

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Relación del clima organizacional con el desempeño laboral de
los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero
Tarapoto, 2016**

Por:

Erika Vanessa Del Aguila Ramírez
Ingrid Fernández Vásquez

Asesor:

Dr. Edeal Delmar Santos Gutiérrez

Tarapoto, julio de 2016

**DECLARACIÓN JURADA
DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS**

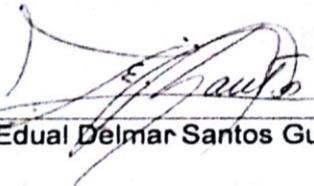
CPC. E dual Delmar Santos Gutiérrez, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ZAPATERO, TARAPOTO, 2016" constituye la memoria que presenta la Bachiller Erika Vanessa Del Aguila Ramírez y la Bachiller Ingrid Fernández Vásquez para aspirar al título de Profesional de Licenciado en Administración con mención en Gestión Empresarial ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Tarapoto, a los 04 de Julio de 2016

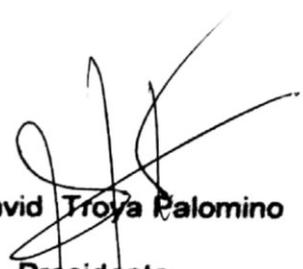

PC. E dual Delmar Santos Gutiérrez

Relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los
trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.

TESIS

Presentada para optar el título Profesional de Licenciado en
Administración con Mención en Gestión Empresarial.

JURADO CALIFICADOR



Lic. David Troya Palomino

Presidente



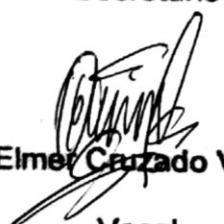
Lic. José Eber Paz Vilchez

Vocal



Lic. Uvencia De la Cruz Reyes

Secretario



Lic. Elmer Cruzado Vásquez

Vocal



Dr. Édual Delmar Santos Gutiérrez

Asesor

Tarapoto, 04 de julio del 2016

DEDICATORIA

A mis padres, Del Águila Del Castillo Wilder y Ramírez Trigozo Irma, quienes me dieron vida, educación, apoyo, consejos y fueron los pilares fundamentales para seguir a delante.

A mis compañeros de estudio.

A mis docentes y amigos, quienes me brindaron su ayuda incondicional en momentos de decline y cansancio. Todas estas páginas han sido posibles gracias a ellos.

Erika Vanessa Del Águila Ramírez.

Con mucho amor a mis padres, Sixto Fernández Vásquez y Cecilia Vásquez Gonzáles, por su inmenso cariño, apoyo, confianza; por enseñarme a luchar para alcanzar mis sueños, por motivarme a enfrentar toda adversidad y por su esfuerzo constante para lograr mi bienestar.

A mis hermanos, por siempre creer en mí y por sus consejos.

Ingrid Fernández Vásquez.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser nuestra guía, inspiración, modelo y por ser el ejemplo más grande de amor en este mundo, por protegernos durante todo el camino y darnos fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda nuestra vida.

A la Universidad Peruana Unión por sus conocimientos impartidos desde el inicio de nuestros estudios superiores y por darnos la oportunidad de enriquecer conocimientos, principios y valores de alta calidad educativa.

De la misma manera, a la Municipalidad Distrital de Zapatero, por haber aceptado que realicemos nuestra tesis en su prestigiosa institución.

Al Dr. E dual Santos Gutiérrez, quien nos ha orientado, apoyado y corregido durante la realización de esta tesis.

A nuestros padres por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años, por ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE TABLAS	xii
Resumen	xv
Abstract	xvi
Capítulo I	17
Introducción	17
1.1 Descripción del Problema	17
1.2 Formulación del problema	18
1.2.1 Problema General.	18
1.2.2 Problemas Específicos.	18
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general.	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la investigación	19
Capítulo II	21
Marco Teórico	21
2.1 Antecedentes de la investigación.....	21
2.2 Bases Teóricas	23
2.2.1 Clima Organizacional.....	23
2.2.1.1 Concepto.	23

2.2.1.2 Escalas del clima organizacional.	24
2.2.1.3 Objetivos del clima organizacional.	25
2.2.1.4 Características del clima organizacional.	26
2.2.1.5 Tipología del clima organizacional.	26
2.2.1.6 Funciones del clima organizacional.	28
2.2.1.7 Factores que influyen en el clima organizacional.	29
2.2.1.7.1 Autorrealización.	29
2.2.1.7.2 Involucramiento laboral.	32
2.2.1.7.3 Supervisión.	36
2.2.1.7.4 Comunicación.	39
2.2.1.7.5 Condiciones laborales.	46
2.2.2 Desempeño laboral.	47
2.2.2.1 Concepto.	47
2.2.2.4 Ciclo dinámico de la administración del desempeño laboral.	48
2.2.2.5 Evaluación del desempeño laboral.	49
2.2.2.4.1 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral.	50
2.2.2.4.2 Criterios para la evaluación del desempeño laboral.	51
2.2.2.4.3 Métodos de evaluación de desempeño laboral.	52
2.2.2.4.4 La responsabilidad de la evaluación del desempeño laboral.	53
2.2.2.5 Retroalimentación sobre desempeño laboral.	55
2.2.2.6 Factores que influyen en el desempeño laboral.	56

2.2.2.6.1 Iniciativa laboral.	56
2.2.2.6.2 Trabajo en equipo.	58
2.2.2.5.3 Cooperación con los colaboradores.	61
2.2.3 Relación del clima organizacional y el desempeño laboral.	61
2.3 Base Bíblico - Filosófica	62
2.3.1 Base bíblica.	62
2.3.2 Base filosófica.	63
2.4 Marco Conceptual o Términos	65
2.4.1 Clima organizacional.	65
2.4.1.1 Autorrealización.	65
2.4.1.2 Involucramiento laboral.	66
2.4.1.3 Supervisión.	66
2.4.1.4 Comunicación.	66
2.4.1.5 Condiciones laborales.	66
2.4.2 Desempeño laboral.	67
2.4.2.1 Iniciativa laboral.	67
2.4.2.2 Trabajo en equipo.	67
2.4.2.3 Cooperación con los colaboradores.	67
Capitulo III	68
Metodología	68
3.1 Tipo de Estudio.	68

3.2 Diseño de Investigación.....	68
3.3 Hipótesis.....	69
3.3.1 Identificación de Variables.....	69
3.3.1.1 Variable 1.....	69
3.3.1.2 Variable 2.....	70
3.3.2 Hipótesis General.....	70
3.3.3 Hipótesis Específicas.....	70
3.4.4 Operacionalización de Variables.....	70
3.4. Población y Muestra.....	73
3.4.1 Delimitación Espacial y Temporal.....	73
3.4.1.1 Delimitación Espacial.....	73
3.4.1.2 Delimitación Temporal.....	74
3.4.2 Delimitación de la Población y Muestra.....	74
3.4.2.1 Delimitación de la Población.....	74
3.4.2.2 Delimitación de la Muestra.....	74
3.5. Plan del procesamiento de datos.....	74
3.5.1 Diseño del instrumento de investigación.....	74
3.5.2 Técnicas de recolección de datos.....	75
3.5.3 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.....	75
Capítulo IV.....	76
Resultados y discusiones.....	76

4.1	Fiabilidad del instrumento de investigación.....	76
4.1.1	Fiabilidad mediante Alfa de Crombach.	76
4.1.2	Validación de instrumento.....	76
4.1.2.1	Validación por juicio de expertos	77
4.1.2.2	Validación con el coeficiente V de Aiken.....	79
4.2	Información general de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero	80
4.3	Prueba de hipótesis	81
4.3.1	Modelo 1: Clima organizacional y su relación con la iniciativa laboral.....	82
4.3.1.1	Formulación de las hipótesis estadísticas.....	82
4.3.1.1.1	Criterios de decisión.....	82
4.3.1.1.2	Análisis del modelo.....	82
4.3.2	Modelo 2: Clima organizacional y su relación con el trabajo en equipo. ..	85
4.3.2.1	Formulación de las hipótesis estadísticas.....	85
4.3.2.1.1	Criterios de decisión.....	85
4.3.2.1.2	Análisis del modelo.....	85
4.3.3	Modelo 3: Clima organizacional y su relación con la cooperación de los colaboradores.....	88
4.3.3.1	Formulación de las hipótesis estadísticas.....	88
4.3.3.1.1	Criterios de decisión.....	88
4.3.3.1.2	Análisis del modelo.....	89

