallos en el diseño del puesto y observar si los conflictos laborales dificultan el desempeño del puesto por parte del trabajador. (Pernía y Carrera, 2014, p.35)



Según Reyes J.C. et.al (2018) El desempeño laboral de los recursos humanos tiene mucho que ver con el comportamiento de los individuos y los resultados obtenidos, como la motivación; si hay una buena motivación mejor será el desempeño laboral y por ende habrá mayor productividad.

Una de las formas de mejorar el desempeño laboral de los empleados es animarles constantemente mediante diversas técnicas, como concederles mayor autoridad y responsabilidad, recompensar sus logros y proporcionarles un ambiente de trabajo adecuado. (p.18)

Y desde la perspectiva de Araujo & Leal (2007) sostiene que:

El desempeño laboral depende y se mide por varios factores como: elementos, habilidades, características pertenecientes a los conocimientos, así como las capacidades desarrolladas por el trabajador que son aplicadas en su trabajo. A través del desempeño del individuo en el trabajo, éste demuestra las competencias laborales adquiridas con las que integra, como sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, sentimientos, motivaciones, características individuales y valores que contribuyen al logro de los objetivos esperados, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicio de la empresa. (Araujo & Leal 2007, citado en Acevedo & Lizarzaburo 2019, p.13)

2.2.8.1. Características del desempeño laboral

Según Rivas (2015), los conocimientos, las habilidades y los talentos que una persona debe aplicar y mostrar en el desempeño de su trabajo se denominan cualidades de desempeño del trabajo.



- a) **Adaptabilidad:** Se refiere a la conservación del desempeño en diversos entornos de trabajo, tareas, responsabilidades y personas;
- b) **Comunicación:** Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de forma eficaz, ya sea individualmente o en grupo; después, la capacidad de adaptar el lenguaje o la terminología a las necesidades del receptor, como el uso eficaz de la gramática, la organización y las estructuras en la comunicación; y, por último, la capacidad de colaborar eficazmente con los demás.
- c) **Iniciativa:** Se refiere a la influencia del individuo en la consecución de los objetivos previstos. Además, la capacidad de instigar los acontecimientos en lugar de aceptarlos pasivamente. Y las acciones que un individuo lleva a cabo para conseguir resultados que superen las expectativas;
- d) **Conocimientos:** Se refiere al grado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas afines a su campo laboral y la capacidad que tienen los trabajadores de estar informados sobre los avances y tendencias actuales;
- e) **Trabajo en equipo:** Se refiere a la capacidad de desarrollarse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para lograr los objetivos de la organización, contribuyendo además a la promoción de un ambiente propicio para el consenso;
- f) **Estándares de trabajo:** Se refiere a la capacidad de la organización para cumplir y superar los objetivos o estándares,



y a la capacidad de obtener datos que permitan mejorar la retroalimentación del sistema;

- g) Desarrollo de talentos:** Se refiere a la capacidad de una persona para mejorar las habilidades y competencias de los miembros del equipo y para construir actividades de desarrollo exitosas para los puestos actuales y futuros;
- h) Potencia el diseño del trabajo:** Se refiere a la capacidad de determinar la organización y la estructura más eficaces para alcanzar un objetivo. Capacidad para reestructurar el trabajo de forma que se maximicen las perspectivas de mejora y la adaptabilidad de las personas;
- i) Maximiza el desempeño:** Esta referida a la capacidad de determinar metas del desempeño/desarrollo que proporciona la capacitación y evaluación del desempeño laboral. (Rivas, 2015, p.49)

2.2.8.2. Factores del desempeño laboral

Según Bain (2003) afirma que existen dos factores del desempeño laboral que podrían contribuir en el mejoramiento de la productividad laboral como son los siguientes:

a) Factores internos.

Algunos factores internos son más susceptibles de cambio que otros, por lo que se clasifican como duros o blandos. Los elementos blandos son la mano de obra, las estructuras y procedimientos organizativos, el estilo de dirección y las prácticas de trabajo. Los



términos productos, tecnología, equipos y materias primas se denominan:

Para los *factores duros* La productividad es el grado en que un producto satisface las necesidades de un cliente; puede aumentarse modificando el diseño y las especificaciones de la planta y el equipo. La productividad de este factor puede aumentar el rendimiento de la utilización, la edad, la modernización, el coste, la inversión, los equipos producidos internamente, el mantenimiento y la ampliación de la capacidad, el control de inventarios, la planificación y el control de la producción, etc.;

Mientras los *factores blandos* podría maximizar la productividad de este factor para lograr resultados cooperativos y participativos a través de una excelente motivación, la formación de un conjunto adecuado de valores para el aumento de la productividad, un programa salarial adecuado, una excelente formación-educación y programas de seguridad;

Por lo tanto, la organización y los procedimientos; debe aumentar su productividad y ser más flexible, capaz de predecir y responder a los cambios en el mercado; también debe mantenerse al día de las nuevas habilidades de la fuerza de trabajo y los avances tecnológicos para garantizar una comunicación eficaz en todos los niveles. Esto se consigue mediante el estudio del trabajo y el crecimiento profesional. Los estilos de gestión son responsables del uso eficiente de todos los recursos bajo el control de una institución, ya que influyen en la estructura organizativa, las políticas de personal, las descripciones de puestos de trabajo, la planificación y los controles operativos, las políticas de mantenimiento, las compras, los costes de capital, las fuentes de capital,



los sistemas presupuestarios y los métodos de control de costes, entre otros. (Bain, 2003, pp.39-40)

b) Factores externos.

La productividad es un motor de la renta real, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población; por ello, las empresas intentan determinar las verdaderas razones del aumento o la reducción de la productividad. También se incluyen las siguientes condiciones:

Ajustes estructurales: Independientemente de la orientación de la empresa, los cambios estructurales de la sociedad suelen repercutir en la productividad nacional y empresarial. No obstante, las fluctuaciones de la producción tienden a modificar esta estructura a lo largo del tiempo;

Cambios económicos: Cambios en la estructura del capital, el impacto estructural de la investigación, el desarrollo y la tecnología, las economías de escala y la competitividad industrial. Cambio de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; y

Cambios demográficos y sociales: Dentro de este aspecto, destacan las tasas de natalidad y mortalidad por sus efectos a largo plazo en el mercado laboral, la participación de las mujeres en la población activa y sus ingresos, la edad de jubilación y los valores y actitudes culturales;

Recursos naturales: Incluyen la mano de obra, la capacidad técnica, la educación, la formación profesional, la salud, las



actitudes, las motivaciones y el crecimiento profesional; la tierra y su grado de erosión, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su suministro, las materias primas y su precio y abundancia; y

Administración pública e infraestructura: Incluye leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que tienen un impacto directo en la cantidad de trabajo que se puede realizar. (Bain, 2003, pp. 40-41)

2.2.8.3. Elementos que influyen en el desempeño laboral

Según Chiavenato (2000), expone que el desempeño laboral está determinado por:

- a) Atributos de la actitud del individuo, como la disciplina, la actitud de cooperación, la iniciativa, la responsabilidad, las habilidades de seguridad, la discreción, la presentación personal, el interés y la originalidad;
- b) Factores relacionados con las operaciones, como el conocimiento del trabajo, la calidad, la cantidad, la precisión, la colaboración con otros y el liderazgo. (Chiavenato, 2000, p.359)

Al mismo tiempo, Queipo & Useche (2002), aseguran que “El desempeño en el trabajo varía de una persona a otra debido a la influencia de elementos como las capacidades del individuo, las motivaciones, el trabajo en equipo, la formación de los empleados,



la supervisión y las consideraciones situacionales, así como la perspectiva del individuo sobre su papel”.

De esa manera, “se ha observado que hay una serie de factores que influyen en el rendimiento laboral. Sin embargo, el rendimiento no viene determinado únicamente por factores personales o por las actividades realizadas en grupo, sino que las herramientas de trabajo también desempeñan un papel muy importante en la ecuación”. (Queipo & Useche, 2002, p.20)

2.2.8.4. Dimensiones del desempeño laboral

A) Productividad laboral

Para D’Alessio (2012), “La productividad es la relación entre la producción de un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos necesarios para producir esa producción; es el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información) en la creación de bienes o servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos, los recursos consumidos y el tiempo necesario para lograr esos resultados, y se suele definir de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

Por otro lado, “La mejora de la eficacia del método de producción es esencial para aumentar la productividad. La relación entre la cantidad de recursos utilizados y el número de bienes y



servicios producidos debe mostrar resultados positivos para que la mejora se considere exitosa” (Paz & Gonzales, 2013).

B) Eficacia

La eficacia se describe como "hacer las cosas correctas, es decir, las actividades laborales que cumplen los objetivos de la organización". (Robbins & Coulter, 2008).

Desde otra perspectiva la eficacia "se refiere a la consecución de los objetivos/resultados propuestos, es decir, a la ejecución de actividades que permiten cumplir los objetivos fijados. La eficacia es el grado de consecución de un objetivo o resultado" (Da Silva, 2008).

Para Andrade, (2008), “La eficacia puede definirse como la consecución de los objetivos previstos. El término "eficacia en la gestión" proviene del hecho de que es la manifestación administrativa de la eficiencia. ”.

C) Eficiencia laboral

“Una organización no sólo debe ser capaz de prestar un servicio excelente, sino también de hacerlo dentro de un marco de precios aceptable. Cada vez más, el rendimiento se evalúa en función de la eficacia de la organización” (Charles Lusthaus, 2001).

“El grado de cumplimiento de los objetivos es la medida de la eficacia. Dicho de otro modo, la eficacia de un método puede



juzgarse en función de los resultados que produce, mientras que la eficiencia del mismo método puede juzgarse en función de los recursos que requiere para obtener esos resultados.” (Mejía, 2017, p. 82). Entonces “la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos” (Weihrich ,2004)

D) Ética y Conducta Individual.

Según Martínez (2005) define “Desde el punto de vista moral, la ética puede definirse como un conjunto de principios, valores, pautas de conducta, prohibiciones e ideales (...), un conjunto de normas de comportamiento que dirigen los actos de una persona.” (p.13).

Asimismo, para Robbins y Judge (2013), se define:

El comportamiento individual como estudio de las organizaciones, teniendo en cuenta la existencia y el significado de las diferencias individuales entre los miembros de una organización, se presenta como un proyecto de mejora de los servicios prestados, como solución a la necesidad de un cambio en la práctica organizativa, comenzando por un acercamiento por parte de los profesionales responsables de la actualización del conocimiento interno y avanzando hacia un modelo de actuación entre todos los miembros de la organización. (Robbins & Judge, 2013, p.463)



2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Clima organizacional

Según Palma (2004), habla que es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

2.3.2. Motivación

La motivación a nivel humano conduce al clima organizativo a nivel de la organización. Para satisfacer sus deseos y mantener su equilibrio emocional, los seres humanos se adaptan continuamente a una amplia gama de condiciones.

2.3.3. Comunicación

La comunicación es el proceso de transmisión y recepción de información, ideas, opiniones y actitudes para lograr la comprensión y la acción. La comunicación es vital para lograr la coordinación de esfuerzos y los objetivos de la organización” (Cuevas, 2013, p. 319).

2.3.4. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se refiere a un grupo de individuos bien organizados y centrados en un objetivo común.

2.3.5. Desempeño laboral

Es el nivel de ejecución que ofrece un trabajador y la forma de actuar frente a las funciones y tareas principales que exige su cargo.



2.3.6. Organización

Es un grupo social formado por individuos, tareas y administración, creadas con la finalidad de lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

2.3.7. Eficacia

La eficacia se describe como "hacer las cosas correctas, es decir, las actividades laborales que cumplen los objetivos de la organización". (Robbins & Coulter, 2008).

2.3.8. Eficiencia

Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos., es decir una organización no sólo debe ser capaz de prestar un servicio excelente, sino también de hacerlo dentro de un marco de precios aceptable.

2.3.9. Productividad laboral

La productividad es la relación entre la producción de un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos necesarios para producir esa producción; y el uso eficiente de esos recursos.



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Reseña histórica

Según el registro de la investigación, estos lugares fueron ocupados por Qaluyos y Pukaras entre 1100 y 1450 A.C., con restos arqueológicos descubiertos en Cachichupa. El 24 de mayo de 1595, los hermanos Juan de Vega y Diego de Vega formaron la "Estancia de Putina". En el siglo XVIII, fue uno de los principales contribuyentes de la colonia en cuanto a tejidos, lana y recursos minerales.

Putina, como distrito fue fundada el 5 de febrero de 1823, siendo, el 2 de setiembre de 1889 elevada a categoría de ciudad. El 12 de junio de 1989 con Ley N° 25038 fue creada la Provincia de San Antonio de Putina y promulgada por el presidente de la república, "Alan Gabriel Ludwig García Pérez", con sus actuales cinco distritos, los cuales son; "Putina, Ananea, Pedro Vilcapaza, Quilcapunco y Sina", constituyéndose dentro del departamento de Puno, denominada "ciudad de las aguas termales", debido a que ahí, se posee ricas aguas termo medicinales.

3.1.2. Ubicación

La provincia de San Antonio de Putina está situada en el centro oriental del departamento de Puno, cerca de la frontera del departamento con Bolivia. Zona montañosa en una gran porción del territorio, asentándose en la cordillera oriental de los Andes del sur, ingresando desde Bolivia, constituyéndose como un paisaje de majestuosidad e imponente por los nevados y así también por las estribaciones donde se ubican los pueblos por los que se compone.



La población de San Antonio de Putina, aproximadamente es de 50 490 habitantes; donde el 66.7% pertenece a la población urbana y el 33.3% a la población rural.

División Administrativa de la Provincia de San Antonio de Putina:

Se divide en cinco (05) Distritos.

- a) Ananea.
- b) Pedro Vilcapaza.
- c) Putina.
- d) Quilcapuncu.
- e) Sina.

Asimismo, según información estadística del (INEI), la composición de la población en general por sexo a nivel provincial es mayor la población masculina que la población femenina. Y según grupo de edades la Provincia de San Antonio de Putina tiene menor proporción a la población de 15 años y mayor proporción a edades activa de (15 a 64 años).

3.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación ha tenido logros de objetivos específicos, en donde, muestra los aspectos fundamentales del marco metodológico de la investigación; haciendo incidencia a las unidades de análisis, las dimensiones de la investigación, y la determinación de la población teórica (universo) y operacional (muestra) estratificada, y las técnicas e instrumentos de recolección de información.

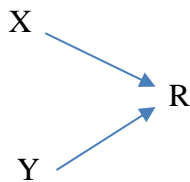
El procesamiento utilizado en el resultado de los objetivos propuestos en el presente estudio, se llevó a cabo bajo encuestas con preguntas cerradas a 96 trabajadores de la MPSAP.

3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el estudio de investigación se aplicó el paradigma cuantitativo, según el grado de profundidad de la investigación; cuyo diseño de investigación fue de tipo correlacional y explicativo; es correlacional porque se busca la relación significativa entre el variable independiente clima organizacional y el variable dependiente desempeño laboral.

Según Hernández, R. (2010), “El objetivo de la investigación correlacional es determinar el vínculo o el grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.” (p.81).

Es explicativa, porque de manera específica se dio cuenta de la influencia de la motivación, comunicación y trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad. Asimismo, en el siguiente esquema se presenta la correlación de las variables.