4.3.4 Modelo 4: Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral.	91
4.3.4.1 Formulación de las hipótesis estadísticas.	91
4.3.4.1.1 Criterios de decisión.	91
4.3.4.1.2 Análisis del modelo.	92
Capítulo V	94
Conclusiones y recomendaciones	94
5.1 Conclusiones	94
5.2 Recomendaciones	96
Referencias	99
Anexos	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tipos de sistemas organizacionales.</i>	27
Tabla 2 <i>Matriz de las variables clima organizacional y desempeño laboral:</i>	70
Tabla 3 <i>Estadísticos de fiabilidad</i>	76
Tabla 4 <i>Juicio de expertos, registro de docentes expertos en la validación del instrumento.</i>	77
Tabla 5 <i>Sugerencias de expertos para la validez del instrumento.</i>	78
Tabla 6 <i>Resultados de la V de Aiken.</i>	79
Tabla 7 <i>Información Demográfica</i>	80
Tabla 8 <i>Resumen del Modelo 1</i>	83
Tabla 9 <i>ANOVA^a del Modelo 1</i>	83
Tabla 10 <i>Coeficientes^a del Modelo 1</i>	83
Tabla 11 <i>Resumen del Modelo 2</i>	86
Tabla 12 <i>ANOVA^a del Modelo 2</i>	86
Tabla 13 <i>Coeficientes del Modelo 2</i>	86
Tabla 14 <i>Resumen del modelo 3</i>	89
Tabla 15 <i>ANOVA^a del Modelo 3</i>	89
Tabla 16 <i>Coeficientes^a del Modelo 3</i>	90
Tabla 17 <i>Resumen del modelo 4</i>	92
Tabla 18 <i>ANOVA^a del Modelo 4</i>	92
Tabla 19 <i>Coeficientes del modelo 4</i>	92
Tabla 20 <i>Relación del clima organizacional con las dimensiones del desempeño laboral: Y1 Y2 y Y3</i>	93
Tabla 21 <i>Relación de Variable X con Y</i>	93

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Acciones para el involucramiento laboral..</i>	34
<i>Figura 2 Efectos del involucramiento laboral</i>	36
<i>Figura 3 Proceso de la comunicación.</i>	41
<i>Figura 4 Comunicación organizacional.</i>	43
<i>Figura 5 Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio.</i>	49

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 Matriz de consistencia</i>	104
<i>Anexo 2 Matriz Instrumental</i>	105
<i>Anexo 3 Instrumento validado</i>	116
<i>Anexo 4 Validación de expertos</i>	121

Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar en qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero. La muestra del estudio está compuesta por 20 trabajadores que se encuentran laborando en la institución. La metodología es descriptiva correlacional; se les aplicó un instrumento basado en un cuestionario que consta de 48 preguntas para la primera variable, clima organizacional, y 14 preguntas para la segunda variable, desempeño laboral, obteniendo así un total de 62 preguntas. Estos instrumentos fueron validados y presentaron una fiabilidad adecuada de 94.4% según el Alfa de Crombach y 97% de fiabilidad según validación V de Aiken; lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con cada una de las dimensiones y mantienen una estrecha relación con las variables. Entre los resultados se encontró que existe una relación suficiente y positiva de 52.1% entre las variables. En conjunto, las correlaciones entre ambos tipos de variables, clima organizacional y desempeño laboral, sí determinan que se acepta la hipótesis principal. Por tal razón, al mejorar el clima organizacional mejora el desempeño laboral; así mismo se comprobó que la dimensión trabajo en equipo con 85.3% guarda una relación muy significativa con el clima organizacional, logrando así un mejor desempeño laboral en la organización. Pero, la dimensión iniciativa laboral con 67.9% no guarda mucha relación con esta variable.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, trabajo en equipo, cooperación.

Abstract

This research aims to determine to what extent organizational climate is related to job performance on workers in the Municipality of Zapatero District, San Martin - Peru. The study sample is composed of 20 workers currently working in the institution. The methodology is descriptive correlational; we applied to them an instrument based on a questionnaire consisting of 48 questions for the first variable, organizational climate; and 14 questions for the second variable, job performance; obtaining a total of 62 questions. These instruments were validated and presented an adequate reliability of 94.4% according to Crombach's alpha and 97% reliability according to validation of Aiken's V; which implies that all items actually relate to each of the dimensions and maintain a close relationship with the variables. Among the results, it was found that there is a sufficient and positive relationship of 52.1% between the variables. Overall, the correlations between both types of variables, organizational climate and job performance, do determine that the main hypothesis is accepted. For this reason, improving organizational climate improves job performance; Likewise, it was verified that dimension teamwork, with 85.3%, has a very significant relation to organizational climate; thus achieving a better job performance in the organization. However, dimension employment initiative, with 67.9%, is not very related to this variable.

Keyword: Organizational climate, job performance, teamwork, cooperation.

Capítulo I

Introducción

1.1 Descripción del Problema

Fue a inicios de la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima, en ese momento se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico. Sin embargo, existieron otros investigadores que indirectamente atribuyeron importancia a aspectos psicológicos ayudando para relacionarse de alguna forma con el clima psicológico. Además, el clima organizacional fue un concepto muy discutido, asimismo motivó múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su enriquecimiento. Fue introducido en la psicología industrial en 1960 por German, desde entonces se han continuado otros estudios, manteniéndose preferiblemente conceptualizado como clima organizacional.

Según Cruzado (2015) menciona que los estudios del clima organizacional buscan no solo la satisfacción del colaborador, sino generar valor económico al negocio, tomando en cuenta indicadores como productividad, niveles de facturación o la tasa de rotación de personal. Cada vez más empresas prefieren realizar encuestas para conocer el sentir de sus colaboradores y tomar decisiones que contribuyan a impulsar su productividad, dijo Paula Szeinman, líder de Clima Organizacional de Hay Group.

Sin embargo, indicó, nada beneficia más en este aspecto que el liderazgo de un buen jefe. Así, de acuerdo a un reporte de la compañía elaborado en base a respuestas de 3,800 líderes, el estilo que demuestren puede impactar hasta en 70% en el clima gerencial y, a su vez, tener repercusiones hasta en 30% en el desempeño de negocio.

El clima organizacional y el desempeño laboral constituyen la mejor oportunidad para constatar cómo se está trabajando en la organización y conocer cómo se siente el trabajador en su lugar de trabajo. En la Municipalidad Distrital de Zapatero los trabajadores no se sienten autorrealizados, no existe iniciativa laboral por parte de los trabajadores, falta de comunicación para mejorar el desempeño laboral, existe una alta rotación, ausentismo, bajo nivel de desempeño de los trabajadores, se observa conflictos entre trabajadores, generando rupturas en las relaciones humanas que obstaculiza realizar mejoras en busca de la calidad del servicio. Falta adaptar el grado de compromiso entre los trabajadores y crear un clima que ofrezca grandes satisfacciones, donde el trabajador se sienta a gusto con la labor que realiza.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General.

¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016?

1.2.2 Problemas Específicos.

- a) ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la iniciativa laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de zapatero, Tarapoto 2016?
- b) ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016?

- c) ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la cooperación de los colaboradores de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de zapatero, Tarapoto 2016?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

Determinar en qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar en qué medida el clima organizacional se relaciona con la iniciativa laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.
- b) Determinar en qué medida el clima organizacional se relaciona con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.
- c) Determinar en qué medida el clima organizacional se relaciona con la cooperación de los colaboradores de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.

1.4 Justificación de la investigación

La investigación se realiza porque se desea saber en qué medida el desempeño laboral se relaciona con el no cumplimiento de las metas y objetivos trazados, dado que esto se observa en la Municipalidad Distrital de Zapatero por parte de sus trabajadores a causa del clima o ambiente organizacional en que laboran.

Es importante porque permitirá a la Municipalidad generar en el aspecto social: clientes más satisfechos, contentos y complacidos. En lo económico: mayores ingresos, mejor rentabilidad anual, entre otros.

Los beneficios de esta investigación serán brindados en forma directa e indirecta. En forma directa beneficiará a los trabajadores de la Municipalidad y todo el personal interno. En forma indirecta beneficiará a los clientes, proveedores, auspiciadores, entre otros.

Esta investigación permitirá proporcionar conceptos e información actualizada, a fin de que la Municipalidad formule estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional mediante una adecuada tecnología en los equipos de trabajo, un ambiente ventilado, capacitaciones y actividades sociales que permitan un alto grado de compañerismo para lograr un mejor desempeño laboral dentro de ella.

Por su parte, la realización de esta investigación no representará un costo muy elevado para los investigadores, ya que el establecimiento seleccionado para su estudio, se encuentra situado en un lugar cercano y accesible, además se cuenta con la disponibilidad de los trabajadores y el apoyo del Alcalde de la Municipalidad Distrital de Zapatero para la facilitación de la información necesaria.

Por último la institución, tampoco incurrirá en ningún tipo de gasto, dado que la investigación no tendrá ningún costo para la misma, porque será hecha exclusivamente con fines académicos. Por todo lo anteriormente mencionado se considera que se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el estudio por lo que su realización resulta bastante factible para ambas partes.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

En lo que concierne a clima organizacional se resume en los siguientes estudios:

De acuerdo al estudio realizado por Marroquín y Pérez (2011) en su tesis intitulada: El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King, Guatemala. Determinó que su objetivo fue identificar el nivel del clima organizacional en los trabajadores de la empresa, para esto utilizó un tipo de estudio descriptivo correlacional, con una población comprendida por todos los trabajadores de la cadena de restaurantes de comida rápida Burger King y con una muestra de 125 trabajadores, por lo que se obtuvo como resultado que el 55% de los trabajadores de Burger King respondieron que el clima organizacional es favorable para la organización y en las actividades sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Asimismo Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) en su trabajo de investigación “Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: En una organización Estatal Chilena”, refieren que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales. El objetivo de este estudio fue determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores

significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Se evidencia que existe un 19% de relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

También Paredes y Pinedo (2012) en su tesis titulada: Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma-Honduras, manifiesta que los resultados obtenidos permitieron llegar a la conclusión de que la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores es de 64% con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80.; y que la mayoría de los trabajadores califican al clima organizacional de manera desfavorable con un 61%.

Por su parte Sacca (2010) en su tesis titulada Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres-Lima. Determinó que su objetivo fue evaluar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres, para esto utilizó un tipo de estudio descriptivo correlacional, con una población de 2065 personas y una muestra de 417 personas, por lo que se obtuvo un valor $p=0.000 < 0.05$, afirmando que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

Por lo tanto Peláez (2010) en su tesis titulada Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Determina si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. La investigación se aplicó a una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Clima Organizacional.

2.2.1.1 Concepto.

Chiavenato (2011) menciona que el clima organizacional es la relación entre personas y organizaciones, ya que las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con el objetivo de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas y de seguridad, si no también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización. Esto quiere decir que la adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad varía de una a otra persona y aún mismo individuo de un momento a otro.

Asimismo Méndez (2006) define al clima organizacional “como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno” (p. 30).

Al mismo tiempo Castellano (2012) menciona que el clima organizacional, o clima laboral, corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros.

Chiavenato (2009) menciona que el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio es desfavorable cuando produce frustración cuando no satisface esas necesidades.

Por lo tanto el clima organizacional es un ambiente generado por un conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales; este también está relacionado estrechamente con la motivación, ya que el ambiente organizacional influye en las conductas de los trabajadores determinando la forma como ellos perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc;

2.2.1.2 Escalas del clima organizacional.

Según Litwin y Stringer (como se citó en Cabello, 2015) las escalas del clima organizacional están conformados por:

- a. Estructura: esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño.
- b. Responsabilidad: es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- c. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. (Premio)

- d. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.
- e. **Relaciones:** Es la percepción que tienen acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- f. **Estándares:** esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- g. **Conflicto:** el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren escuchar diferentes opiniones.
- h. **Identidad:** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

2.2.1.3 Objetivos del clima organizacional.

Pelaes (2010) muestra algunos objetivos del clima organizacional. Como principal objetivo está en detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos. Entre otros objetivos tenemos:

- a. Conocer la percepción de los trabajadores sobre el actual clima organizacional.
- b. Identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.
- c. Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal y disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

2.2.1.4 Características del clima organizacional.

Chiavenato (2002) señala que las características del sistema organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

- a. Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales.
- b. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- c. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- d. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

2.2.1.5 Tipología del clima organizacional.

Likert (como se citó en Pelaez, 2010) llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Tabla 1

Tipos de sistemas organizacionales.

Sistema I: Autoritario.	Sistema II: Paternal.	Sistema III: Consultivo.	Sistema IV: Participativo.
<p>Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.</p>	<p>En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.</p>	<p>Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.</p>	<p>Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.</p>

Fuente: Adaptado de Pelaes (2010)

2.2.1.6 Funciones del clima organizacional.

La principal función del clima organizacional es lograr que el empleado obtenga ciertos patrones de conducta y que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo, obteniendo confianza para dar su opinión.

Para Cotton (2004) el buen clima organizacional coherente con propósitos de buenas prácticas laborales tiene funciones como:

- a. Lograr una vinculación entre el empleado y la empresa.
- b. Eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades.
- c. Mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe.
- d. Reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo.
- e. Ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones.
- f. Favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa.
- g. Otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.
- h. Consideración al tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- i. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- j. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- k. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- l. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- m. El grado en que los planes se ven como adecuados para el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- n. El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.2.1.7 Factores que influyen en el clima organizacional.

El clima organizacional abarca una variedad de factores que intervienen en el ambiente laboral, incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea.

2.2.1.7.1 Autorrealización.

Bernal (2002) menciona que la autorrealización se ha considerado, por lo general, como tendencia básica de la vida humana consiste en la realización posible de las potencialidades únicas de la persona, de todo aquello que esa persona singular puede llegar a ser. Las teorías humanistas más conocidas parecen converger hacia la noción de crecimiento o progresión hacia un estado final ideal (autorrealización). En estas teorías se presupone que el hombre lleva dentro de sí una aspiración a dirigirse hacia significados, valores y fines, traspasando así las fronteras existenciales. La exigencia de las trascendencias es experimental por la persona como inquietud, como carencia de satisfacción, como una pertinaz llamada a ser aquello que aún no se es.

La autorrealización como motivación y necesidad: Maslow (como citó Bernal, 2002) identifica la madurez personal como autorrealización. Ésta supone una transcendencia de las necesidades básicas o deficiencia, permaneciendo ligado a las necesidades de crecimiento o meta necesidades. Delimita el crecimiento como llegar a ser una persona con madurez. El ámbito de la motivación humana se halla regido por un principio organizacional de orden jerárquico, de modo que las necesidades de crecimiento, totalidad, perfección, cumplimiento, justicia, vida, simplicidad, belleza, bondad, singularidad, facilidad, juego, verdad, modestia, que conducen a la autorrealización, están situadas por encima de las necesidades fisiológicas y de seguridad, amor, pertenencia y atención, conforme al principio dinámico fundamental de potencia relativa. La madurez de una persona solamente acontece de un modo completo cuando sus potencialidades están desarrolladas y actualizadas plenamente. El continuo ascendente es la única necesidad propiamente dicha y el estado resultante de un proceso de crecimiento influyente entre la población adulta. Desde una defensa de la unidad sistemática de la persona, Maslow (como citó Bernal, 2002) identificó 18 rasgos característicos del sujeto autorrealizado, también válidos para calificar a una sociedad como sana:

- a. Percepción más adecuada de la realidad.
- b. Aceptación (de sí mismo, de los demás y de la naturaleza).
- c. Espontaneidad, sencillez y naturalidad.
- d. Concentración en los problemas.
- e. Necesidad de un espacio privado.
- f. Autonomía e independencia de la cultura y en las relaciones personales.
- g. Apreciación clara.
- h. Experiencia mística.