Dónde:

X: variable independiente: Clima organizacional



R: Correlacional

Y: Desempeño laboral

3.3.1. Nivel de análisis

El nivel de análisis de la investigación ha sido micro, porque se trabajó con una muestra representativa de 96 trabajadores que vienen laborando en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

3.3.2. Unidad de análisis.

La unidad de análisis de la presente investigación ha sido la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

3.3.3. Unidad de observación.

Según Sierra Bravo (1994), la unidad de observación “*son las realidades que se pretender observar*”; por tanto, se tuvo como unidad de observación a los trabajadores nombrados, contratados (CAS) y por servicios no personales (SNP) de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

3.3.4. Ejes de análisis

Los ejes de análisis son tres: Influencia, el clima organizacional y desempeño laboral.

3.3.5. Dimensión de análisis.

Las dimensiones de análisis respecto a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral fueron las siguientes: motivación, comunicación y trabajo en equipo.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

“Un conjunto finito o infinito de elementos que tienen propiedades compartidas para los que habrá resultados significativos de la investigación. Esto se rige por el tema y los objetivos declarados de la investigación.” (Hernández, 2014).

La población para la investigación, ha sido considerada un total de 186 trabajadores involucrados que vienen laborando en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 1.

Número y régimen laboral de los trabajadores de la MPSAP.

Nombres	Cantidad	Modalidad
Nombrados	7	PLAZO FIJO 276
CAS	48	D.L. 1057
LOCACIÓN DE SERVICIOS	131	Ley 30225
TOTAL	186	

Fuente: Elaboración en base a datos de la MPSAP.

3.4.2. Muestra

“La muestra es una pequeña porción o subconjunto de la población que, sin embargo, posee las características primarias de ésta. La característica principal de la muestra (que comparte las características principales de la población) es la que permite al investigador generalizar sus conclusiones a la población” (Tamayo, 1997, p.22). Por el cual se desarrolló el siguiente proceso:



Para determinar, la muestra se considera la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(E^2(N-1)) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n = El tamaño de la muestra que se desea conocer.

N = Tamaño de la población.

Z² = Nivel de confiabilidad (95%).

P y q = Valor probabilístico.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

E² = Margen de error permisible (0.05).

Tabla 2.

Muestra de los trabajadores de la MPSAP

Muestra		
Tamaño de la Población	N	186
Nivel de Confianza	σ	95.00%
Valor de Z	z	1.96
Valor de P	p	0.85
Error Muestral	E	0.05

Fuente: Elaboración en base a datos de la MPSAP.

Muestra estratificada.

Tabla 3.

Muestra Estratificada de los trabajadores de la MPSAP.

Nombre	Cantidad
Nombrados	4
CAS	25
Locación de Servicios	67
Total	96

Fuente: Elaboración en base a los datos de la MPSAP

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizó en la investigación es la encuesta para la recolección de la información, según Sierra Bravo (2015), define “La encuesta es la técnica preferida para la investigación social por su utilidad, adaptabilidad, facilidad de uso y objetividad de los datos adquiridos.” (p.34).

- Encuesta sobre clima organizacional, aplicado a funcionarios, trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.
- Encuesta sobre desempeño laboral, aplicado a funcionarios, trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Técnicas para el muestreo

La técnica que se utilizó es el muestreo probabilístico, y de manera concreta el muestreo estratificado para dividir la población general.

Técnicas para contrastar hipótesis

Se utilizó el coeficiente de correlación Spearman, utilizando el software estadístico SPSS v.24 (Statistical Packager for the Social Sciences) y la prueba estadística de la Chi - cuadrada.

Los Instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

Según Arístides (2012), “El cuestionario es el instrumento cuantitativo más utilizado para recoger datos, ya que está diseñado para cuantificar y estandarizar los datos.”

“Para la recogida de datos se utiliza el cuestionario estructurado, ya que es un instrumento cuantitativo que sirve para evaluar o registrar diversas circunstancias y contextos. Asimismo, el cuestionario está organizado de manera que las alternativas de



respuesta de cada pregunta han sido previamente establecidas, lo que facilita el análisis estadístico.” (Aristides, 2012, p.255)

Procedimiento de Recolección de Datos

Para la investigación se realizó las siguientes coordinaciones:

Mediante un documento se solicitó a la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, el total de los trabajadores que están en los distintos regímenes laborales de la entidad, con la finalidad de conocer la población en general a estudiar.

Asimismo, para realizar la encuesta a los trabajadores de la entidad hubo problemas ya que en ese momento se encontraba en medidas de prevención y mitigación para reducir la exposición de contagios causado por el COVID – 19, además el personal que labora en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina no asistía de manera presencial a su centro de trabajo; realizando sus labores de trabajo de manera virtual y remota.

Entonces, es por ello, que se tomó la medida de realizar encuestas virtuales a los trabajadores de la Municipalidad; pero, no se tuvo resultados positivos ya que la mayoría no se daba la molestia de colaborar con las encuestas, a pesar que la oficina de Recursos Humanos se comunicó con ellos. Por tal razón tuve que esperar un tiempo determinado para realizar la encuesta de manera presencial.

Procesamiento y Análisis de Datos

Para la realización del análisis de la presente investigación se recogió datos a través de la encuesta, con su respectivo instrumento de investigación se codifico cada uno de ellos. Para la cual se usó el programa de Microsoft Excel y el software SPSS v. 24. Realizando así la transferencia de datos de forma física a virtual.



Posteriormente, se generó las tablas de frecuencia y contingencia de cada una de las variables y dimensiones; para el análisis de datos se utilizó la correlación de Spearman y la prueba estadística de la Chi- cuadrada.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Características socio-laborales de los trabajadores de la Municipalidad

Provincial de San Antonio de Putina.

En el Estado peruano el acceso al empleo público se da mediante concursos público de méritos, en cuyo proceso se establecen determinados requisitos que guardan relación con el perfil de trabajador que se requiere para el desempeño de funciones. En ese sentido, el párrafo siguiente se describe las características socio laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina (MPSAP) en el año 2020.

Las características Socio laborales constituyen todos aquellos aspectos y características propias del contexto social y laboral de los trabajadores que, directa o indirectamente, influye en el clima organizacional de una institución laboral (Torres, 2017, citado en Jara, S.Y 2021). Asimismo, todos aquellos rasgos, cualidades o circunstancias inherentes al ámbito social y las condiciones laborales también repercuten de forma favorable o desfavorable en el clima organizacional de una determinada organización de trabajo (Yvillfañe, 2015, citado en Jara, S.Y 2021, p.29).

De acuerdo a los grupos de edad la mayoría de los trabajadores son jóvenes, con un 28.13% que oscilan entre 27 a 33 años, predominando el sexo masculino con un 55.21%, respecto al lugar de nacimiento de la mayoría de los trabajadores se tiene que es la ciudad de Putina con un 52.08% y de las ciudades de Juliaca y Puno con un 15.63% respectivamente; de manera similar se observa que la mayoría de trabajadores reside en



la ciudad de Putina, mientras tanto de Juliaca y Puno con un 19.79% respectivamente. Respecto al nivel de estudios, se aprecia que la mayoría de los trabajadores que laboran en la MPSAP tienen un nivel de estudio superior universitario con un 76.04%; de ahí se tiene que tienen niveles ocupacionales en un 75.00% son profesionales y el 22.92% son técnicos encargados de áreas administrativas; de manera específica se observa que las profesiones que más resaltan en el grupo de trabajadores contratados en esta Municipalidad son carreras técnicas y universitarias como son técnico en computación e informática y contadores públicos colegiados con un 11.46% cada una, estos trabajadores en mayor cantidad pertenecen a la Unidad de Logística con un 6.25% y le sigue la oficina de Gerencia Municipal con un 5.21%, debido a que estas oficinas demandan más personal debido a la carga laboral que tienen. Por otro lado, respecto a la distribución del personal en las dependencias, se tiene que la mayoría de los cargos de esta Municipalidad lo ocupan jefes de área, subgerentes con un 35.42%, y los asistentes administrativos con un 33.33%, siendo la mayoría contratados en un 95.83% y el 4.17% tienen la condición de nombrado; el tiempo de servicio de los trabajadores oscila entre 06 a 10 meses en un 51.04% e inclusive a más porque los trabajadores nombrados llevan años laborando; de acuerdo al tipo de contrato se puede mencionar que el 69.79% es por SNP, el 26.04% es por CAS y el 4.17% es por la modalidad de planilla. (Ver Anexo N° 4).

4.1.2. Clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 4.

Clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados

Enunciados de estructura organizacional	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1. La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo	12	12.50	19	19.79	29	30.21	21	21.88	15	15.63
2. Se práctica la delegación de funciones en la institución	4	4.17	10	10.42	29	30.21	33	34.38	20	20.83
3. La diversidad de unidades orgánicas de la institución la hace compleja	8	8.33	24	25.00	35	36.46	19	19.79	10	10.42
4. Estas conforme con el estilo de dirección en la institución	11	11.46	18	18.75	32	33.33	19	19.79	16	16.67
5. En la institución los trabajadores desarrollan tareas del puesto de trabajo descritas para cada uno en el MOF	6	6.25	10	10.42	39	40.63	18	18.75	23	23.96
6. Se participa en la definición de los objetivos y las acciones de las oficinas	2	2.08	20	20.83	23	23.96	37	38.54	14	14.58
7. Hay una clara definición de visión, misión y valores de la Municipalidad	4	4.17	19	19.79	27	28.13	18	18.75	28	29.17

Fuente: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

La tabla 4, muestra que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina en un 30.21% valoran su participación indicando que *a veces* la estructura organizacional le permite tomar decisiones dentro el puesto que labora, el 34.38% *casi siempre* practica la delegación de funciones, es por ello que para el 36.46% *a veces* la diversidad de unidades orgánicas de la institución la hace complejo. Respecto al estilo de dirección, los trabajadores que están descontentos representan el 30.21%; por otro lado, el 40.63% de los trabajadores solo *a veces* desarrollan tareas según al puesto de trabajo descritas en el MOF, además manifiestan que existe una definición clara de la misión, visión y valores de la entidad sólo el 29.17% de los trabajadores.

De los datos se infiere que los trabajadores solo a veces están de acuerdo con la estructura organizacional, con la diversidad de áreas y con los puestos de trabajo asignados. Para Robbins (2004), “Una estructura organizativa establece la división, agrupación y coordinación formal de las tareas en el trabajo.” (p.425), y está conformada por las actividades, funciones, objetivos, y procedimientos, definidos previamente en una organización. Para el desempeño de las funciones es necesario también contar con un adecuado perfil del trabajador, de ahí que “El perfil laboral se basa en las competencias, que son criterios clave para desempeñar un determinado trabajo de forma eficaz y eficiente. Estos criterios se refieren a las necesidades de conocimientos y capacidades específicas de un individuo, al nivel de responsabilidad del mismo, así como a los rasgos de personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un individuo para desempeñar con éxito su trabajo de forma integral en el puesto.” (Vázquez, E. 2004, p.34).

Tabla 5.

Relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.

Enunciados de relaciones interpersonal	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	1. Ud. considera que existe una relación interpersonal adecuada entre sus compañeros de trabajo	6	6.25	11	11.46	26	27.08	31	32.29	22
2. Ud. contiene los mensajes que se da dentro de la Municipalidad	5	5.208	23	23.96	30	31.25	20	20.83	18	18.75
3. Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización	5	5.208	7	7.29	29	30.21	25	26.04	30	31.25
4. Ud. considera que el organigrama de la institución le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la Municipalidad	1	1.042	19	19.79	26	27.08	30	31.25	20	20.83

Fuente: Base de datos de encuesta aplicada, 2020



Respecto a las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; el 32.29% indica que *casi siempre* existe una adecuada relación interpersonal con sus compañeros, además sólo el 31.25% a *veces* entiende los mensajes que se da dentro de la Municipalidad. Y el 31.25% de los trabajadores indican que su conocimiento *siempre* le proporciona ayuda en su comunicación dentro de su centro de trabajo, y el organigrama de la institución les permite tener mayor interrelación con otras áreas de la entidad con un 31.25% *casi siempre*.

De los resultados obtenidos podemos decir que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, tienen una regular relación interpersonal. Según Pacheco (2017) menciona que, “La relación interpersonal, ya sea en grupo o individualmente, la estructura de la organización y los procesos tienen un impacto significativo en la forma en que las personas perciben y experimentan a los miembros de una entidad. En consecuencia, influye en el comportamiento de los individuos y en la eficacia de las organizaciones”.

En la siguiente sección damos a conocer las dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Antonio de Putina. Para ello se tiene las dimensiones de motivación, comunicación y trabajo en equipo.

4.1.2.1. Motivación de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina consideran a la motivación como de gran importancia para el buen desempeño laboral, según Zuluaga (2017) “Los componentes de la motivación son cognitivos, emocionales y conductuales. Las preferencias, la persistencia y la determinación o el vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de un individuo, que se traducen en

todos aquellos factores capaces de iniciar, mantener y dirigir la conducta hacia una meta; por tanto, la motivación son todos aquellos factores que inician la conducta.” (p. 68).

Tabla 6.

Motivación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.

Enunciados de motivación	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La organización le reconoce el trabajo realizado.	4	4.17	15	15.63	50	52.08	16	16.67	11	11.46
2. Ud. cree que los beneficios que le brinda la Municipalidad son adecuadas.	4	4.17	21	21.88	29	30.21	27	28.13	15	15.63
3. Ud. está de acuerdo con el sueldo que percibe.	7	7.29	18	18.75	37	38.54	23	23.96	11	11.46
4. El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo.	4	4.17	7	7.29	37	38.54	32	33.33	16	16.67
5. El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.	9	9.38	15	15.63	36	37.50	22	22.92	14	14.58
6. La productividad en la institución es parte del desarrollo de la misma.	2	2.08	5	5.21	36	37.50	29	30.21	24	25.00
7. La remuneración es atractiva en comparación con las otras.	6	6.25	22	22.92	33	34.38	17	17.71	18	18.75
8. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros que usted tiene.	12	12.5	11	11.46	33	34.38	22	22.92	18	18.75
9. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	6	6.25	5	5.21	37	38.54	29	30.21	19	19.79
10. Se siente seguro y estable en su trabajo.	8	8.33	18	18.75	36	37.50	11	11.46	23	23.96
11. Las condiciones de trabajo son buenas que permite con el desarrollo de las actividades.	4	4.17	7	7.29	33	34.38	34	35.42	18	18.75
12. Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral.	14	14.6	22	22.92	26	27.08	16	16.67	18	18.75
13. Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.	18	18.8	20	20.83	30	31.25	17	17.71	11	11.46
14. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.	8	8.33	8	8.33	30	31.25	22	22.92	28	29.17
15. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	6	6.25	19	19.79	26	27.08	26	27.08	19	19.79

Fuente: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.