- i. Sentimientos de comunidad.
- j. Relaciones interpersonales profundas y selectivas.
- k. Estructura democrática del carácter.
- l. Diferencia entre medio y fin, certeza ética.
- m. Sentido filosófico de humor.
- n. Creatividad.
- o. Resistencia a la adaptación, independencia de la cultura.
- p. Imperfecciones.
- q. Valores y autorrealización.
- r. Eliminación de dicotomías.

La autorrealización como completitud de la vida: Bernal (2002) señala que otra extendida idea de la autorrealización es aquella que la define como completitud o consumación del curso de la vida humana. La persona, desde esta noción dirigida a metas que representan valores y sentido. Así, la autorrealización reclama una lucha y superación de dificultades y una integración, nunca carente de tensión, entre diversas metas y objetivos. Buhler (como se citó en Bernal, 2002) menciona que la autorrealización se preocupa por delimitar qué es lo que constituiría una vida culminando o malograda a partir del balance de vida que cada sujeto va realizando a lo largo de su trayectoria vital. Esa vida culminada, esos sentimientos de completitud o consumación, presupone que se han potenciado las tendencias básicas de la vida, tendencia a la adaptación auto limitativas, tendencia a la expansión creadora, tendencia al mantenimiento del orden interno. Aunque cada sujeto haya favorecido una u otra tendencia, e incluso fracase en la completa satisfacción de todas, la idea de consumación del curso de la vida viene a significar plenitud de lo vivido, de la felicidad y del dolor. La autorrealización como cumplimiento del curso de la vida o voluntad de

sentido subraya la dimensión propositiva de la persona, como necesidad existencial. No existen elevados grados de autorrealización sin esta dimensión, ni se puede hablar propiamente de felicidad como una consecuencia de la misma.

Para concluir la autorrealización permite desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos como personas, es decir llegar a ser uno mismo en total plenitud. Se dice también que es un camino de autodescubrimiento que permite conocer el yo real, ya que solo así sentimos integralmente nuestra vida y la vivimos con gozo y creatividad.

2.2.1.7.2 Involucramiento laboral.

Owusu (como se citó en Zepeda, 2010) define al involucramiento laboral como la participación de la mano de obra para mejorar el entorno de trabajo, calidad del producto, productividad del equipo, y eventual, competitividad de la compañía.

Asimismo Zepeda (2010) menciona que en los 80's los administradores se concentraron en el mejoramiento de la competitividad mediante el incremento de la eficiencia: reduciendo costos, eliminando pérdidas, reduciendo estructuras y subcontratando. En contraste, en los 90's las empresas lo hicieron mediante nuevos productos y tecnologías, por ejemplo, HO, 3M, Disney y Microsoft (Goshal, Bartlett, & Morán, Scheduling, and Controlling).

Owusu (como se citó en Zepeda, 2010) nos dice que después del 2000, un modelo diferente de administración toma lugar basado en la mejor comprensión del individuo; las organizaciones se centran en la creación de valor, mayor cooperación entre sus integrantes, todo ello, basado más en el interés que en la obediencia. Esto da lugar a conceptos como el que nos ocupa, ya que, retoman a la persona como factor de las organizaciones.

En resumen el involucramiento laboral se entiende como un vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer dentro de la organización, así mismo participa de manera eficiente en las funciones que desempeña en su entorno laboral.

a) Condiciones para el involucramiento laboral:

Zepeda (2010) menciona algunas condiciones del involucramiento laboral basadas en algunos autores.

Guthrie J. menciona que el involucramiento del personal surge como resultado de crear las condiciones necesarias para ello y de fomentar acciones para su desarrollo. Entre éstas se encuentran las compensación por resultados, compensar habilidades, compensar trabajo en equipo, promociones y reubicación de personal, reconocer entrenamiento, habilidades, e instaurar programas internos de capacitación, actitudes.

Asimismo Lawler III menciona que algunas acciones adicionales que fomentan el involucramiento serian sistemas de sugerencias, involucramiento a todas las tareas, involucramiento a la misión del negocio. Dentro de este esquema se utilizan las siguientes herramientas: sistema de sugerencias, sistemas de retroalimentación, enriquecimiento del trabajo o rediseño, círculos de calidad, participación de grupos de trabajo, condiciones laborales, unidades de negocios, auto-administración de equipos de trabajo, comités de trabajo de políticas y estrategias.

También Hyman y Mason nos dice que algunas de estas acciones que tienen mayor atención por su influencia son autonomía y participación de los empleados en la toma decisiones. Por otra parte, las acciones de los empresarios dirigidas a involucrar al personal son consideradas como parte de un esfuerzo para comprometerlos en el proceso de toma de decisiones e incrementar la retroalimentación de los empleados.

Las acciones de involucramiento siguen al menos cuatro etapas para su operación:

a. Crear condiciones o ambiente apropiado

- b. Iniciar un programa piloto
- c. Evaluar los resultados
- d. Extender el programa al resto del personal de la empresa. Owusu (como se citó en Zepeda, 2010).

De acuerdo a lo mencionado, los principales factores que influyen en el involucramiento laboral se resumen en la siguiente figura.

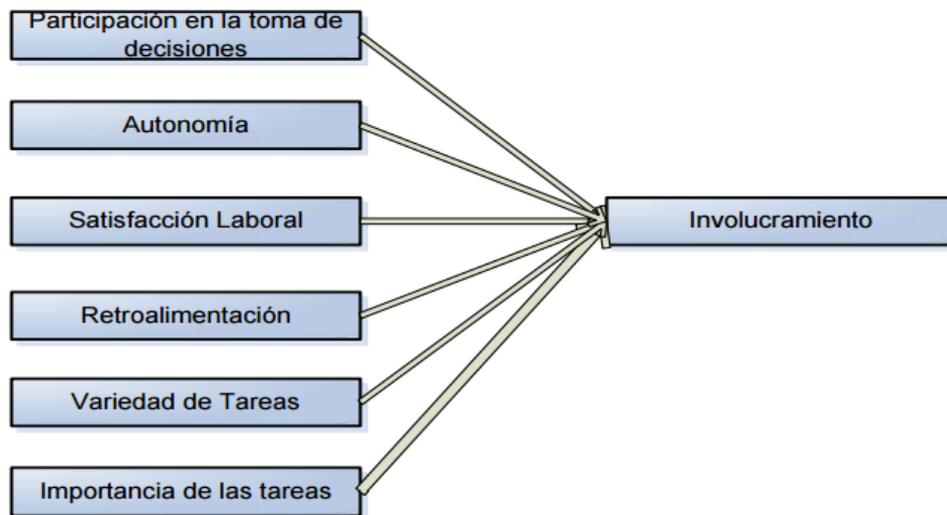


Figura 1: Acciones para el involucramiento laboral. Fuente Cruz Feria 2004.

Zepeda (2010) menciona que las acciones en particular han tomado fuerza en las organizaciones a través de los equipos de trabajo, los cuales, han tomado un papel muy activo en todos los niveles. Por ejemplo hay equipos de trabajo que se han dedicado a resolver problemas del trabajo diario, tales equipos frecuentemente son mencionados como estructuras organizacionales paralelas

b) Involucramiento laboral y sus efectos:

Por tratarse de una decisión relacionada al trabajo es importante revisar ¿qué ocurre cuando hay un involucramiento eficaz en las organizaciones? Uno de los antecedentes es el hecho de que las organizaciones han revalorado sus recursos para obtener ventajas

competitivas Becker & Huseli (como se citó en Zepeda, 2010). En este punto, han revalorado su recurso humano a través de programas de involucramiento.

Zepeda (2010) menciona que la importancia creciente de los programas de involucramiento reforzó por su impacto en la solución de problemas administrativos relacionados con el personal. Los estudios han mostrado que los efectos de involucrar al recurso humano en la solución de problemas reflejan un impacto favorable hacia el mejoramiento de las empresas, de hecho, estas fueron la principal motivación para numerosos estudios. Una de las razones por las que los programas de involucramiento están atrayendo el interés por parte de los administradores, es porque cada vez más se consignan sus efectos positivos.

Esto se pudo constatar en un estudio en el que se analizó la información de empleados, gerentes y fuentes de gobierno en quince hospitales en una región metropolitana en los Estados Unidos y se encontró que la participación del empleado reduce el ausentismo. Preuss y Lautsch (como se citó en Zepeda, 2010).

Otro efecto importante del involucramiento es que contribuye a la promoción de mayor autonomía y participación en la toma de decisiones, mayor interés en el trabajo y más satisfacción laboral para las empresas, lo cual, es considerado como elementos relevante de las organizaciones exitosas. Preuss y Lautsch, (como se citó en Zepeda, 2010).

Las experiencias muestran que el mayor involucramiento del personal implica una transferencia del compromiso de las tareas hacia una persona o grupo de personas que están dispuestas a aceptarlas y realizarlas Walsh y Milner (como se citó en Zepeda, 2010).

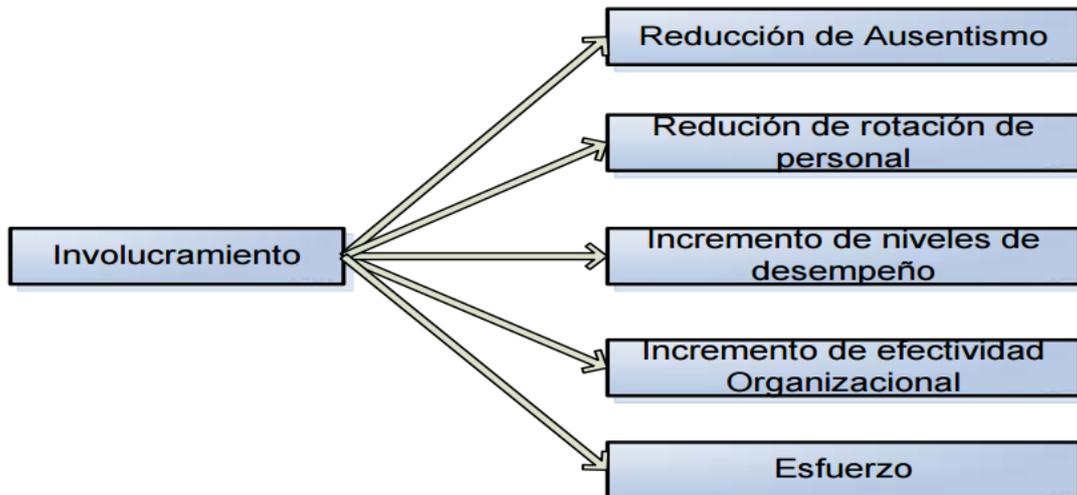


Figura 2: Efectos del involucramiento laboral Fuente Cruz Feria 2004.

2.2.1.7.3 Supervisión.

Mendoza (2012) menciona que la supervisión es parte del proceso administrativo, y busca el logro de los objetivos de una empresa, que consiste en el cumplimiento de los objetivos ya planeados y ver que estos se cumplan de la mejor manera por parte de los empleados. El supervisor debe interactuar entre su departamento y otras organizaciones, o también, entre la organización y su ambiente total (el ambiente interno: recursos humanos, políticas de la empresa, disposiciones, etc.; el ambiente externo: lo componen el mercado, la competencia, el gobierno, la tecnología, etc.). Para ello utiliza recursos humanos, recursos económicos y recursos financieros, los cuales determinan la eficiencia y eficacia de la organización en el presente y futuro, con ellos se consigue el logro de las metas y objetivos. El supervisor como líder debe desarrollar una visión de futuro, es decir, crear proyecciones y estrategias a largo plazo de forma precisa, planteándose: ¿Qué se desea lograr? y ¿A dónde se quiere llegar?; como parte de las relaciones humanas el supervisor debe ser eficaz al conseguir que los miembros de un equipo den lo mejor de sí mismos, se empleen al límite y queden satisfechos con lo que están realizando.

Mientras que para Hernández (2010) la supervisión es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en un dentro de un área de trabajo específica. Incluye un proceso de compilación de la información sobre cada uno de los aspectos de los proyectos diseñados para el logro de objetivos, asegurando el los avances de todas las actividades realizadas por los integrantes del equipo de trabajo, haciendo uso de sistemas, trayendo como consecuencia el registro y una sana comunicación de la información correcta hacia todos los involucrados dentro del proyecto.

En síntesis la supervisión permite controlar el progreso de las actividades que se desarrollan en el trabajo, asimismo ayuda a identificar los problemas a los que se enfrenta la organización y de tal manera encontrar soluciones y asegurarse de que todas las actividades se lleven a cabo eficientemente.

c) Propósito de la supervisión:

Hernández (2010) menciona que la supervisión es de vital importancia para el proceso administrativo y nos ayuda a dirigir nuestros proyectos por la ruta más adecuada hacia nuestros objetivos. Está proporciona información que puede ser útil para:

1. Analizar la situación de la empresa y de su avance.
2. Determinar si los recursos de la empresa se utilizan correctamente.
3. Identificar los problemas a los que se enfrenta el sistema y encontrar soluciones y áreas de oportunidad.
4. Asegurar que todas las actividades se realicen adecuadamente, por las personas responsables de las mismas y en tiempo proyectado.
5. Utilizar las lecciones y la experiencia obtenida en el día a día.

6. Determinar si la forma en que se planeó el programa es la más adecuada para resolver los problemas y la alcanzar la proyección esperada.

d) Objetivos de la supervisión:

1. Mejorar la productividad de los empleados.
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos.
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral.
5. Monitorear las actitudes de los subordinados.
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales

e) Papel del supervisor

Asimismo Hernández (2010) nos dice que una supervisión eficiente exige no solo conocimientos, también habilidades, visión y previsión. El papel del supervisor se divide en dos categorías de responsabilidades que en sus funciones básicas son facetas diferentes de una misma actividad por lo que no puede realizar una al prescindir de la otra. Estas facetas son:

f) Características del supervisor

Hernández (2010) menciona las siguientes características que debe tener un supervisor.

1. Conocimiento del trabajo: Esto implica que debe conocer la tecnología de la función supervisada, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.
2. Conocimiento de sus responsabilidades: Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus

relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

3. Habilidad para instruir: El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
4. Habilidad para mejorar métodos: El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
5. Habilidad para dirigir: El supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

2.2.1.7.4 Comunicación.

Zarate (2013) menciona que la comunicación organizacional es la relación de mensajes, códigos y retroalimentación dentro de un sistema predefinido, como consecuencia de las relaciones de información entre personas, áreas, departamentos, y ambientes.

Ahondando un poco más acerca del concepto de organización; Marín (como se citó en Zarate, 2013) las define como “Agrupación de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen.” Mientras que Wiener (como se citó en Zarate, 2013) planteó que la organización debía concebirse como “una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas

interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa”

Por lo tanto la comunicación es un proceso que permite intercambiar información fluida dentro de la organización, para mejorar las actividades que realizan cada uno de los trabajadores y desempeñarse efectivamente en cada uno de sus funciones, y así mismo mejor el clima organizacional.

a) Importancia de la comunicación organizacional:

Zarate (2013) menciona que la comunicación organizacional afecta directamente al clima laboral y a la realización y seguimiento de los objetivos dentro de las empresas y /o proyectos determinados. Busca conocer y unificar la cultura organizacional y poder ofrecer los recursos necesarios para obtener el fin principal que es la obtención óptima de resultados en su realización laboral cotidiana. Debe motivar, y responsabilizar a los empleados y el medio que los sustenta

Además Zarate (2013) nos dice que la función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece. La Planificación Estratégica de la Comunicación forma parte de los procesos de dirección en las organizaciones, transformándose en un vector que aporta un valor fundamental en escenarios ceñidos por la digitalización tecnológica que modifican los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual cada vez más sistémico

b) Modelos de comunicación:

Zarate (2013) menciona los siguientes modelos de comunicación, debido a su uso práctico dentro de cualquier contexto comunicativo.