En la Tabla 6, se tiene que el 52.08% los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina indican que *a veces* se les reconoce el trabajo realizado dentro de la organización y solo el 11.46%, indica que *siempre* le reconoce el trabajo que realizan dentro de la organización; el 30.21% aducen que *a veces* los beneficios que la municipalidad brinda, son adecuadas, influyendo esto en la motivación para el trabajo, mientras que un 15.63% afirma que siempre los beneficios que la municipalidad brinda, son adecuadas; el 38.54% de los trabajadores *a veces* están de acuerdo con el sueldo que perciben, tan solo el 11.46% manifiestan que *siempre* están de acuerdo con el sueldo que perciben, generando motivación en compensación a la remuneración que presentan; el 38.54% de los trabajadores que laboran aducen que *a veces*, se motivan cuando el medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo y el 16.67% *siempre* el medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo; el 37.50% afirman que *a veces* el tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo, es suficiente y solo el 14.58% manifiestan que *siempre* el tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo, es suficiente

Respecto a la productividad laboral en la institución, el 37.50% indican *a veces* la productividad en la institución es parte del desarrollo de la misma y un 25.00% aducen que *siempre* la productividad es la institución es parte del desarrollo de la misma; en cuanto a la remuneración los trabajadores manifiestan que el 34.38% *a veces* sienten que es atractiva dicha remuneración en comparación con otras y que éstas, están de acuerdo al desempeño y logros que tienen en su puesto laboral, respectivamente, así mismo el 18.75% alegan que *siempre* es atractiva dicha remuneración en comparación con otras y que éstas, están de acuerdo al desempeño y logros que tienen en su puesto laboral, respectivamente; el 38.54% invocan que *a veces* la institución dispone de tecnología que facilita el trabajo, mientras que solo el 19.79% indica que *siempre*, y esto coadyuva a que



el 35.42% manifiesten que *casi siempre* las condiciones de trabajo son buenas que permiten el desarrollo de las actividades y el 18.75% indica que *siempre*; el 37.50% de los trabajadores *a veces* se sienten seguro y estable en su trabajo, ello debido a la rotación y/o retiro de sus puestos laborales, mientras que el 23.96% manifiestan que *siempre* se sienten seguro y estables en su puesto de trabajo; el 27.08% afirma que *a veces* la institución brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral, y solo el 18.75% indican *siempre*; en cuanto al reconocimiento al esfuerzo del trabajo fuera de las horas reglamentarias, aseguran los trabajadores que *a veces* se cumple, con un 31.25%, mientras que *siempre*, con un el 11.46%; el 31.25% de los trabajadores señalan que sólo *a veces* su trabajo les hace sentir realizado como persona, mientras que el 29.17% manifiesta que *siempre* su trabajo les hace sentir realizado como persona; finalmente el 27.08% de los trabajadores de la MPSAP asegura, que su trabajo cubre las expectativas económicas *a veces*, entonces solo 19.79% indican que *siempre*.

Por lo expuesto, la motivación es relevante e indispensable en una institución como la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos decir que la motivación es regular; entonces para mejorar ello se debe realizar incentivos económicos o reconocimiento personal de las labores que realiza, habría mayor productividad mayor eficacia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso con su centro de trabajo. Por lo tanto, los trabajadores motivados buscan con ahincó lograr sus metas y es improbable que se encuentren con resultados negativos, que alteren su estado personal.

Como afirma (Toro, (s/f) citado por Zuluaga, 2001) “Se espera que un empleado motivado sea más productivo que uno que no lo está. En cualquiera de las dos situaciones, hay desajustes que hay que solucionar. Es posible que esté insatisfecho con su ambiente de trabajo, o que esté realmente satisfecho con su empleo, pero su productividad sea baja.

En consecuencia, si el ambiente organizativo es negativo, se pueden perder niveles de producción más altos” (p.5).

4.1.2.2. Comunicación de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San

Antonio de Putina

Tabla 7.

Comunicación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.

Enunciados de comunicación	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La información de las acciones tomadas llega a todos los trabajadores.	5	5.21	12	12.50	33	34.38	24	25.00	22	22.92
2. Usted recibe o recibió instrucciones de su puesto laboral.	10	10.42	15	15.63	27	28.13	20	20.83	24	25.00
3. Cuándo se quiere exponer una idea a los jefes inmediatos se cuenta con obstáculos.	9	9.38	21	21.88	30	31.25	23	23.96	13	13.54
4. El alcalde está dispuesto al diálogo.	6	6.25	4	4.17	27	28.13	28	29.17	31	32.29
5. El alcalde informa al personal sobre situaciones importantes que ocurren en el trabajo.	1	1.04	18	18.75	34	35.42	29	30.21	14	14.58
6. Ud. Cree que los canales de comunicación son suficientes para comunicarse en la Municipalidad.	5	5.21	14	14.58	42	43.75	17	17.71	18	18.75
7. Se cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	5	5.21	15	15.63	36	37.50	27	28.13	13	13.54
8. Se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprendan de ellos.	4	4.17	21	21.88	43	44.79	19	19.79	9	9.38
9. Le brindan a usted normas y procedimientos que le sirven como guía para hacer bien su trabajo.	8	8.33	14	14.58	35	36.46	25	26.04	14	14.58
10. Recibe en forma oportuna la información que requiere para la ejecución de su trabajo.	6	6.25	17	17.71	43	44.79	21	21.88	9	9.38
11. Existe una buena comunicación entre los compañeros de la institución.	1	1.04	6	6.25	36	37.50	27	28.13	26	27.08
12. Soy flexible cuando se dan propuestas mejores a mis ideas.	4	4.17	20	20.83	30	31.25	26	27.08	16	16.67
13. Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo.	11	11.46	14	14.58	36	37.50	22	22.92	13	13.54
14. Se hace presente la comunicación entre las diferentes áreas.	6	6.25	6	6.25	37	38.54	34	35.42	13	13.54

Fuente: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.



Respecto a la comunicación dentro de un centro laboral; Según Martínez (2014), “La comunicación organizacional es un mecanismo que facilita el flujo de información dentro de las organizaciones para conectar las necesidades e intereses de la organización con los de su personal y la sociedad.”.

En los resultados expuestos en la Tabla 7, sobre la comunicación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina da cuenta que el 34.38% manifiestan que *a veces* la información de las acciones tomadas llega a todos los trabajadores, mientras que el 22.42% indican *siempre*; el 28.13% de los trabajadores *a veces* recibe o recibió instrucciones de su puesto laboral y el 25.00% afirma que *siempre* recibe instrucciones; el 31.25% responde que *a veces* se cuenta con obstáculos cuando se quiere exponer una idea a los jefes inmediatos y el 13.54% indican que *siempre* hay obstáculos; el 32.29% de los trabajadores de la MPSAP aducen que el alcalde *siempre* está dispuesto al diálogo; el 35.42% afirman que *a veces* el alcalde informa al personal sobre situaciones importantes que ocurren en el trabajo y el 14.58% afirman que *siempre* informa el alcalde; el 43.75% manifiestan que *a veces* los canales de comunicación son suficientes para comunicarse en la Municipalidad y sólo el 18.75% afirman *siempre* son suficientes dichos canales de comunicación; el 37.50% observa que *a veces* cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo y 13.54% indica que *siempre* cuenta con acceso a la información; el 44.79% manifiestan *a veces* se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprendan de ellos, por otro lado el 9.38% afirman que *siempre*, al respecto de errores y fracasos; el 36.46% aducen que *a veces* la MPSAP les brinda normas y procedimientos que le sirven como guía para hacer bien su trabajo y el 14.58% afirma que *siempre*; el 44.79% de los trabajadores indican que *a veces* reciben en forma oportuna la información que requiere para la ejecución de su trabajo y tan solo el 9.38% afirma *siempre*, al respecto; el 37.50% los trabajadores



manifiestan que *a veces* existe una buena comunicación entre los compañeros de la institución y un 27.08% indican que *siempre* hay buena comunicación; el 31.25% aducen que *a veces* son flexibles cuando las propuestas que se dan son mejores y el 16.67% indica que *siempre* son flexibles; el 37.50% de los trabajadores manifiestan que *a veces* reciben de vuestro jefe la información que necesitan para hacer su trabajo y aducen que *siempre* sólo el 13.54%; por otro lado, el 38.54% indican que *a veces* existe comunicación entre las diferentes áreas, mientras que el 13.54% aducen que *siempre*.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que hay una comunicación regular en la entidad de la MPSAP, por lo tanto, la comunicación es relevante e indispensable para el logro de objetivos y por ende, primordial para mejorar el desempeño laboral en la institución. Según Gaspar (2011), considera “La comunicación es el eje de un clima organizacional saludable, ya que aumenta el nivel de confianza entre los miembros de la organización. Y una comunicación eficaz fomentará las relaciones positivas entre los empleados, por lo que el personal de la entidad debe dar prioridad a la comunicación. Hay que esforzarse por identificar estrategias o canales de comunicación a través de los cuales los miembros de una organización puedan comunicarse con gusto” (p.23).

4.1.2.3. Trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina

El trabajo en equipo se describe como una actividad que exige la participación activa de múltiples individuos, conlleva un alto nivel de confianza en los empleados e implica el intercambio de habilidades y conocimientos relevantes. Según Gutiérrez (2010), se refiere al “El trabajo en equipo se define como un grupo de individuos que colaboran e interactúan para alcanzar objetivos comunes, en función de las aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus miembros. En toda organización siempre

hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran medida de la cooperación de sus miembros. El trabajo en equipo es un aspecto integral de la comunicación y la dedicación de los miembros de la organización”.

Tabla 8.

Trabajo en Equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.

Enunciados de trabajo en equipo	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	1. El alcalde o Gerentes estimulan el trabajo en equipo.	7	7.29	9	9.38	33	34.38	36	37.50	11
2. El trabajo en equipo le ha permitido discutir abiertamente los problemas y buscar diferentes alternativas para solucionarlos.	1	1.04	7	7.29	39	40.63	32	33.33	17	17.71
3. Existe coordinación y colaboración entre las distintas áreas de la Institución.	4	4.17	11	11.46	30	31.25	33	34.38	18	18.75
4. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	5	5.21	16	16.67	28	29.17	26	27.08	21	21.88
5. Está totalmente comprometido con la misión de la Municipalidad.	2	2.08	5	5.21	20	20.83	33	34.38	36	37.50
6. Comparte plenamente los éxitos como los problemas del área de trabajo y de la institución.	2	2.08	11	11.46	26	27.08	30	31.25	27	28.13
7. Los objetivos están claramente establecidos en el equipo.	2	2.08	16	16.67	29	30.21	29	30.21	20	20.83
8. El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo.	0	0.00	19	19.79	34	35.42	22	22.92	21	21.88
9. Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo de trabajo.	3	3.13	9	9.38	31	32.29	33	34.38	20	20.83
10. Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo.	2	2.08	12	12.50	30	31.25	35	36.46	17	17.71
11. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	4	4.17	13	13.54	33	34.38	33	34.38	13	13.54
12. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	1	1.04	7	7.29	31	32.29	24	25.00	33	34.38
13. Las ideas que el grupo brinda sobre el mejoramiento del trabajo son escuchadas y puestas en práctica.	3	3.13	10	10.42	36	37.50	28	29.17	19	19.79
14. Se siente usted parte del grupo.	1	1.04	7	7.29	32	33.33	29	30.21	27	28.13



Enunciados de trabajo en equipo	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	15. Consideras que tus compañeros de trabajo cumplen con las labores asignadas en forma eficiente.	2	2.08	7	7.29	25	26.04	34	35.42	28
16. Los miembros de su Institución respetan sus roles y funciones asignadas.	3	3.13	7	7.29	32	33.33	35	36.46	19	19.79
17. Los jefes dan apertura y promueve el trabajo en equipo.	2	2.08	8	8.33	35	36.46	26	27.08	25	26.04
18. El alcalde, considera a su personal como el más importante de sus recursos.	3	3.13	14	14.58	30	31.25	21	21.88	28	29.17

Fuente: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

En la Tabla 8, obre el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados, se puede observar que el 37.50% afirman que *casi siempre* el alcalde o los gerentes estimulan el trabajo en equipo y tan sólo el 11.46% afirma que *siempre*; el 40.63% afirman que *a veces* el trabajo en equipo ha permitido discutir abiertamente los problemas y buscar diferentes alternativas para solucionarlos, mientras tanto, afirma que *siempre*, solo el 17.71%; por otro lado, el 34.38% manifiestan que *casi siempre* existe coordinación y colaboración entre las distintas áreas de la Institución y el 18.75% afirma *siempre*, sobre la coordinación y colaboración en la MPSAP; el 29.17% observan que *a veces* los compañeros de trabajo cooperan entre ellos y el 21.88% aducen que *siempre* hay cooperación; en cambio, el 37.50% de los trabajadores de la MPSAP *siempre* están totalmente comprometido con la misión de la municipalidad; el 31.25% indican que *casi siempre* comparten plenamente los éxitos como los problemas del área de trabajo y de la institución y el 28.18% aducen que *siempre* cumplen este indicador; el 30.21% manifiestan que *casi siempre* y el mismo porcentaje *a veces* los objetivos están claramente establecidos en el equipo de trabajo que labora en la MPSAP, mientras, que en el mismo rubro el 20.83% aducen que *siempre*; el 35.42% de trabajadores de la municipalidad



aducen que *a veces* el apoyo, así como la “escucha” se da en el equipo de trabajo y el 21.88% afirma que dicho apoyo y “escucha” se da *siempre* en la institución; el 34.38% indican que *casi siempre* en la institución se realiza el intercambio de ideas dentro del equipo de trabajo y otros con un 20.83% aducen que *siempre*; el 36.46% argumentan que *casi siempre* existe un complemento entre el talento y los conocimientos entre los integrantes del equipo de trabajo y el 13.54% afirma que esto se da *siempre*; el 34.38% expresan que *casi siempre* y con el mismo porcentaje indican que *a veces* existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas que tiene la MPSAP, mientras que en el mismo aspecto el 13.54% manifiestan que *siempre* se realiza; por otro lado el 34.28% exponen que *siempre* la organización (MPSAP) es una buena opción para alcanzar calidad de vida en el aspecto laboral; el 37.50% manifiestan que *a veces* las ideas que el grupo brinda, en cuanto al mejoramiento del trabajo son escuchadas y puestas en práctica y el 19.79% aducen que siempre se realiza; el 33.33% aducen que *a veces* ellos se sienten parte del grupo y el 28.13% manifiestan que *siempre* se sienten parte del grupo; el 35.42% indican que *casi siempre* sus compañeros de trabajo cumplen con las labores asignadas en forma eficiente y el 29.17% aducen que *siempre* respecto al mismo indicador; el 36.46% manifiestan que *casi siempre* los miembros de la MPSAP respetan los roles, así como las funciones que se les son asignadas y el 19.19% indican al respecto *siempre*; el 36.46% muestran respuestas que *a veces* vuestros jefes les dan apertura, promoviendo el trabajo en equipo y el 26.04% responden que *siempre* se cumple dicha premisa; por otro lado el 31.25% indican que *a veces* de parte del alcalde, considera a su personal como el más importante de sus recursos, mientras, que el 29.17% manifiestan que *siempre* el alcalde los considera como el recurso más importante.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que el trabajo en equipo en la entidad de la MPSAP es regular; debido a la poca participación activa de los

trabajadores; si en la entidad un grupo de personas suman esfuerzos individuales daría como resultado un desempeño laboral mayor a los aportes individuales. Según el autor Cardona & Wilkinson (2006), “El trabajo en equipo consiste en colaborar de forma ordenada para alcanzar un objetivo común. Esto implica reconocer las interdependencias entre los miembros del equipo y aprovecharlas para alcanzar el objetivo común” (p.2).

Tabla 9.

Autonomía de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.