1. El primero es el modelo de Laswell el cual indica una serie de preguntas sencillas y prácticas para llevar a cabo la comunicación, el sugiere que para lograrla debemos preguntarnos ¿Quién dice que, a través de qué canal, a quién, con qué efectos?. Al realizar esta sencilla práctica, podremos darnos cuenta de que tipo de mensaje deseamos hacer llegar y la forma más viable de que el mensaje llegue a nuestro destinatario final con el menor ruido posible. Ya que deberá ser un mensaje claro y se debe de considerar tanto del medio como las condiciones en las que el mensaje se está dando.

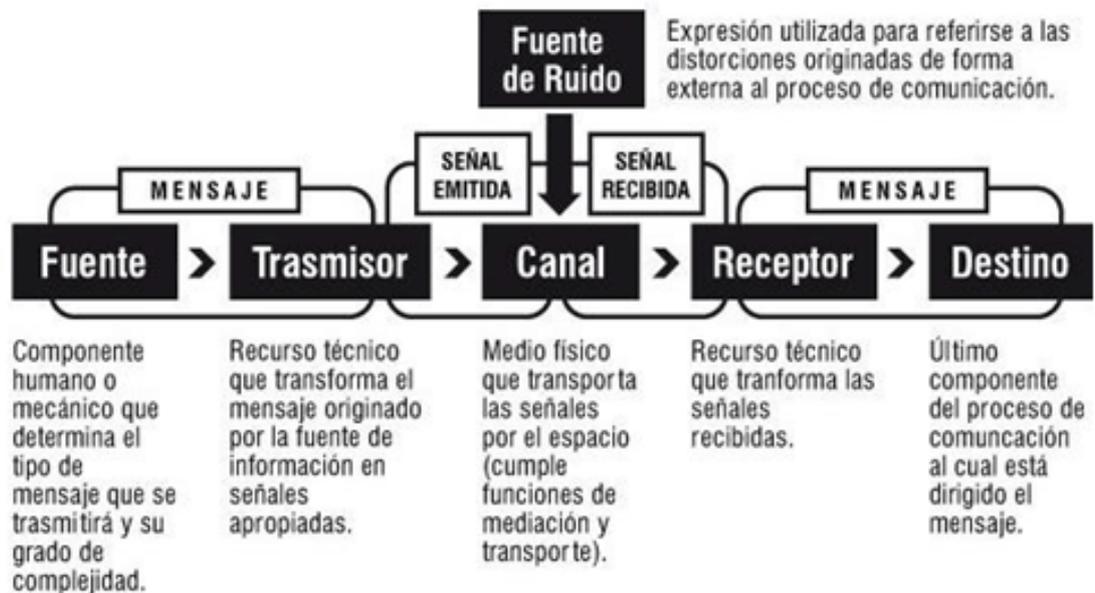


Figura 3: Proceso de la comunicación. Fuente: Zarate (2013)

2. Shannon y Weaver por su parte crearon un modelo de comunicación donde ya incluye el ruido o la distorsión del mensaje, para tomarlo en cuenta basado en el siguiente esquema:

Mientras que Weaver alude concretamente a los tres niveles en que tradicionalmente se abordan los problemas de la comunicación:

- a. Nivel técnico se enfrentan problemas relacionados a la fidelidad con que cierta información puede ser transmitida desde un emisor aun receptor,
 - b. Nivel semántica se estudian cuestiones relativas al significado e interpretación de un mensaje
 - c. Nivel pragmático se enfoca la comunicación desde el punto de vista de sus consecuencias en el comportamiento manifiesto de las personas
3. Marston estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó como RACE: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Este está inspirado en el proceso clásico del “management” de la Dirección por Objetivos que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos.

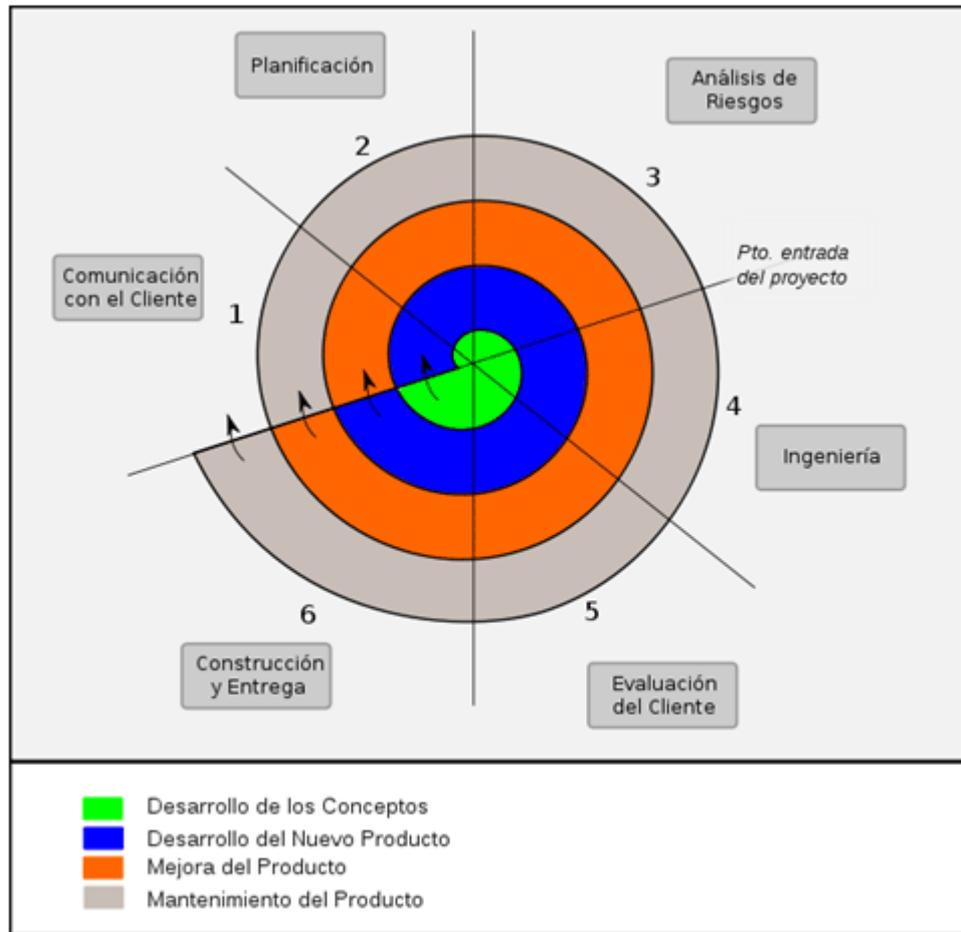


Figura 4: Comunicación organizacional Fuente: Zarate (2013)

4. El modelo Marstoniano es también conocido como “Método de la Espiral” porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la evaluación”, una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera, la investigación para seguir avanzando.

c) Medición de la comunicación organizacional:

Zarate (2013) menciona que la medición se lleva a cabo mediante evaluaciones de desempeño y de actitud laboral; con el objetivo de identificar los puntos débiles de la comunicación y mejorarlos para poder incrementar la producción y utilidades de la misma, por lo que se debe considerar el medio, los clientes, proveedores, socios etc.

La medición consiste en medir la eficacia y la eficiencia, siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. Se debe medir la gestión de resultados para saber si está haciendo bien el trabajo, si se están optimizando los recursos, si la relación costo-beneficio es favorable, si está logrando sus objetivos y si está mejorando o no respecto a su gestión anterior.

Ritter (como se citó en Zarate, 2013) señala que “la medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de las comunicaciones de la empresa y es el elemento que legitima la función del comunicador institucional en la organización, además mide el uso de los recursos (financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos). Sostiene que para ello es preciso focalizar las distintas acciones que se desarrollan en la organización en relación al objetivo estratégico de la misma.

Sin embargo, la clave está en la adopción generalizada del “sistema de dirección por objetivos”. Wilcox (como se citó en Zarate, 2013) es contundente: “el cliente y/o empresario quiere saber si el dinero, el tiempo y el esfuerzo en relaciones públicas han sido bien invertidos y si han contribuido a lograr el objetivo de la organización”.

d) Claves para lograr una comunicación efectiva:

Zarate (2013) deduce que el objetivo principal de la comunicación organizacional es el crear un ambiente eficaz y efectivo de las prácticas comunicativas dentro de las organizaciones. La comunicación efectiva se define como explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz; para poder lograrla se debe

acoplar a las características internas y externas de cada ambiente, para lograrlo se debe eliminar el ruido, interpretaciones erróneas que muchas veces afectan fuertemente a las empresas, movimientos y/o proyectos. Ahora se mencionará algunas sugerencias para tener una comunicación efectiva.