Enunciados de autonomía	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo.	8	8.33	14	14.58	30	31.25	27	28.13	17	17.71
2. Ud. es responsable del trabajo que realiza.	2	2.08	8	8.33	22	22.92	29	30.21	35	36.46
3. Ud. conoce las exigencias de su trabajo.	1	1.04	11	11.46	26	27.08	30	31.25	28	29.17
4. Su horario de trabajo le permite desarrollar sus actividades personales-	5	5.21	8	8.33	34	35.42	24	25.00	25	26.04

Fuente: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

En la Tabla 9, sobre la dimensión de autonomía de la variable clima organizacional de los trabajadores de la MPSAP se observa que el 31.25% manifiestan que *a veces* los trabajadores toman decisiones en su puesto de trabajo y el 17.71 indica al respecto que *siempre*; el 36.46% aducen que *siempre* el trabajador es responsable de lo que realiza; el 31.25% manifiestan en sus respuestas que *casi siempre* ellos conocen las exigencias de nuestro trabajo, mientras que el 29.17% indican que *siempre* conocen las exigencias; por otro lado el 35.42% aducen que *a veces* el horario que tienen los trabajadores les permite desarrollar sus actividades personales y el 26.04% indican *siempre* respecto al horario.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, se demuestra que autonomía y toma de decisiones son regulares. En

referencia a autonomía el filósofo Kant (citado en Torre de Babel Ediciones, 2016), manifiesta que, “Una persona es autónoma cuando es capaz de crear sus propias reglas para sí misma; cuando no sigue lo que le enseñan, sino un conjunto de reglas que cree que todo el mundo debe seguir, independientemente de si quiere o no.” (p. 5). Asimismo, “El proceso de responder a un desafío mediante la búsqueda y selección de una solución o curso de acción que cree valor para las partes interesadas de una organización es la toma de decisiones” (Jones, 2008, p.332).

Tabla 10.

Ética y conducta individual de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.

Enunciados de ética y conducta individual	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	1. Consideras que en la institución se practican los valores en cada unidad orgánica.	1	1.04	12	12.50	30	31.25	30	31.25	23
2. La institución desarrolla acciones para la mejora de las normas de conducta de los trabajadores.	3	3.13	7	7.29	42	43.75	29	30.21	15	15.63
3. Existe buena administración de los recursos.	6	6.25	9	9.38	38	39.58	25	26.04	18	18.75

Fuente: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

En la Tabla 10, los resultados sobre la dimensión de ética y conducta individual, variable del clima organizacional en los trabajadores de la MPSAP se observa que el 31.25% manifiestan que, *casi siempre* se considera que en la institución se practican los valores en cada unidad orgánica que posee la MPSAP y el 23.95% indican *siempre*, al respecto, la institución desarrolla acciones para la mejora de las normas y conductas de los trabajadores con el 43.75% afirma que *a veces* y el 15.63% aducen que *siempre*; por otra parte el 39.58% manifiestan que *a veces* existe buena administración de los recursos



y el 18.75% indican que *siempre*, en la MPSAP existe buena administración de los recursos.

En los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, muestran que la ética lo practica en un porcentaje reducido. Según el autor Martínez (2005) define “Una perspectiva moral define la ética como un conjunto de principios, valores, patrones de comportamiento, prohibiciones e ideales (...), un código de conducta que guía las acciones de una persona” (p.13). Asimismo, la conducta individual que practican los integrantes varía de acuerdo al ambiente laboral dentro de la entidad, Entonces como exponen Robbins y Judge (2013) “El comportamiento individual como estudio de las organizaciones, teniendo en cuenta la existencia y significación de las diferencias individuales entre los miembros de la organización, se presenta como un proyecto de mejora de los servicios prestados, como solución a la necesidad de cambio en la práctica organizativa, comenzando por un enfoque por parte de los profesionales responsables de la actualización del conocimiento interno y evolucionando hacia un modelo de actuación entre todos los miembros de la organización.”

4.1.3. Desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

El desempeño laboral son los comportamientos y acciones de los trabajadores, que son relevantes para el logro de objetivos institucionales y/o organizacionales.

4.1.3.1. Cumplimiento de funciones de los trabajadores en la Municipalidad

Provincial de San Antonio de Putina

Tabla 11.

Cumplimiento de funciones de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.

Enunciados de cumplimiento de funciones	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	1. Se persiguen los objetivos institucionales en la organización.	0	0.00	6	6.25	30	31.25	36	37.50	24
2. Se desarrollan iniciativas nuevas en la institución.	1	1.04	8	8.33	34	35.42	32	33.33	21	21.88
3. Se dan las condiciones en la oficina para cumplir las funciones.	1	1.04	4	4.17	26	27.08	37	38.54	28	29.17
4. Las tareas que son propias del área se cumplen con prontitud.	2	2.08	7	7.29	24	25.00	36	37.50	27	28.13

Fuente: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

En la Tabla 11, sobre a la dimensión del cumplimiento de funciones de la variable de desempeño laboral de los trabajadores de la MPSAP se tienen los siguientes resultados: el 37.50% indican que *casi siempre* y el 25.00% manifiestan que *siempre* se persiguen los objetivos institucionales en la organización de la MPSAP; por otra parte, el 35.42% manifiestan que *a veces* y el 21.88% aducen que *siempre* se desarrollan iniciativas nuevas en la MPSAP; por otro lado, el 38.54% indican que *casi siempre* y el 29.17% manifiestan que *siempre* en la oficina donde trabajan se dan las condiciones para el cumplimiento de las funciones; mientras tanto, el 37.50% aducen que *casi siempre* y el 28.13% afirman que *siempre* las tareas que pertenecen o son propias del área se cumplen con prontitud.

Asimismo, en los resultados obtenidos de los trabajadores de la MPSAP se observan falta motivación para el cumplimiento de sus funciones, generando así un

desempeño laboral regular. Según el autor Lanham (1962), citado en Iranzo, M. (2017), “es la determinación de las tareas que componen un puesto de trabajo, así como las competencias, conocimientos, habilidades y responsabilidades necesarias para su correcto desempeño, y que lo distinguen de todos los demás puestos.” (p.12).

Por lo tanto, se infiere que a los trabajadores de la MPSAP les falta motivación para el cumplimiento de sus funciones y desarrollo de sus actividades, generando así un desempeño laboral regular; entonces se tendrá que trabajar en la motivación y el desempeño laboral para el logro de los objetivos previstos para una mayor productividad laboral.

4.1.3.2.Productividad de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San

Antonio de Putina

Tabla 12.

Productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.

Enunciados de productividad	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Logra eficientemente las tareas asignadas.	4	4.17	5	5.21	21	21.88	39	40.63	27	28.13
2. Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la Municipalidad.	4	4.17	8	8.33	23	23.96	38	39.58	23	23.96
3. Cumple con las metas establecidas por la Municipalidad.	3	3.13	6	6.25	29	30.21	29	30.21	29	30.21
4. Contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad.	2	2.08	2	2.08	34	35.42	26	27.08	32	33.33

Fuente: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.



En la Tabla 12, sobre la dimensión de productividad de la variable de desempeño laboral, de los trabajadores de la MPSAP se observan resultados, como: el 40.63% indican que *casi siempre* y el 28.13% manifiestan que *siempre* se logra eficientemente las tareas que se les asignadas a los trabajadores; por su parte, los trabajadores con un 39.58% indican que *casi siempre* y el 23.96% manifiestan que *siempre* el nivel de su producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la MPSAP; por otro lado el 30.21% manifiestan *casi siempre*, de igual modo con el mismo porcentaje que es 30.21% indican que *siempre* cumplen con las metas establecidas por la MPSAP; por otra parte el 35.42% manifiestan que *casi siempre* y el 33.33% manifiestan que *siempre*, contribuyen con el cumplimiento de los objetivos que tiene la MPSAP.

En los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, se muestra que la productividad laboral de los trabajadores es regular; según el autor D'alesio (2012), “La productividad es el vínculo entre el resultado de un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos necesarios para producir ese resultado, o el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información) en la creación de bienes o servicios. Es el vínculo entre los resultados obtenidos, los recursos gastados y el tiempo necesario para lograr esos resultados”.

Por lo tanto, es imprescindible una buena motivación a los trabajadores de la MPSAP para mejorar el proceso productivo laboral. Entonces “La productividad implica la mejora del proceso de producción, y la mejora implica una relación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes o servicios producidos” (Paz & Gonzales, 2013).

4.1.3.3. La eficacia de funciones de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina

Tabla 13.

Eficacia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.

Enunciados de eficacia	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Cumple con eficacia su trabajo dentro de la Municipalidad.	1	1.04	5	5.21	24	25.00	25	26.04	41	42.71
2. Ud. cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos.	4	4.17	0	0.00	12	12.50	43	44.79	37	38.54
3. Usted cumple con las tareas asignadas.	4	4.17	2	2.08	17	17.71	33	34.38	40	41.67
4. Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo.	4	4.17	2	2.08	22	22.92	16	16.67	52	54.17
5. Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad.	3	3.13	1	1.04	22	22.92	31	32.29	39	40.63
6. Ud. logra la realizar las actividades que le asignan.	1	1.04	3	3.13	22	22.92	18	18.75	52	54.17
7. Existe trabajo en equipo para lograr las metas de la institución.	2	2.08	2	2.08	16	16.67	34	35.42	42	43.75

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

En la Tabla 13 sobre a la dimensión de eficacia de la variable de desempeño laboral de los trabajadores de la MPSAP se observan resultados como: el 42.71% indica que *siempre* como trabajador cumple con eficacia su trabajo dentro de la MPSAP; por otro lado, el 44.79% aducen que *casi siempre* y el 38.54% indican que *siempre* cumplen con las metas dentro de los cronogramas establecidos; mientras que el 41.67% manifiestan que *siempre* cumplen con las tareas que se le asigna en el puesto laboral; por otra parte e 54.17% indican que *siempre* conocen las funciones que se desarrollan en su puesto de trabajo; del mismo modo el 40.63% señalan que *siempre* logran desarrollar su trabajo con calidad; de igual forma el 54.17% de los trabajadores consideran que *siempre* logran realizar las actividades que le son asignadas y por último, el 43.75% manifiestan que

siempre existe el trabajo colaborativo, en equipo para lograr las metas designadas por la MPSAP.

Desde esta perspectiva, podemos ver que los resultados obtenidos de la MPSAP en cuanto a eficacia son buenos y en algunos casos regulares. Según Da Silva (2008) define “La eficacia se define como la consecución de los objetivos y/o resultados propuestos, es decir, la ejecución de actividades que hacen posible alcanzar los objetivos fijados. La eficacia es el grado de consecución del objetivo o resultado.”. Por otra parte, “Es la encarnación administrativa de la eficiencia, de ahí que a menudo se la denomine eficiencia de la gestión. La eficiencia se define como el rendimiento para alcanzar los objetivos previstos.” (Andrade, 2008). Por lo tanto, los trabajadores de la MPSAP deberán enfocarse en cumplir objetivos previstos para obtener una mayor eficacia laboral dentro de su institución.

4.1.3.4. La eficiencia de funciones de los trabajadores de la Municipalidad de la Provincia de San Antonio de Putina

Tabla 14.

Eficiencia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por escala valorativa según enunciados.

Enunciados de eficiencia	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional.	1	1.04	6	6.25	21	21.88	34	35.42	34	35.42
2. El nivel de conocimiento que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo.	3	3.13	3	3.13	25	26.04	23	23.96	42	43.75
3. Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo.	1	1.04	2	2.08	23	23.96	30	31.25	40	41.67

Enunciados de eficiencia	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4. Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno.	2	2.08	4	4.17	19	19.79	25	26.04	46	47.92
5. Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo.	2	2.08	5	5.21	19	19.79	48	50.00	22	22.92

Fuente: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

La Tabla 14, presenta la dimensión de eficiencia de la variable de desempeño laboral de los trabajadores de la MPSAP se observan resultados, como: el 35.42% indican *casi siempre* y a la vez con el mismo porcentaje *siempre* el grado de responsabilidad que tienen está acorde a su capacidad profesional; por otro lado, el 43.75% manifiestan que *siempre* el nivel de conocimiento que poseen les permite desenvolverse en su puesto de trabajo; mientras que el 41.67% aducen que *siempre* logran desarrollar con liderazgo y cooperación su trabajo; por otra parte, el 47.92% manifiestan que logran adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno; por último el 50.00% indica que *casi siempre* y solo el 22.92% señalan que *siempre* creen que el tiempo de realización de las actividades que hacen, es lo óptimo.

En los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, en la tabla se muestra que la eficiencia de los trabajadores es regular, según Weihrich (2004) “La eficiencia es la consecución de los objetivos con el menor número de recursos”. Asimismo, hace una comparación el autor Mejía sobre efectividad y eficiencia, donde “La efectividad es el grado de consecución de los objetivos; en otras palabras, la efectividad es la forma en que se obtiene un conjunto de resultados, mientras que la eficiencia es la forma en que se utilizan los recursos para obtenerlos.” (Mejía, 2017, p.82). Por consiguiente, los trabajadores de la MPSAP deben efectivizar en obtener

mayores resultados con la mínima inversión, para así lograr mayor eficiencia laboral en su entidad.

4.2. DISCUSIÓN Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la discusión y/o contrastación de hipótesis; anteriormente se realizó el análisis de las variables sobre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, ello a través de los resultados de la recolección de datos aplicados a los trabajadores de la mencionada entidad.

4.2.1. Prueba de Hipótesis 01

H1: La motivación influye significativamente en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

El análisis de los datos para la contratación de la hipótesis 1, se realizó a través del software estadístico SPSS v. 24, como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15.

Edad y motivación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina

Edad	Motivación				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
21 - 26	2	16	7	1	26
	7.7%	61.5%	26.9%	3.8%	100.0%
27 - 32	2	16	7	2	27
	7.4%	59.3%	25.9%	7.4%	100.0%
33 - 38	4	16	3	2	25
	16.0%	64.0%	12.0%	8.0%	100.0%
39 - 44	2	3	3	0	8
	25.0%	37.5%	37.5%	0.0%	100.0%
45 - 50	1	2	2	0	5
	20.0%	40.0%	40.0%	0.0%	100.0%
51 - 56	1	2	1	0	4
	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	100.0%
57 - 62	0	1	0	0	1

Edad	Motivación				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total	12 12.5%	56 58.3%	23 24.0%	5 5.2%	96 100.0%

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en SPSS-24, 2020.

Tabla 16.

Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para edad y motivación

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9, 229a	18	0.954
Razón de verosimilitud	10.455	18	0.916
Asociación lineal por lineal	1.024	1	0.312
N de casos válidos	96		

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para análisis estadístico en la tabla precedente, se observan la relación entre la edad y la motivación, para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

Ho: La edad no influye significativamente en la motivación.

Ha: La edad influye significativamente en la motivación.

De acuerdo a los resultados obtenidos la validación a la respuesta con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, nos permite reconocer la asociación entre la edad y la motivación, mostrando con un valor de 9.229 con 18 grados de libertad y a su vez un p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.954, donde, este valor es mayor que nuestro nivel de significancia (0.05), aceptando la hipótesis nula. Lo cual, de acuerdo a resultados, podemos afirmar que, estadísticamente la edad no influye significativamente en la motivación, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 16.

Cargo y motivación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina

Cargo	Motivación					Total
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Jefe	0	4	16	11	3	34
	0.0%	11.8%	47.1%	32.4%	8.8%	100.0%
Coordinador	0	0	1	0	0	1
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Control previo	1	0	0	0	0	1
	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Empadronador	0	1	0	0	0	1
	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Abogado	0	0	1	0	0	1
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Notificador	0	0	1	0	0	1
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Asistente técnico	0	0	3	0	0	3
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Cotizador	0	0	1	0	0	1
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Secretaria	0	0	4	2	1	7
	0.0%	0.0%	57.1%	28.6%	14.3%	100.0%
Asistente	1	3	17	8	3	32
	3.1%	9.4%	53.1%	25.0%	9.4%	100.0%
Personal de Apoyo	0	0	1	1	0	2
	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
Fedatador	0	1	0	0	0	1
	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Jefe Encargado	0	0	2	1	0	3
	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%
Especialista	0	0	4	1	1	6
	0.0%	0.0%	66.7%	16.7%	16.7%	100.0%
Evaluable	0	0	1	0	0	1
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Promotor ambiental	0	0	1	0	0	1
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total	2	9	53	24	8	96
	2.1%	9.4%	55.2%	25.0%	8.3%	100.0%

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Tabla 17.

Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para cargo y motivación

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	80.229a	60	0.042
Razón de verosimilitud	37.324	60	0.991
N de casos válidos	96		

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para análisis estadístico en la tabla precedente, se observan la relación entre el cargo del trabajador y la motivación, para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

H₀: El cargo del trabajador no influye significativamente en la motivación.

H_a: El cargo del trabajador influye significativamente en la motivación.

En los resultados obtenidos de la validación a la respuesta con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, nos permite reconocer la asociación entre el cargo y la motivación, mostrando con un valor de 80.229 con 60 grados de libertad y a su vez un p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.042, donde, este valor es menor que nuestro nivel de significancia (0.05), aceptando la hipótesis alterna. Lo cual, de acuerdo a resultados, podemos afirmar que, estadísticamente el cargo del trabajador influye significativamente en la motivación, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 18.

Tabla de contingencia entre motivación y productividad laboral

Motivación	Productividad Laboral				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Nunca	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
Casi nunca	1 11.1%	2 22.2%	3 33.3%	2 22.2%	1 11.1%
A veces	0 0.0%	4 7.5%	19 35.8%	23 43.4%	7 13.2%
Casi siempre	0 0.0%	0 0.0%	2 8.3%	11 45.8%	11 45.8%
Siempre	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 12.5%	7 87.5%
Total	3 3.1%	6 6.3%	24 25.0%	37 38.5%	26 27.1%

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Tabla 19.

Prueba de Chi-cuadrado de Pearson para motivación y productividad laboral

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	100,919a	16	0.000
Razón de verosimilitud	54.982	16	0.000
Asociación lineal por lineal	36.369	1	0.000
N de casos válidos	96		

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para la tabla 20, se observan la relación entre la motivación y la productividad laboral, para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

H₀: La motivación no influye significativamente en la productividad laboral.

H_a: La motivación influye significativamente en la productividad laboral.

En los resultados obtenidos de la validación a la respuesta con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, nos permite reconocer la asociación entre la motivación y la productividad laboral, mostrando con un valor de 32.479 con 12 grados de libertad y a su vez un p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.001, donde, este valor es menor que nuestro nivel de significancia (0.05), rechazando la hipótesis nula. Lo cual, de acuerdo a los resultados, podemos afirmar que, estadísticamente la motivación del trabajador influye significativamente en la productividad laboral, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 20.

Correlación de Spearman de variable entre motivación con productividad laboral

			Motivación	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1.000	0.575**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	96	96
		Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	0.575**
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	96	96

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

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para concluir sobre los resultados se aplica a través de la formulación de la hipótesis estadística:

H₀: La motivación no influye significativamente en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

H_a: La motivación influye significativamente en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Escala: Coeficiente de correlación de Spearman

- 1) Perfecta $R = 1$
- 2) Excelente $R = 0.9 \leq R < 1$
- 3) Buena $R = 0.8 \leq R < 0.9$
- 4) Regular $R = 0.5 \leq R < 0.8$
- 5) Mala $R < 0.5$



El análisis estadístico de correlación comprendida entre las dimensiones de motivación de la variable Clima Organizacional con la dimensión de Productividad Laboral de la variable Desempeño Laboral, se confrontó la hipótesis nula (H_0) con la hipótesis de investigación (H_a), considerando un nivel de confianza del 95% y por ende el nivel de significancia del 5%. El resultado muestra valores de significancia de correlación de Spearman, un p valor de 0.575 de correlación, cuyos valores indican una correlación regular, aceptando así la H_a ; La motivación influye significativamente en los resultados del desempeño laboral a través de la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Esta validación de hipótesis de investigación, está referida a la correlación de Spearman entre la motivación y desempeño laboral que, para la muestra, considerado como objeto de estudio sea encontrado respecto a la influencia de la motivación sobre el desempeño laboral que es 0.575, lo cual implica que la motivación mejora en un 57.5% el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Afirmando de este modo que el grado de asociación es significativa, donde, observamos que existe correlación en las variables, siendo dicha correlación estadísticamente significativa entre las variables medidas, con dichos resultados podemos explicar que, si la motivación se realiza al 100%, mejoraremos el 57,5% en el desempeño laboral del total de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, identificando que, para lograr un mayor porcentaje en el buen desempeño Laboral a través de la productividad, se debe motivar a los trabajadores de diferentes maneras y no solo considerar como un todo a la motivación, para lograr un buen desempeño laboral.



En los resultados obtenidos de los trabajadores de la MPSAP, podemos ver que hay una motivación baja. En relación a lo que sostiene Cruz (2018) en su investigación titulada *“Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la universidad linda vista, en Chiapas”*, donde identifica “el nivel en el que se encuentra el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, México y constatar cómo este influye en el desempeño laboral de sus empleados. En su presente investigación llegó a la conclusión de que los trabajadores de la universidad Linda Vista acuden a sus centros de trabajo motivados por diferentes necesidades y se encuentran con los factores internos positivos de la organización; como liderazgo eficaz, remuneración equitativa, comunicación adecuada, compromiso institucional, re-conocimiento oportuno y un lugar de trabajo apropiado, lo que da lugar a un clima y desempeño favorable”. (p. 239).

Asimismo, el autor Cobali (2009) en su investigación sobre la *“La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”*, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. Sostiene que, “se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; como son; los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de sus hipótesis. Podemos ver que estos dos autores sustentan la importancia de la motivación dentro de una organización o centros de trabajo, para el buen desempeño laboral”.

Desde otra perspectiva, Panta (2015), en su investigación *“Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio*



educativo "talentos" de la Ciudad De Chiclayo”, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo - Perú. Donde manifiesta que, “no existe una influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral. De acuerdo con su primera variable, se puede comprobar que el clima organizacional en esa entidad es autoritario, por lo que se cataloga como muy malo, lo que resalta la mala relación que existe entre los empleados, y la falta de compañerismo, motivación y comunicación dificulta el clima laboral. La falta de reconocimiento e interés por parte de los superiores hace que los empleados se sientan frustrados y desmotivados en sus centros de trabajo, asimismo los docentes no están capacitados y no tienen las herramientas para hacer un buen trabajo de calidad. Sin embargo, la realidad es que el clima organizacional se considera deficiente, el desempeño laboral no se ve afectado, los trabajadores realizan su trabajo de manera eficiente y adecuada. El personal pone mucho esfuerzo en todo lo que hace” (p.21). Por ello, podemos ver que a pesar de que los trabajadores no estén motivados realizan sus trabajos de manera eficiente y adecuada.

De acuerdo a estas investigaciones y análisis llegamos a la conclusión de que la motivación no se debe considerar como un todo; sino dependerá también de la comunicación, el trabajo en equipo y el ambiente laboral que le brinde una organización o una entidad. Entonces según nuestros objetivos de investigación podemos decir, que a veces la motivación no influye al 100% en el desempeño laboral de los trabajadores, debido a que también aportan otras dimensiones del clima laboral para el buen desempeño. Pero afirmamos que es muy importante y esencial que haya una motivación en una institución u organización para tener mejores resultados de productividad.

En contrastación de nuestra hipótesis de investigación, afirmamos que la motivación en la MPSAP es baja y por ende se tiene un desempeño laboral regular. Por lo tanto, es indispensable la motivación dentro de una entidad laboral, ya que conlleva a

un mejor nivel de productividad laboral ya sea por reconocimientos, logros o incentivos económicos dentro de la entidad. Como sostiene Aguirre & Martínez (2012), “el clima organizacional conlleva al buen rendimiento y rentabilidad de una organización ya que, si sus integrantes se encuentran motivados, se sentirán identificado con los valores organizacionales, ocasionando el logro de los objetivos. El ambiente donde los trabajadores desempeñan su trabajo, el trato y consideración que tienen los jefes hacia ellos, la relación entre compañeros y la comunicación son elementos que conforman lo que se denomina Clima Organizacional” (p.12). Entonces para tener una buena motivación se debe llevar a cabo capacitaciones al personal que labora de forma más constantes sobre temas que ayuden a que ellos estén motivados y así se favorezca su desempeño laboral.

4.2.2. Prueba de Hipótesis 02

H2: La comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

El análisis de los datos para la contratación de la hipótesis 2, se realizó a través del software estadístico SPSS v. 24, como se muestra en la tabla 22.

Tabla 21.

Sexo y comunicación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina

Sexo	Comunicación				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Masculino	7 13.2%	24 45.3%	20 37.7%	2 3.8%	53 100.0%
Femenino	2 4.7%	20 46.5%	16 37.2%	5 11.6%	43 100.0%
Total	9 9.4%	44 45.8%	36 37.5%	7 7.3%	96 100.0%

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Tabla 22.

Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para sexo y Comunicación

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3, 872a	3	0.276
Razón de verosimilitud	4.036	3	0.258
Asociación lineal por lineal	2.290	1	0.130
N de casos válidos	96		

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para análisis estadístico en la tabla precedente, se observan la relación entre el sexo y la comunicación, para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

H₀: El sexo no influye significativamente en la comunicación.

H_a: El sexo influye significativamente en la comunicación.

En los resultados obtenidos de la validación a la respuesta con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, nos permite reconocer la asociación entre el sexo del trabajador o trabajadora y la comunicación, mostrando con un valor de 3,872 con 3 grados de libertad y a su vez un p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.276, donde, este valor es mayor que nuestro nivel de significancia (0.05), aceptando la hipótesis nula. Lo cual, de acuerdo a resultados, podemos afirmar que, estadísticamente el sexo no influye significativamente en la comunicación dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 23.

Condición laboral y comunicación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina

Condición Laboral	Comunicación				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Nombrado	0 0.0%	3 75.0%	1 25.0%	0 0.0%	4 100.0%
Contratado	9 9.8%	41 44.6%	35 38.0%	7 7.6%	92 100.0%
Total	9 9.4%	44 45.8%	36 37.5%	7 7.3%	96 100.0%

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Tabla 24.

Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para condición laboral y comunicación

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,644a	3	0.649
Razón de verosimilitud	2.212	3	0.530
N de casos válidos	96		

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para análisis estadístico en la tabla precedente, se observan la relación entre la condición laboral del trabajador y la comunicación, para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

H₀: La condición laboral del trabajador no influye significativamente en la comunicación.

H_a: La condición laboral del trabajador influye significativamente en la comunicación.

En los resultados obtenidos de la validación a la respuesta con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, nos permite reconocer la asociación entre la condición

laboral del trabajador y la comunicación, mostrando con un valor de 1,644 con 3 grados de libertad y a su vez un p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.649, donde, este valor es mayor que nuestro nivel de significancia (0.05), aceptando la hipótesis nula. Lo cual, de acuerdo a resultados, podemos afirmar que, estadísticamente la condición el laboral del trabajador no influye significativamente en la comunicación, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 25.

Tabla de contingencia entre Comunicación y Desempeño Laboral

Comunicación	Desempeño laboral				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Casi nunca	3 33.3%	4 44.4%	2 22.2%	0 0.0%	9 100.0%
A veces	1 2.3%	19 43.2%	19 43.2%	5 11.4%	44 100.0%
Casi siempre	0 0.0%	1 2.8%	16 44.4%	19 52.8%	36 100.0%
Siempre	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	7 100.0%	7 100.0%
Total	4 4.2%	24 25.0%	37 38.5%	31 32.3%	96 100.0%

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Tabla 26.

Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para Comunicación y Desempeño Laboral

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	63,968 ^a	9	0.000
Razón de verosimilitud	62.969	9	0.000
Asociación lineal por lineal	43.411	1	0.000
N de casos válidos	96		

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.



Para análisis estadístico en la tabla precedente, se observan la relación entre la comunicación y el desempeño laboral del trabajador, para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

H₀: La comunicación no influye significativamente en el desempeño laboral del trabajador.

H_a: La comunicación influye significativamente en el desempeño laboral del trabajador.

En los resultados obtenidos de la validación a la respuesta con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, nos permite reconocer la asociación entre la comunicación y el desempeño laboral del trabajador, mostrando con un valor de 63,968 con 9 grados de libertad y a su vez un p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.000, donde, este valor es menor que nuestro nivel de significancia (0.05), rechazando la hipótesis nula. Lo cual, de acuerdo a resultados, podemos afirmar que, estadísticamente la comunicación influye significativamente en el desempeño laboral del trabajador, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 27.

Correlación de Spearman de variable entre Comunicación y Desempeño Laboral

			Comunicación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	0.678**
		Sig. (bilateral)		0.000
	N		96	96
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0.678**	1.000
Sig. (bilateral)		.000		
N		96	96	

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

Fuente: Datos procesados en SPSS-23, 2020.

Para concluir sobre los resultados se aplica a través de la formulación de la hipótesis estadística:

H₀: La comunicación no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

H_a: La comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Escala: Coeficiente de Correlación de Spearman

- 1) Perfecta $R = 1$
- 2) Excelente $R = 0.9 \leq R < 1$
- 3) Buena $R = 0.8 \leq R < 0.9$
- 4) Regular $R = 0.5 \leq R < 0.8$
- 5) Mala $R < 0.5$

El análisis estadístico de correlación comprendida entre la dimensión de la comunicación de la variable Clima Organizacional con la variable Desempeño Laboral,



se confrontó la hipótesis nula (H_0) con la hipótesis de investigación (H_a), considerando un nivel de confianza del 95% y por ende el nivel de significancia del 5%. El resultado muestra valores de significancia de correlación de Spearman, un p valor de 0.678 de correlación, cuyos valores indican una correlación regular, aceptando la H_a ; La comunicación influye significativamente en los resultados del desempeño laboral a través de la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Esta validación de hipótesis de investigación, está referida a la correlación de Spearman entre la comunicación con el desempeño laboral que, para la muestra, considerado como objeto de estudio sea encontrado respecto a la influencia de la comunicación sobre el desempeño laboral que es 0.678, lo cual implica que la comunicación mejora en un 67.8% el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Afirmando de este modo que el grado de asociación es significativa, observando la existencia de una correlación en las variables, siendo esta correlación estadísticamente significativa entre las variables medidas, donde, con dichos resultados podemos explicar que, si la comunicación se realiza al 100%, mejoraremos el 67.8% en el desempeño laboral del total de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, identificando que, para lograr una buena comunicación se debe articular las relaciones entre las diferentes áreas de una entidad; ya que no puede existir ni operar sin comunicación, puesto que esto es la Red que integra y coordina en una organización.

En los resultados obtenidos de los trabajadores de la MPSAP, podemos ver que hay una comunicación regular. En relación a lo que sostiene Herrán & Pérez (2014), en su investigación sobre *“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral*



de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha”, Universidad Central del Ecuador. Donde tuvo como “objetivo principal establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. En su presente trabajo manifiesta que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, donde los trabajadores mencionan que la relación que existe entre sus compañeros no es adecuada, ya que existe descoordinación y falta de comprensión entre algunos. La falta de comunicación ha generado disgustos entre algunas áreas, ocasionando que las labores no sean productivas. Por otro lado, el desempeño laboral se ha visto perjudicado por los factores mencionados, la falta de un buen clima laboral ocasiono que las funciones no sean desarrolladas de manera eficiente”. (p.21)

Asimismo, comparativamente Uría (2011), en su investigación sobre *“El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Ándelas CÍA”*. La problemática identificada es el clima organizacional desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda., “el objetivo fue investigar las relaciones entre el clima organizacional y desempeño laboral. En donde el autor manifiesta que un mal clima organizacional afecta el desempeño laboral en la empresa, recomendando aplicar un estilo de liderazgo democrático, un sistema de comunicación multidireccional, formar equipos de trabajo complementarios para una retroalimentación entre trabajadores, y medir continuamente, tanto el clima organizacional como el desempeño laboral, para poder evaluar los resultados de los cambios realizados en la empresa o institución”. (p.240)

De acuerdo a estas investigaciones y análisis llegamos a la conclusión de que la comunicación es imprescindible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos, asimismo en las investigaciones anteriores y en nuestra



investigación nos falta una comunicación adecuada para un buen clima organizacional y por ende para un mejor desempeño laboral; entonces se debe trabajar en fortalecer la comunicación en la MPSAP a través de comunicaciones internas como menciona Fernández (2010), en donde “los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente. Entonces según nuestros objetivos de investigación podemos decir, que la comunicación no influye al 100% en el clima laboral de los trabajadores, debido a que también influyen otras dimensiones como motivación y trabajo en equipo que conllevan a un clima positivo”.

En contrastación con nuestra hipótesis de investigación, afirmamos que la comunicación en la MPSAP es regular y por ende existe una coordinación regular dentro de la institución. Desde esa perspectiva la comunicación es fundamental dentro de una organización como lo sostiene Gaspar (2011), “la comunicación es el pilar para un buen clima organizacional, ya que de esta manera los integrantes de la organización incrementarían su nivel de confianza. La buena comunicación generaría una buena relación entre los colaboradores, es por ello que la comunicación debe ser tomada en consideración por los directivos de la organización. Se debe buscar estrategias por las cuales los integrantes de la organización se puedan comunicar y comprender mejor” (p.23); entonces las estrategias pueden ser implementar actividades de charlas informativas y capacitaciones sobre la Comunicación Interna, talleres para los trabajadores y directivos, las cuales deben ser llevadas a cabo por personales profesionales capacitados, incluyendo

actividades recreativas y dinámicas para reforzar las relaciones interpersonales, y así se construya vínculos que ayuden en un óptimo desarrollo de comunicación interna.

4.2.3. Prueba de Hipótesis 03

H3: El trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

El análisis de los datos para la contratación de la hipótesis 3, se realizó a través del software estadístico SPSS v. 24, como se muestra en la tabla 29.

Tabla 28.

Sexo y trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina

Sexo	Trabajo en equipo				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Masculino	5 9.4%	25 47.2%	20 37.7%	3 5.7%	53 100.0%
Femenino	0 0.0%	18 41.9%	18 41.9%	7 16.3%	43 100.0%
Total	5 5.2%	43 44.8%	38 39.6%	10 10.4%	96 100.0%

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Tabla 29.

Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para sexo y trabajo en equipo

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,878 ^a	3	0.076
Razón de verosimilitud	8.784	3	0.032
Asociación lineal por lineal	5.081	1	0.024
N de casos válidos	96		

FUENTE: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para análisis estadístico en la tabla precedente, se observan la relación entre el sexo y el trabajo en equipo, para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

Ho: El sexo no influye significativamente en el trabajo en equipo.

Ha: El sexo influye significativamente en el trabajo en equipo.

En los resultados obtenidos de la validación a la respuesta con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, nos permite reconocer la asociación entre el sexo y el trabajo en equipo, mostrando un valor de 6,878 con 3 grados de libertad y a su vez un p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.076, donde, este valor es mayor que nuestro nivel de significancia (0.05), aceptando la hipótesis nula. Lo cual, de acuerdo a resultados, podemos afirmar que, estadísticamente el sexo de los trabajadores de la municipalidad no influye significativamente en el trabajo en equipo, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 30.

Tiempo de servicio y trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina

Tiempo de servicio	Trabajo en equipo				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
2 – 5	2 12.5%	5 31.3%	7 43.8%	2 12.5%	16 100.0%
6- 9	3 6.1%	22 44.9%	18 36.7%	6 12.2%	49 100.0%
10 – 13	0 0.0%	6 50.0%	5 41.7%	1 8.3%	12 100.0%
14 – 17	0 0.0%	4 44.4%	4 44.4%	1 11.1%	9 100.0%
18 – 21	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%	0 0.0%	2 100.0%
22 – 25	0 0.0%	2 50.0%	2 50.0%	0 0.0%	4 100.0%
26 - más	0 0.0%	4 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 100.0%
Total	5 5.2%	43 44.8%	38 39.6%	10 10.4%	96 100.0%

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Tabla 31.

Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para tiempo de servicio y trabajo en equipo

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,791 ^a	18	0.804
Razón de verosimilitud	16.245	18	0.575
Asociación lineal por lineal	0.396	1	0.529
N de casos válidos	96		

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para análisis estadístico en la tabla precedente, se observan la relación entre el tiempo de servicio del trabajador y el trabajo en equipo, para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

H₀: El tiempo de servicio no influye significativamente en el trabajo en equipo.

H_a: El tiempo de servicio influye significativamente en el trabajo en equipo.

En los resultados obtenidos de la validación a la respuesta con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, nos permite reconocer la asociación entre el tiempo de servicio y el trabajo en equipo, mostrando con un valor de 12,791 con 18 grados de libertad y a su vez un p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.804, donde, este valor es mayor que nuestro nivel de significancia (0.05), aceptando la hipótesis nula. Lo cual, de acuerdo a resultados, podemos afirmar que, estadísticamente el tiempo de servicio del trabajador no influye significativamente en el trabajo en equipo, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 32.

Tipo de contrato y trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina

Tipo de contrato	Trabajo en equipo				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
CAS	1 4.0%	10 40.0%	10 40.0%	4 16.0%	25 100.0%
SNP	4 6.0%	29 43.3%	28 41.8%	6 9.0%	67 100.0%
Planilla	0 0.0%	4 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 100.0%
Total	5 5.2%	43 44.8%	38 39.6%	10 10.4%	96 100.0%

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Tabla 33.

Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para tipo de contrato y trabajo en equipo

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,206 ^a	6	0.400
Razón de verosimilitud	7.608	6	0.268
N de casos válidos	96		

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para análisis estadístico en la tabla precedente, se observan la relación entre el tipo de contrato y el trabajo en equipo, para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

Ho: El tipo de contrato laboral no influye significativamente en el trabajo en equipo.

Ha: El tipo de contrato laboral influye significativamente en el trabajo en equipo.

En los resultados obtenidos de la validación a la respuesta con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, nos permite reconocer la asociación entre el

tipo de contrato laboral y el trabajo en equipo, mostrando con un valor de 6,206 con 6 grados de libertad y a su vez un p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.400, donde, este valor es mayor que nuestro nivel de significancia (0.05), aceptando la hipótesis nula. Lo cual, de acuerdo a resultados, podemos afirmar que, estadísticamente el tipo de contrato laboral del trabajador no influye significativamente en el trabajo en equipo, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 34.

Tabla de contingencia de Trabajo en Equipo y Eficiencia Laboral

Trabajo en equipo	Eficiencia				Total
	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Casi nunca	2 40.0%	2 40.0%	1 20.0%	0 0.0%	5 100.0%
A veces	4 9.3%	15 34.9%	18 41.9%	6 14.0%	43 100.0%
Casi siempre	0 0.0%	2 5.3%	14 36.8%	22 57.9%	38 100.0%
Siempre	0 0.0%	0 0.0%	3 30.0%	7 70.0%	10 100.0%
Total	6 6.3%	19 19.8%	36 37.5%	35 36.5%	96 100.0%

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Tabla 35.

Prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para trabajo en equipo y eficiencia laboral

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,218 ^a	9	0.000
Razón de verosimilitud	43.950	9	0.000
Asociación lineal por lineal	32.438	1	0.000
N de casos válidos	96		

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para análisis estadístico en la tabla precedente, se observan la relación entre el trabajo en equipo y la eficiencia laboral, para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

Ho: El trabajo en equipo no influye significativamente en la eficiencia laboral.

Ha: El trabajo en equipo influye significativamente en la eficiencia laboral.

En los resultados obtenidos de la validación a la respuesta con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, nos permite reconocer la asociación entre el trabajo en equipo y la eficiencia laboral, mostrando con un valor de 42,218 con 9 grados de libertad y a su vez un p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.000, donde, este valor es menor que nuestro nivel de significancia (0.05), rechazando la hipótesis nula. Lo cual, de acuerdo a los resultados, podemos afirmar que, estadísticamente el trabajo en equipo influye significativamente en la eficiencia laboral, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Tabla 36.

Correlación de Spearman de variable entre Trabajo en Equipo y Eficiencia Laboral

			Trabajo en equipo	Eficiencia
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1.000	0,599**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	96	96
	Eficiencia	Coeficiente de correlación	0,599**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	96	96

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

Fuente: Datos procesados en SPSS-24, 2020.

Para concluir sobre los resultados se aplica a través de la formulación de la hipótesis estadística:

Ho: El trabajo en equipo no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.



Ha: El trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Escala: Coeficiente de Correlación de Spearman

- 1) Perfecta $R = 1$
- 2) Excelente $R = 0.9 \leq R < 1$
- 3) Buena $R = 0.8 \leq R < 0.9$
- 4) Regular $R = 0.5 \leq R < 0.8$
- 5) Mala $R < 0.5$

El análisis estadístico de correlación comprendida entre las dimensiones del trabajo en equipo de la variable Clima Organizacional con la variable Desempeño Laboral, se confrontó la hipótesis nula (H_0) con la hipótesis de investigación (H_a), considerando un nivel de confianza del 95% y por ende el nivel de significancia del 5%. El resultado muestra valores de significancia de correlación de Spearman, un p valor de 0.599 de correlación, cuyos valores indican una correlación regular aceptando la H_a ; el trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral a través de la Eficiencia Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

Esta validación de hipótesis de investigación, está referida a la correlación de Spearman entre el trabajo en equipo y desempeño laboral que, para la muestra, considerado como objeto de estudio sea encontrado respecto a la influencia del trabajo en equipo y el desempeño laboral que es 0.599, lo cual implica que el trabajo en equipo mejora en un 59.9% el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.



Afirmando de este modo que el grado de asociación es significativa, observando la existencia de correlación en las variables, siendo una correlación estadísticamente significativa entre las variables medidas. Donde, con dichos resultados podemos explicar que, si el trabajo en equipo se realiza al 100%, mejoraremos el 59,9% en el desempeño laboral del total de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, identificando que, para lograr un buen trabajo en equipo se debe participar y colaborar coordinadamente en un grupo, todo por un bien u objetivo en común.

En los resultados obtenidos de los trabajadores de la MPSAP, podemos ver que hay trabajo en equipo regular. En relación a lo que sostiene Uría (2011), en su investigación sobre *“El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Ándalas CÍA”*. La problemática identificada es el clima organizacional desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda., “el objetivo fue investigar las relaciones entre el clima organizacional y desempeño laboral. Donde el resultado obtenido es: inconformidad en los trabajadores por falta de reconocimientos de sus superiores, desmotivación, aplicación de liderazgo autocrático, el sistema de comunicación con un estilo jerarquizado, no se fomenta trabajo en equipo y falta de compromiso con la empresa, llevo a un mal clima organizacional afectando el desempeño laboral en la empresa, recomendando aplicar un estilo de liderazgo democrático, y formar equipos de trabajo complementarios para una retroalimentación entre trabajadores, y medir continuamente, tanto el clima organizacional como el desempeño laboral, para poder evaluar los resultados de los cambios realizados en la empresa”. (p.240)

Asimismo, Para Cardona & Wilkinson (2006), “trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo en común. Ello supone entender las



interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras de la consecución de esa meta común” (p. 2).

Para un mejor entendimiento de lo que significa “el trabajo en equipo, es necesario tener claro que es un equipo de trabajo y en qué se diferencia este de un grupo de trabajo. Un grupo de trabajo es aquel grupo de personas que interactúa, eminentemente, para compartir información y tomar decisiones, para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad. Mientras tanto un equipo de trabajo es un grupo de personas cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno”. (Robbins, 2004)

De acuerdo a estas investigaciones y análisis llegamos a la conclusión de que el trabajo en equipo no se debe considerar como un todo, sino que dependerá también de las demás dimensiones como motivación, comunicación y el ambiente laboral que le brinde la institución. Entonces según nuestros objetivos de investigación podemos explicar, que el trabajo en equipo no influye al 100% en el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores, debido a que también influyen otras dimensiones como motivación, comunicación y el ambiente laboral. Pero afirmamos que es importante y esencial el trabajo en equipo en una institución u organización para tener mejores resultados en los objetivos comunes.

En contrastación con la hipótesis de investigación, afirmamos que el trabajo en equipo en la MPSAP es regular debido a que no hay una buena relación laboral que de resultado mayor nivel de eficiencia laboral. Como sostiene Gutiérrez (2010), explica que “el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. En toda



organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización”. Por otro lado, desde la perspectiva de Weihrich (2004) la eficiencia es “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”.

Entonces del análisis de la investigación y de los diferentes autores que se manifiestan, alegamos que las dimensiones de motivación, comunicación, trabajo en equipo e incluso el ambiente laboral son los que influyen de manera directa y en conjunto en el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: El clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina según los resultados obtenidos de las dimensiones es que, si influye significativamente, lo cual significa que existe relación entre ambas variables. Por lo tanto, es pertinente que la institución brinde mayor atención a la articulación de una efectiva gestión del clima organizacional, para lo cual es pertinente contar con información permanente de los trabajadores, coordinación idónea para el buen desempeño laboral, remuneraciones y reconocimientos acordes al trabajo realizado; de ese modo, se podrá articular la posibilidad de fomentar un clima favorable en el que las interrelaciones humanas puedan ser generadas en un marco sinérgico de trabajo.

SEGUNDA: La motivación influye significativamente en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, departamento de Puno, de acuerdo a los resultados obtenidos con un valor de 0.575 de correlación de Spearman, donde, afirmamos que de acuerdo a dicha prueba estadística existe influencia significativa de parte de la motivación en el desempeño de los trabajadores; así también a través de los resultados con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, se obtiene el p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.000, indicando que por ser menor que nuestro nivel de significancia (0.05). Entonces se tiene una motivación baja y por ende un desempeño laboral regular para obtener mejores resultados de productividad. Por ello, es indispensable la motivación dentro de una entidad laboral, ya que conlleva a un mejor nivel de productividad laboral ya sea por reconocimientos, logros o incentivos económicos dentro de la entidad. Por lo tanto, se



define que hay una gran influencia de la motivación sobre el desempeño laboral, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.

TERCERA: La comunicación influye directa y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, de acuerdo a los resultados obtenidos con un valor de 0.678 de correlación de Spearman, afirmando que de acuerdo a dicha prueba estadística existe influencia significativa de parte de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores; así también a través de los resultados con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, se obtiene el p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.000, indicando que por ser menor que nuestro nivel de significancia (0.05), definimos que existe una influencia preponderante de la comunicación sobre el desempeño laboral, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; entonces se tiene una comunicación, coordinación e intercambio de información regular. Debido a la falta de fortalecimiento de las relaciones interpersonales, como el grado de fluidez y claridad entre los trabajadores, cada una de ellas características necesarias para el buen funcionamiento de una institución.

CUARTA: El trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, de acuerdo a los resultados obtenidos con un valor de 0.599 de correlación de Spearman, afirmando que de acuerdo a dicha prueba estadística existe influencia significativa de parte del trabajo en equipo en el desempeño de los trabajadores; así también a través de los resultados con la prueba estadística de la Chi cuadrada calculada, se obtiene el p valor (significación asintótica – bilateral), de 0.000, indicando que por ser menor que nuestro nivel de significancia (0.05), definimos que existe una influencia significativa del trabajo en equipo, que conlleva a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, dentro de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; entonces se tiene un trabajo en



equipo regular debido a que no hay una buena relación laboral que de resultado mayor nivel de eficiencia laboral en la institución. Por lo tanto, se debe fortalecer el trabajo en equipo ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros de una organización.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERO: Se recomienda profundizar en temas de investigación para estudios posteriores sobre variables de satisfacción laboral, estilo de dirección, desarrollo individual y profesional, realizando un estudio cualitativo para obtener mayor información profunda sobre el clima organizacional en el desempeño laboral en la institución. Asimismo, la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina a través de la Unidad de recursos Humanos debe proponer implementar un Plan de lineamientos estratégicos para la mejora del clima Organizacional, basado en las dimensiones del clima para lograr un mayor compromiso institucional y productividad laboral.

SEGUNDA: Se debe fortalecer el clima organizacional en el desempeño laboral realizando jornadas de sensibilización, mediante talleres, capacitaciones; con la finalidad de lograr mayor productividad laboral y eficiencia laboral. Asimismo, más adelante podría estudiar cualitativamente las percepciones de los trabajadores frente al clima organizacional y como este repercute en su satisfacción laboral y autorrealización como persona en su centro laboral. También se puede desarrollar un plan de acción para mejorar el Clima Organizacional en la institución.

TERCERA: Realizar capacitaciones constantes, charlas sobre temas de motivación institucional, participación, que ayuden al reconocimiento del esfuerzo laboral y mejoren el ambiente de las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos y el trato y consideración que tienen los jefes hacia ellos. Asimismo, se debe aplicar políticas de incentivos económicos, logros y reconocimientos personales como, por ejemplo: en público, cartas de felicitaciones, bonificaciones, premiar al empleado del mes, entre otros, lo cual conllevará al alcance de sus necesidades fisiológicas, sociales, estima y de



autorrealización dentro de la entidad. Por lo tanto, habrá mayor nivel de productividad laboral y un buen desempeño laboral.

CUARTA: Implementar actividades de charlas informativas y capacitaciones sobre la Comunicación Interna, talleres para los trabajadores y directivos, las cuales deben ser llevadas a cabo por personales profesionales capacitados. Asimismo, incluir actividades recreativas y dinámicas para reforzar las relaciones interpersonales, y así se construya vínculos que ayuden en un óptimo desarrollo de comunicación interna. Por otro lado, se debe aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la entidad con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, desarrollando así una confianza necesaria para que aporten nuevas ideas en pro de la organización.

QUINTO: Proponer fortalecer el trabajo en equipo, de manera articulada, organizada y orientada a obtener un objetivo en común. Asimismo, establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, sino valorando sin distinción todas las opiniones, encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acevedo, M. & Lizaraburo, A (2019). *Gestión del capital humano y el desempeño laboral en trabajadores de empresas de negocio de Lima.*
- Aguilar & Canchari, Q. (2013). *Análisis de la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pucará.*
- Aguilar, J. & Vargas, J. (2010). *Trabajo en equipo.* Network de Psicología Organizacional.
- Aguirre, M & Martínez, L. (2012). “*Clima organizacional*”, 1ª edición, publicado por EAE.
- <https://books.google.com.pe/books?id=ynXruQAACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRyb79iMrKAhVBx4MKHRtgDE0Q6AEIJzAC>
- Alfaro; Leyton; Meza & Sáenz. (2012). *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades.*
- Andrade, S. (2008). *Recuperado de:*
- <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Bain. (2003). *La productividad.* Colombia: McGraw-Hill.
- Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima Organizacional.* Caracas- Venezuela.
- Bittel. (2000). *Administración del personal.* Colombia: Editorial McGraw-Hill.



- Beckman Cavalcante, L. de F., & Pomim Valentín, M. L. (2010). *El Individuo en el contexto organizacional y su relación con las tecnologías de la información y comunicación. Ibersid: Revista De Sistemas De información Y documentación, 4.*
<https://doi.org/10.54886/ibersid.v4i.3824>
- Bohórquez, B. (2004). *Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en Centros de Información y Archivo de Institutos Universitarios.* (Tesis inéditas). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Brow y Moberg (1990). *Comportamiento Organizacional.* 6ta Edición. México. Editorial.
- Burgos, M. &. (2017). *Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena.*
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias.* México: Trillas.
- Cardona, P. & Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en Equipo.* Occasional Paper, 10(7).
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional.* Madrid: Gesbiblo S.L.
- Ccallo, M (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial el Collao Ilave.*
- Charles, L. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación.* Canadá: Tecnológica de costa Rica.
- Ceneval (2006). *Guía para la prueba de habilidades y capacidades gerenciales de trabajo en equipo.* México: Secretaria de la función pública.



- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 1° edición, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional*.
<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-delclima.html>.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiang Vega, M., Martín, R., & Núñez, A. (2010). *Clima Organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Cobali, S. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*. (Tesis de pregrado). Ayacucho.
- Robbins & Coulter (2008). *Recuperado de:*
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- Cuevas, R. (2013). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima: San Marcos.
- Cruz, E. M. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en empleados de la universidad linda vista, en Chiapas*.
<https://1library.co/document/z31p24my-clima-organizacional-y-desempeno-laboral.html>



- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Da'Silva, R. (2008). *Teoría de la administración*. México: Editores International Thomson S.A.
- D'alesio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas*. (1ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Davis, K. N. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc. Graw Hill.
- Fernández, D. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Galindo (2011). Realizó la investigación: *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral*, en la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gan, F. & Belbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Gaspar G. (2011). “*Manual de Recursos Humanos*” (1ªEd). España Publicado por Editorial UOC.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Guzmán, B.A. (2017). *Desempeño Laboral y Dimensiones de personalidad en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Santa, Chimbote*.
- Guzmán, A.C (2018). *El Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global*.



- Haro, C. (2016). *La relación estado empleador – servidores públicos y el derecho a la negociación colectiva en la administración pública*. Lima – Perú.
- Herzberg (s/f). *Motivación y seguridad de higiene*.
- Hernández Sampieri, R (2010). *Investigación científica*. México. Graw Hall.
- Hernández Sampieri, R (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México. Graw Hall.
- Herrán, J. & Pérez, F (2014) *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha*. (Tesis de pregrado) Universidad Central del Ecuador.
- <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. Madrid.
- Jaramillo, R. M. (2012). *Trabajo en equipo*. México: Dirección General de Recursos Humanos de Salud.
- Jara, S.Y. (2021). *Factores Sociolaborales relacionados al Clima Organizacional en personal de enfermería del hospital materno infantil Carlos showing Ferrari nivel II-E amarilis Huánuco*.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Koontz & Weihrich (1998). *Administración una perspectiva global*. México: Editorial Mc Graw Hill.



- Likert, R. (2014). *El factor humano de la empresa*. Bilbano España: Editorial Devito.
- López M, E. (2002). *Influencia del Clima laboral en el desempeño de los docentes de secundaria en el Colegio Bautista de Masaya, Nicaragua*. Elaborado por para obtener el grado de Maestría en Administración Educativa. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia de San José de Costa rica.
- Llanos, M; Pacheco, M; Romero, E; Coello, F. & Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- MacClelland, T. (2016). *Teoría de las necesidades*. Madrid: Salvat.
- Martínez, H.H. (2005). *El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Colección Biblioteca del Profesional.
- Marin Idárraga, D.A., & Cuartas Marin, J.C. (2014). Teorías del Análisis y Diseño Organizacional: Una revisión a los postulados contingentes y de la Co-alineación Estratégica. *Revista Facultad Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXII (1), 153-168.
- Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90931814011>
- Martínez Coll, J. C. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Chile: Viña del mar.
- Martínez, S. (2014). *TÚ Revista Digi.U@T*.
- Disponible en: <http://www.turevista.uat.edu.mx>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Mejía, C. (2017). *Indicadores de efectividad y eficacia*.



Obtenido de: <http://www.planning.com.co>

Méndez, C. (2006). *Definición del clima organizacional*.

http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Minsa (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*: Documento técnico. Lima: Ministerio de Salud.

Morín, E. (1981). *El Método tomo I, "La naturaleza de la naturaleza"*, Cátedra, Madrid.

Pacheco, H. (2017). *Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba*. Lima – Perú.

Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC*.

Palma, S. (2005). *Escala Satisfacción Laboral SL-SPC*. Lima: Editora y Comercialización CARTOLAN EIRL.

Panta, L (2015) *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la Ciudad De Chiclayo*. (Tesis de titulación). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú.

http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL_Panta_Rivera_LuisAlb_erto.pdf

Paz, C. & Gonzales, D. (2013). *Productividad y competitividad*. Alfa & Omega, 1.

Recuperado el 18 de julio de 2015, de <http://nulan.mdp.edu.ar>



- Pérez, N. & Rivera, P. (2015). *“Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013”*. Iquitos – Perú.
- Pernía, K. Y Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC socio psicodramático*. (1° Ed). México: EAE.
- Queipo, B. & Useche, M. (2002). *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la victoria*. Revista de ciencias sociales Vol. 8. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
- Quispe, E (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas*, Universidad Nacional José María Arguedas.
- Ramos, D (2012). *El clima organizacional, definición, teorías, dimensiones y modelos de abordaje*.
- Ramos, M. (2015). *Influencia de la satisfacción laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad de Ituata, 2015*. (Tesis de pregrado). Puno.
- Reyes, J.C; Huilcapi, M.R; Montiel, P.A; Mora, J.E & Naranjo, D.G. (2018). *Desempeño Laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial*, Revista Pro Sciences; 2, (7).
<http://dx.doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol2iss7.2018pp15-22>
- Rivas, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores servidores de las municipalidades distritales de la red sonador Andahuaylas 2015*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.



- Robbins, S. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pretince Hall.
- Robbins; Stephen, P. & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*.
México: Pearson Educación, México.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.) México:
Pearson.
- Sierra Bravo, T (1994). *Técnicas de investigación social*. 9ª ed. Madrid.
- Sierra Bravo, T (2015). *Investigación científica*. Lima.
- Sumba, R.Y; Moreno, P.L; Villafuerte, N.A. (2022). *Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador*, Vol. 8 (1).
DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Tamayo, W (1997). *Investigación científica*. Editorial Navarrete. Lima
- Torre de Babel Ediciones (2016). *Filosofía medieval y moderna. Kant*.
<https://www.ettorredbabel.com/Historiade%20lafilosofia/Filosofiamedievalymoderna/Kant/Kant-AutonomiaVoluntad.htm>
- Uría, D. E. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ándelas cia.Ltda. de la ciudad de Ambato*. Universidad técnica de ambato, ingeniería de empresas, Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>
- Uribe J. (2014). “*Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud, factores psicosociales*”. (1ªEd) Publicado Editorial El Manual Moderno.



Velásquez, A (2007). *La Organización, Sistema y su Dinámica: Una versión de Niklas Luhmann*, Revista EAN N° 61.

Vázquez, E. (2004). *Identificación y Evaluación de las Competencias Laborales de un Puesto de Trabajo en Fintur - Sucursal Granma*. Universidad de Granma. Facultad de ciencias Económicas y empresariales.

Wehrich, K. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: Editorial McGraw-Hil

Zapana & Cutisaca (2017). “*Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes comunicaciones Vivienda y construcción de Puno, 2015*”. (Tesis de pregrado).

Zuluaga, M. (2001). *Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública*.

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>

Zuluaga, M. (2017). *Clima organizacional, departamento administrativo de la función pública*.

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>



ANEXOS



ANEXO 1: Matriz de Consistencia del Proyecto de Investigación.

Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de san Antonio de Putina

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina - Puno, 2020?	Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina - Puno, 2020.	El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; porque a través de la motivación, comunicación y trabajo en equipo se conduce a un ambiente de trabajo agradable, productivo y eficiente.
PROBLEMA ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
¿De qué manera influye la motivación en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina?	Determinar la influencia de la motivación en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.	La motivación influye significativamente en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; porque eleva el nivel de productividad laboral, a través de reconocimientos e incentivos económicos.
¿De qué manera influye la comunicación en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina?	Identificar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.	La comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; porque articula relaciones indispensables para lograr una buena coordinación e intercambio de información.
¿De qué manera influye el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina?	Explicar la Influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina.	El trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina; porque una buena relación laboral dará como resultado mayor nivel de eficiencia laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2020



ANEXO 2: Operacionalización de variables de la Investigación.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL V.I	Estructura Organizacional	Organigrama	Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Cuestionario
		Delegación de funciones		
		Unidades Orgánicas		
		Estilo de Dirección		
		Tareas según MOF		
		Objetivos de Áreas		
		Visión, Misión y Valores		
	Relación Interpersonal	Relación Interpersonal		
		Mensaje en la Entidad		
		Conocimiento		
		Interrelación con Áreas		
	Motivación	Reconocimiento		
		Beneficios		
		Incentivo Económico		
		El Ambiente Laboral		
		Tiempo de trabajo		
		Productividad		
		Remuneración		
		Tecnología		
		Estabilidad Laboral		
		Condiciones de Trabajo		
		Reconocimiento por horas reglamentarias		
		Realización como persona		
		Expectativas Económicas		
	Comunicación	Información		
Instrucción Laboral				
Coordinación				
Diálogo				
Canales de Comunicación				



		Acceso a Información			
		Errores y Fracasos			
		Normas y Procedimientos			
		Comunicación entre Compañeros			
		Flexibilidad			
	Trabajo en Equipo	Estimulación			
		Alternativas de Solución			
		Coordinación			
		Colaboración			
		Cooperación			
		Compromiso			
		Éxito			
		Objetivos			
		Intercambio de Ideas			
		Conocimiento			
		Calidad de Vida			
		Participación			
		Cumplir			
		Roles y funciones			
		Reconocimiento de Talento Humano			
❖ Autonomía	Toma de Decisiones				
	Responsabilidad				
	Exigencias				
❖ Ética y Conducta Individual	Práctica de Valores				
	Normas de Conducta				
	Administración de Recursos				
DESEMPEÑO LABORAL V.D	Cumplimiento de funciones	Objetivos Institucionales	Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Cuestionario	
		Iniciativas			
		Condiciones			
		Cumplimiento de Tareas			
	Productividad	Logros			
		Nivel de Productividad			
		Cumplimiento de Metas			
		Objetivos			
					Eficacia del Trabajo



	Eficacia	Funciones que Desarrolla		
		Calidad		
		Logro de Metas		
	Eficiencia	Responsabilidad		
		Nivel de Conocimiento		
		Liderazgo		
		Adaptación		
		Optimización		

Fuente: Elaboración propia, 2020



ANEXO 3: Cuestionario.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGIA



Buenos días / tardes:

Estoy realizando un estudio de investigación en esta distinguida institución, Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, titulada *“Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina – Puno 2019.”*, con la finalidad de obtener información sobre el clima organizacional y el desempeño laboral que usted percibe en esta institución. Le pido que conteste con la mayor sinceridad. La información proporcionada será manejada con la más estricta confidencialidad y anonimato.

Instrucciones:

- Marque con un aspa “X” solamente una alternativa, que usted crea conveniente de acuerdo a su criterio sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de su centro de trabajo.
- Es importante que la respuesta revele la situación actual y no sobre lo que debería ser.
- Sigue el orden de las afirmaciones y por favor no se pase ninguna de ellas.

DATOS DEL ENCUESTADO

- 1. Edad:**
- 2. Sexo:** 1. Masculino () 2. Femenino ()
- 3. Lugar de nacimiento:** Región:.....Provincia:.....Distrito:.....
- 4. Lugar de residencia habitual:** Región:.....Provincia:..... Distrito:.....
- 5. Nivel de estudios:**
- Sin estudios ()
- Primaria ()
- Secundaria ()
- Superior Universitaria ()
- Superior no universitaria ()
- 6. Ocupación:** 1. Profesional () 2. Técnico () 3. Auxiliar () 4. Otros ()
- 7. Profesión:**.....
- 8. Área al que pertenece:**.....
- 9. Cargo:**
- 10. Condición laboral:** 1. Nombrado () 2. Contratado ()
- 11. Tiempo de servicio:**
- 12. Tipo de contrato:** CAS () SNP () Planilla ()

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5



N°	ITEMS CLIMA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
Estructura Organizacional						
1	¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?					
2	¿Se práctica la delegación de funciones en la institución?					
3	¿La diversidad de unidades orgánicas de la institución la hace compleja?					
4	¿Estas conforme con el estilo de dirección en la institución?					
5	¿En la institución los trabajadores desarrollan tareas del puesto de trabajo descritas para cada uno en el MOF?					
6	¿Se participa en la definición de los objetivos y las acciones de las oficinas?					
7	¿Hay una clara definición de visión, misión y valores de la Municipalidad?					
Relaciones interpersonal						
8	¿Ud. Considera que existe una relación interpersonal adecuada entre sus compañeros de trabajo?					
9	¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la Municipalidad?					
10	¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización?					
11	¿Ud. Considera que el organigrama de la institución le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la Municipalidad?					
Motivación						
12	¿La organización le reconoce el trabajo realizado?					
13	¿Ud. Cree que los beneficios que le brinda la Municipalidad son adecuadas?					
14	¿Ud. está de acuerdo con el sueldo que percibe?					
15	¿El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?					
16	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.?					
17	¿La productividad en la institución es parte del desarrollo de la misma?					
18	¿La remuneración es atractiva en comparación con las otras?					
19	¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros que usted tiene?					
20	¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?					
21	¿Se siente seguro y estable en su trabajo?					
22	¿Las condiciones de trabajo son buenas que permite con el desarrollo de las actividades?					
23	¿Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral?					
24	¿Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias?					
25	¿Mi trabajo me hace sentir realizado como persona?					



26	¿Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas?						
Comunicación							
27	¿La información de las acciones tomadas llega a todos los trabajadores?						
28	¿Usted recibe o recibió instrucciones de su puesto laboral?						
29	¿Cuándo se quiere exponer una idea a los jefes inmediatos se cuenta con obstáculos?						
30	¿El Alcalde está dispuesto al diálogo?						
31	¿El Alcalde informa al personal sobre situaciones importantes que ocurren en el trabajo?						
32	¿Ud. Cree que los canales de comunicación son suficientes para comunicarse en la Municipalidad?						
33	¿Se cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?						
34	¿Se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprendan de ellos?						
35	¿Le brindan a usted normas y procedimientos que le sirven como guía para hacer bien su trabajo?						
36	¿Recibe en forma oportuna la información que requiere para la ejecución de su trabajo?						
37	¿Existe una buena comunicación entre los compañeros de la institución?						
38	¿Soy flexible cuando se dan propuestas mejores a mis ideas?						
39	¿Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo?						
40	¿Se hace presente la comunicación entre las diferentes áreas?						
Trabajo en Equipo							
41	¿El Alcalde o Gerentes estimulan el trabajo en equipo?						
42	¿El trabajo en equipo le ha permitido discutir abiertamente los problemas y buscar diferentes alternativas para solucionarlos?						
43	¿Existe coordinación y colaboración entre las distintas áreas de la Institución?						
44	¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí?						
45	¿Está totalmente comprometido con la misión de la Municipalidad?						
46	¿Comparte plenamente los éxitos como los problemas del área de trabajo y de la institución?						
47	¿Los objetivos están claramente establecidos en el equipo?						
48	¿El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo?						
49	¿Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo de trabajo?						
50	¿Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo?						
51	¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?						
52	¿La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?						
53	¿Las ideas que el grupo brinda sobre el mejoramiento del trabajo son escuchadas y puestas en práctica?						
54	¿Se siente usted parte del grupo?						



55	¿Consideras que tus compañeros de trabajo cumplen con las labores asignadas en forma eficiente?					
55	¿Los miembros de su Institución respetan sus roles y funciones asignadas?					
56	¿Los jefes dan apertura y promueve el trabajo en equipo?					
58	¿El alcalde, considera a su personal como el más importante de sus recursos?					
Autonomía						
59	¿Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo?					
60	¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?					
61	¿Ud. conoce las exigencias de su trabajo?					
62	¿Su horario de trabajo le permite desarrollar sus actividades personales?					
Ética y Conducta individual						
63	¿Consideras que en la institución se practican los valores en cada unidad orgánica?					
64	¿La institución desarrolla acciones para la mejora de las normas de conducta de los trabajadores?					
65	¿Existe buena administración de los recursos?					

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO LABORAL						
Cumplimiento de Funciones						
1	¿Se persiguen los objetivos institucionales en la organización?					
2	¿Se desarrollan iniciativas nuevas en la institución?					
3	¿Se dan las condiciones en la oficina para cumplir las funciones?					
4	¿Las tareas que son propias del área se cumplen con prontitud?					
Productividad						
5	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?					
6	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la Municipalidad?					
7	¿Cumple con las metas establecidas por la Municipalidad?					
8	¿Contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad?					
Eficacia						
9	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la Municipalidad?					
10	¿Ud. cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos?					
11	¿Usted cumple con las tareas asignadas?					
12	¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?					
	¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?					



13						
14	¿Ud. logra la realizar las actividades que le asignan?					
15	¿Existe trabajo en equipo para lograr las metas de la institución?					
Eficiencia						
16	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?					
17	¿El nivel de conocimiento que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?					
18	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?					
19	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?					
20	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?					

Finalmente, le pedimos responder las siguientes frases de desempeño:

Frase	Si	No
Solo haces lo que le ordenan.		
Aceptas críticas constructivas.		
Te cohíbes o tienes miedo a responder cuando está sometido a presión.		
Tienes un comportamiento irreprochable		
Tienes temor de pedir ayuda		
Eres dinámico		
Mantienes su puesto de trabajo siempre ordenado		
Desarrollar algunas de tus funciones te genera frustraciones en tu trabajo		
Realiza tu trabajo en el horario de oficina		
Tienes buena actitud de servicio		
Permaneces en el área de trabajo en horario de trabajo		
Tienes iniciativas para tu trabajo.		
Te gusta reclamar.		
Nunca te muestras desagradable o renegando		
Tienes buena memoria		
Tienes buena apariencia		



ANEXO 4: Tablas sobre Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina

Tabla 38.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por edad.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Edad	f	%
21 – 27	26	27.08
27 – 33	27	28.13
33 – 39	25	26.04
39 – 45	8	8.33
45 – 51	5	5.21
51 – 57	4	4.17
57 – 63	1	1.04
Total	96	100

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

Tabla 39.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por Sexo.

Sexo	f	%
Masculino	53	55.21
Femenino	43	44.79
Total	96	100

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

Tabla 40.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por Lugar de Nacimiento.

Lugar de nacimiento	f	%
Putina	50	52.08
Tirapata	1	1.04
Juliaca	15	15.63
Puno	15	15.63
Juli	2	2.08
Ayaviri	1	1.04
Macusani	1	1.04
Arequipa	2	2.08
Quilcapuncu	1	1.04
Asillo	1	1.04
Sina	2	2.08
Ananea	1	1.04
Huancané	2	2.08
Ilave	1	1.04
Chucuito	1	1.04
Total	96	100

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

Tabla 41.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por Lugar de Residencia Habitual.

Lugar de residencia	f	%
Putina	54	56.25
Tirapata	0	0.00
Juliaca	19	19.79
Puno	19	19.79
Ayaviri	1	1.04
Macusani	1	1.04
Arequipa	1	1.04
Quilcapuncu	1	1.04
Total	96	100

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.



Tabla 42.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por Nivel de Estudio.

Nivel de estudios	f	%
Sin estudios	0	0.00
Primaria	0	0.00
Secundaria	1	1.04
Superior Universitaria	73	76.04
Superior no Universitaria	22	22.92
Total	96	100.00

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

Tabla 43.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio, por nivel ocupacional.

Nivel ocupacional	f	%
Profesional	72	75.00
Técnico	22	22.92
Auxiliar	0	0.00
Otros	2	2.08
Total	96	100.00

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

Tabla 44.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio, por Profesión.

Profesión	f	%
Técnico en Computación e Informática	11	11.46
Bach. Ing. Sanitaria y Ambiental	3	3.13
Abogado	8	8.33
Técnico Contable	4	4.17
Ing. Economista	1	1.04
Contador Público Colegiado	11	11.46
Ciencias de la Comunicación Social	1	1.04
Nutricionista	2	2.08
Lic. en Turismo	1	1.04
Arquitecto	3	3.13
Ingeniero Civil	5	5.21
Docente	4	4.17
Comunicador	1	1.04
Enfermería Técnica	1	1.04
Bach. Contabilidad	7	7.29
Trabajo Social	1	1.04
Lic. Administración y Marketing	3	3.13
Bach en Turismo	1	1.04
Lic. Fuerzas Armadas	1	1.04
Bach. Abogado	3	3.13
Bach. Administración y Marketing	5	5.21
Bach. Ingeniero Civil	3	3.13
Bach. Educación Inicial	2	2.08
Técnico Administración y finanzas	4	4.17
Médico Veterinario	1	1.04
Bach. Ciencias de la Comunicación	1	1.04
Ing. Sistemas e Informática	1	1.04
Bach. Arquitectura	1	1.04
Ingeniero Ambiental	1	1.04
Ingeniero Economista	2	2.08
Bach. Sociología	1	1.04
Egresada de Administración	1	1.04
Estudiante de Computo	1	1.04
Total	96	100

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

Tabla 45.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio, por Área al que Pertenece.

Área al que Pertenece	f	%
División de Limpieza, Parques y Jardines	3	3.13
Secretaría General	3	3.13
Oficina de Registro del Estado Civil	3	3.13
División de Transportes y Tránsito	2	2.08
Oficina de Defensa Civil	2	2.08
División de Programas Sociales y Asistencia Alimentaria	3	3.13
Imagen Institucional y Protocolo	3	3.13
División de Turismo	2	2.08
División de Desarrollo Urbano	2	2.08
Archivo Central	2	2.08
Sub Gerencia de Desarrollo Humano y Proyección Social	2	2.08
Oficina de Tecnología e Informática	3	3.13
Oficina de OMAPED	1	1.04
DEMUNA	2	2.08
División de Educación Cultura y Deporte	2	2.08
División de Seguridad Ciudadana	2	2.08
Unidad de Recursos Humanos	3	3.13
División de Estudios Definitivos	2	2.08
Unidad de Orientación, Registro y Recaudación	3	3.13
Sub Gerencia de Administración y Finanzas	3	3.13
Sub Gerencia de Desarrollo Económico	2	2.08
Unidad de Contabilidad	3	3.13
Unidad de Tesorería	3	3.13
Unidad de Logística	6	6.25
Sub Gerencia de Infraestructura	4	4.17
Sub Gerencia de Supervisión y Liquidación de Inversiones	2	2.08
Oficina de Asesoría Jurídica	2	2.08
Sub Gerencia de Servicios y Gestión Ambiental	2	2.08
Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	3	3.13
Unidad de Presupuesto	1	1.04
Gerencia Municipal	5	5.21
Unidad de Programación e Inversiones	1	1.04
Oficina de Mesa de Partes	2	2.08
Alcaldía	2	2.08
División de Actividades Económicas	2	2.08
Procuraduría	2	2.08
División de Obras y Mantenimiento	2	2.08
Unidad de Control Patrimonial	1	1.04
OPMI	1	1.04
División de Supervisión y Liquidación	1	1.04
Unidad Formuladora	1	1.04
Total	96	100

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

Tabla 46.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio, por Cargo.

Cargo	f	%
Jefe	34	35.42
Secretaria	7	7.29
Asistente	32	33.33
Personal de Apoyo	2	2.08
Fedatador	1	1.04
Jefe Encargado	3	3.13
Especialista	6	6.25
Evaluador	1	1.04
Promotor ambiental	1	1.04
Coordinador	1	1.04
Control previo	1	1.04
Empadronador	1	1.04
Abogado	1	1.04
Notificador	1	1.04
Asistente técnico	3	3.13
Cotizador	1	1.04
Total	96	100.00

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

Tabla 47.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por Condición Laboral

Condición Laboral	f	%
Nombrado	4	4.17
Contratado	92	95.83
Total	96	100

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

Tabla 48.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por Tiempo de Servicio.

Tiempo de servicio	f	%
02 – 6	16	16.67
06 – 10	49	51.04
10 – 14	12	12.50
14 – 18	9	9.38
18 – 22	2	2.08
22 – 26	4	4.17
26 a más	4	4.17
Total	96	100

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.

Tabla 49.

Características Socio Laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, por Tipo de Contrato.

Tipo de Contrato	f	%
Contrato Administrativo de Servicios	25	26.04
Servicio no Personales	67	69.79
Planilla	4	4.17
Otros	0	0.00
Total	96	100

FUENTE: Base de datos de encuesta aplicada, 2020.



DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Clavetinda Carcasto Quispe
identificado con DNI 70469784 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

de Sociología
informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación para la obtención de Grado
 Título Profesional denominado:

"Influencia del clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina-2020"
" Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 18 de Julio del 2022

FIRMA (obligatoria)



Huella



AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Clavelinda Carcausto Quispe
identificado con DNI 70469784 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado
de sociología

, informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación para la obtención de Grado

Título Profesional denominado:

" Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina-2020

" Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 18 de Julio del 2022

FIRMA (obligatoria)



Huella