1. Mantener el contacto siempre: emitir y reforzar los mensajes en tantos medios y formatos como sea posible, dicho mensaje debe contener información honesta abierta y consiente. Se debe tomar en cuenta que cada persona tiene diferentes estilos de aprendizaje y escucha por lo que se debe probar una variedad de canales de comunicación para asegurar que sea bien recibido.
2. Ser claro y preciso: Los mensajes deben ser transmitidos con claridad, especificidad y coherencia. Tomando en cuenta la meta principal de lo que se desea dar a conocer.
3. Elegir al mejor mensajero: Selección de la persona indicada para hablar con cada grupo o personas. El mensaje debe ser ajustado a cada departamento pero sin dejar de estar alineado a la estrategia global.
4. Reunión cara a cara: Evaluar si la situación lo amerita los enfrentamientos presenciales en la emisión del mensaje. Las sesiones de seguimiento le dan la oportunidad de repetir la información hasta que todos la incorporen. Multiplicar los encuentros también brinda a los oyentes más oportunidades de evaluar y expresarse
5. Fomentar un feedback de 360°: Escuchar los comentarios informales que existen en toda compañía de esta manera, se podrá ajustar adecuadamente el mensajes clave y se tendrá la certeza que la información ha llegado correctamente.

2.2.1.7.5 Condiciones laborales.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2009) menciona que las condiciones de trabajo en que las personas llevan a cabo sus labores en sus centros de trabajo es un tema cada vez de mayor interés, no solo para las instituciones dedicadas al tema de trabajo, sino, también para la sociedad en su conjunto. Esto no es para menos, considerando que las personas pasan más de un tercio de cada día en el trabajo y sus implicancias que ello conlleva a sus condiciones de vida y a su misma productividad. Más aun, es una preocupación creciente de parte del Estado de que se genere trabajos decentes que propicien una mejor calidad de vida del trabajador.

El significado del término “condiciones de trabajo” es bastante amplio. Clerc (como se citó en Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2009) considera que “condiciones de trabajo” es una entidad junto con el “entorno”, con el cual forma un sistema complejo de interacciones y consecuencias, e involucra lo que es seguridad ocupacional, salud y condiciones de trabajo generales. Esta cobertura muestra dos particularidades; la primera, muestra la importante relación existente entre condiciones de trabajo, y seguridad y salud; y la segunda, el amplio significado de las condiciones de trabajo generales que puede implicar diferentes cosas, el cual podría resumirse como los factores que determinan la satisfacción de los trabajadores como las horas de trabajo, organización del trabajo, entre otros.

a) Condiciones de trabajo:

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (2009) menciona que bajo adecuadas condiciones de trabajo se espera que el trabajador no presente insatisfacción laboral. Se diferencia 3 grupos de variables sobre condiciones de trabajo:

1. Condiciones de entorno: es un índice creado a partir de preguntas sobre este tipo de condiciones. En ella se considera las condiciones de la superficie, la escalera,

espacios para realizar su trabajo, ascensor, techo, máquinas y herramientas, muebles, iluminación, equipos informáticos, protección contra incendios y riesgos de sismos. Al considerar un indicador resumimos las características que tendría el centro laboral del trabajador.

2. Condiciones de riesgo: En este caso se considera el conjunto de variables que describen si el puesto de trabajo está expuesto a un riesgo y si el trabajador está protegido respecto a dicho riesgo. Estas variables se refieren a los niveles de ruido, contaminación del aire, producto inflamable, riesgos eléctricos, vibración, rayos ultravioletas o similares, temperaturas extremas, riesgo por manipulación de productos peligrosos para la salud, o actividades que ocasionen posturas inadecuadas (no expuestas, expuestas con protección, expuestas sin protección).
3. Condiciones sobre los servicios del centro de trabajo: Como su nombre lo indica se refiere si el centro dispone de algunos servicios (comedor, servicios higiénicos, guardería, departamento médico) y si el trabajador tiene acceso a ellos.

Por último, las condiciones laborales se refieren a la calidad, seguridad y al ambiente laboral, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador, también se refiere a las condiciones físicas, medio ambientales y organizativas que el trabajador experimenta dentro de la organización.

2.2.2 Desempeño laboral.

2.2.2.1 Concepto.

El desempeño laboral según Chiavenato (2004) es “el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 359).

Además Milkovich y Boudrem (como se citó en Queipo y Useche, 2002) consideran al desempeño laboral como una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Asimismo Marroquín y Pérez (2011) definen al desempeño laboral como:

Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados (p.24).

Por lo tanto, el desempeño laboral viene a ser el valor que aporta el trabajador a la organización, son aspectos tales como: aptitudes, comportamientos y cualidades personales que requieren en determinadas ocupaciones o cargos. Esos aspectos contribuirán a la eficiencia organizacional, siempre y cuando estén dirigidas al cumplimiento de las metas y objetivos que tiene la empresa en donde laboran.

2.2.2.4 Ciclo dinámico de la administración del desempeño laboral.

Pérez (2009) explica que la conceptualización es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Desarrollo es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del

Desempeño. Implementación en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía. Evaluación, en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.



Figura 5: Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio. Fuente: Stoner J. Wankel C. Administración. Prentice-Hall. México, 1990. Pág. 4

2.2.2.5 Evaluación del desempeño laboral.

De acuerdo con Maristany (2000) la evaluación del desempeño se originó a principios del siglo XX en Estados Unidos y se aplicó por primera vez a los vendedores contratados por el gobierno. De igual forma fue aplicado al ejército de ese país en 1916.

El autor menciona también que en 1923 se estableció en el Acta de Clasificación, la forma en que cómo debía realizarse la evaluación en todo el gobierno de ese país.

Méndez (2000) menciona que con el paso de los años la evaluación del desempeño se ha convertido en el método de apoyo para los empleados que no alcanzan los estándares de cada empresa y para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva, así como también es útil para evaluar la consideración del sistema de capacitación que utiliza la organización, no olvidando que los trabajadores requieren una realimentación a partir de los resultados que obtienen ya que al conocer su nivel de eficiencia pueden sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que sirven.

Werther, William y Keith (2000) dicen que la evaluación del desempeño laboral constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Por ende la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Chiavenato (2002), refiere que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

2.2.2.4.1 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral.

Robbins y Judge (2013) menciona que la evaluación del desempeño laboral tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tomen sus decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que

identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos.

Para concluir la evaluación del desempeño laboral sirve como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de tareas.

2.2.2.4.2 Criterios para la evaluación del desempeño laboral.

Robbins y Judge (2013) señala que los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último. Los tres conjuntos de criterio más comunes son:

1. Resultados de la tarea individual. Si los fines son más importantes que los medios, entonces la administración debería evaluar los resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta, o bien, el volumen general de ventas en el territorio, el incremento en el monto obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas obtenidas en el caso de un vendedor.
2. Conductas. Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeña cargo cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleo. Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan aquellas que están directamente relacionadas con la productividad individual.

3. Rasgos. Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultados positivos de la tare, pero será ingenuo ignorar el hecho que las organizaciones aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

2.2.2.4.3 Métodos de evaluación de desempeño laboral.

Robbins y Judge (2013) menciona los siguientes métodos para la evaluación del desempeño del trabajador.

1. Ensayos escritos. Quizás el método más sencillo consista en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, así como hacer sugerencias para que este mejore, es probable con este método una evaluación útil este determinada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del trabajador.
2. Incidentes críticos. Concentra la atención del evaluador en la diferencia que hay entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, citando únicamente conductas específicas. Una lista de incidencias críticas de este tipo ofrece un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y también para identificar a quienes necesiten mejorar.
3. Escalas gráficas de calificación. El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduales, la aplicación de las escalas gráficas de calificación requieren de menos tiempo y permite realizar comparaciones y análisis cuantitativos.

4. Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC). Combinan elementos importantes de los métodos de calificación por incidentes típicos y escala gráficas. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgos y descripciones generales. Para aplicar la ECBC los participantes primero dan ejemplos específicos de conductas eficaces e ineficaces, los cuáles se traducen en un conjunto de dimensiones del desempeño con niveles de calidad variable.
5. Comparaciones forzadas. Evalúan el desempeño del individuo con respecto al desempeño de otro u otros empleados. Se trata de una herramienta de medición relativa más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son:
 - a. Clasificación grupal. Método de evaluación que coloca a los trabajadores en una clasificación en particular como los cuartiles.
 - b. Clasificación individual. Método de evaluación que ordena a los trabajadores del mejor al peor.

2.2.2.4.4 La responsabilidad de la evaluación del desempeño laboral.

Chiavenato (2011) señala que la responsabilidad de la evaluación del desempeño laboral se atribuye a:

1. El gerente. En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medio y criterios para tal evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeñan una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona

mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

2. La propia persona. En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su propio desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporciona el gerente o la organización.
3. El individuo y el gerente. Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO) pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizan su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provoca en los individuos. Ahora la APO es esencia democrática, participativa, influyente y muy motivadora.
4. El equipo de trabajo. Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúa el propio desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.
5. El área de recursos humanos. En este caso, el área encargada de administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes y

programas de acción coordinadas por el área encargada de la administración de recursos humanos, trabaja con lo genérico y no con el particular.

6. La comisión de evaluación. La evaluación del desempeño laboral es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. En la actualidad existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia, para establecer los objetivos en forma de consenso.
7. Evaluación de 360 grados. Comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción. Participan en ella el superior, los colegas, los compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360 grados. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que reciben de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable.

2.2.2.5 Retroalimentación sobre desempeño laboral.

Así mismo Robbins y Timothy (2013) explican además que cualquier empleado podría mejorar en algunas áreas, los gerentes temen la confrontación al presentar una

retroalimentación negativa. Pues muchos de los empleados se tornan defensivos cuando se señalan sus debilidades. En un lugar de aceptar la retroalimentación como un elemento constructivo y como una base para mejorar su desempeño laboral, algunos critican al gerente o canalizan la culpa en alguien más. La solución al problema no consiste en ignorarlo sino en capacitar a los gerentes para que dirijan sesiones de retroalimentación constructivas. Una revisión eficaz aquella en el que el individuo percibe que la evaluación es justa, que el gerente es sincero y que el clima es constructivo, así mismo puede dar como resultado que el empleado se sienta animado, informados sobre las áreas que necesitan mejorar y con la determinación para hacer las correcciones pertinentes. Además las evaluaciones también deben ser tan específicas como sea posible, ya que la gente tienden más a sobreestimar su propio desempeño cuando se le pregunta sobre su rendimiento laboral en general, pero puede ser más objetiva cuando la retroalimentación se refiere a cierta área específica.

2.2.2.6 Factores que influyen en el desempeño laboral.

Las empresas para ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la iniciativa laboral, trabajo en equipo y cooperación del colaborador.

2.2.2.6.1 Iniciativa laboral.

Iniciativa empresarial (2010) menciona que a menudo se ha subestimado la función de la iniciativa empresarial y de una cultura empresarial en el desarrollo económico y social. Sin embargo, con el paso de los años, cada vez es más evidente que la iniciativa empresarial contribuye efectivamente al desarrollo económico. La transformación de las ideas en oportunidades económicas es el quid de la iniciativa empresarial. La historia muestra que las personas pragmáticas que tienen iniciativa empresarial y capacidad de

innovar, que son capaces de aprovechar las oportunidades y están dispuestas a correr riesgos han impulsado de forma significativa el progreso económico.

Además Iniciativa empresarial (2010) menciona que los empresarios emprendedores crean soluciones diametralmente opuestas a los conocimientos ya consolidados, y siempre cuestionan el statu quo. Son personas que asumen riesgos y que aprovechan oportunidades que pueden pasar inadvertidas para otros o incluso ser consideradas como problemas o amenazas. La iniciativa empresarial, está estrechamente ligada al cambio, a la creatividad, a los conocimientos, a la innovación y a factores relacionados con la flexibilidad que cobran cada vez más importancia como fuentes de competitividad en una economía mundial cada vez más globalizada. Por tanto, fomentar la iniciativa empresarial significa estimular la competitividad de las empresas.

a. Iniciativa empresarial y desarrollo de la empresa:

Iniciativa empresarial (2010) nos dice que el desarrollo tanto del sector privado como de la iniciativa empresarial es un ingrediente esencial para alcanzar el objetivo de desarrollo del Milenio consistente en reducir la pobreza. Si bien es de capital importancia aplicar políticas macroeconómicas sólidas y facilitar el acceso a los mercados, los mercados emergentes necesitan estimular y favorecer el desarrollo de empresarios capaces de aprovechar las oportunidades generadas por la globalización.

En muchos países en desarrollo, el desarrollo del sector privado ha sido un potente motor del crecimiento económico y de la creación de riqueza y ha sido crucial para mejorar la calidad, el número y la variedad de las oportunidades de empleo que tienen los pobres. Desde el punto de vista económico, la iniciativa empresarial tonifica los mercados. La creación de nuevas empresas lleva a la creación de empleo y tiene un efecto multiplicador en la economía; también influye en los ciudadanos, genera innovación y cambia el modo de pensar. Esta transformación puede ayudar a integrar a

los países en desarrollo en la economía mundial. En nuestra opinión, la iniciativa laboral refiere a que el trabajador puede realizar tanto las tareas asignadas, como desarrollar sus propias metas incluso iniciar por sí mismo otras que contribuyan en el buen funcionamiento de la organización. Por otro lado, la iniciativa laboral es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección.

2.2.2.6.2 Trabajo en equipo.

Quintero, Africano y Faría (2008) menciona que es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

Porret (2010) afirma que no es exactamente lo mismo el equipo de trabajo que trabajar en equipo, pues se han de observar una serie de características constitutivas en unos comportamientos que seguidamente se exponen:

Dimensión aconsejable: Entre cinco a nueve miembros (mejor impacto). Es el número de miembros que permite establecer unas relaciones equilibradas, desarrollar los procesos de dinámica de grupos en su plena capacidad.

Capacidad suficiente: Características homogéneas o heterogéneas:

1. Los grupos homogéneos pueden trabajar mejor y con menos conflictos.
2. Los grupos heterogéneos, se complementan para mejorar las tareas complejas y eventuales.
3. La polivalencia de sus miembros es esencial para el éxito. Si los miembros del equipo son intercambiables en los puestos de trabajo, aumenta la productividad. Poder ayudar ser en un momento determinado es muy importante para la cohesión del grupo.
4. La personalidad de sus miembros ha de ser compatible. No son convenientes los individualistas y los introvertidos (estos son pocos comunicativos y la comunicación es esencial para el funcionamiento de la empresa).

a) Las tareas.

Porret (2010) menciona que la variedad de las tareas hacen que se alejen la monotonía y el hastío (enemigos de la motivación) y favorecen muy directamente la polivalencia. Los miembros han de desarrollar su actividad realizando procesos completos (redundan en la motivación).

b) La toma de decisiones.

1. Todos los miembros participan de las decisiones.
2. Las decisiones son tomadas por consenso. Todos deben aceptar las decisiones tomadas en grupo.
3. Si no hay acuerdo, se producen una votación (de ahí que mejor será que la suma de los miembros sea impar).
4. El brainstorming acostumbra hacerlo más frecuente, investigación de las causas del problema, acopio de información.

c) La formación.

1 La empresa ha de facilitar el entrenamiento constante y el reciclaje.

2 Los miembros del grupo han de tener interés en la formación.

d) Acción de la dirección de la organización.

1. La dirección de la empresa ha de procurar elegir personas con un perfil adecuado, asignar los puestos de acuerdo con el perfil y el grupo.

2. Aplicar unas recompensas (basadas en la fijación de objetivos grupales con paginándolos con los individuales).

3. La dirección de la empresa ha de tener una actitud facilitadora y de apoyo al equipo.

4. Eliminar barreras organizativas entre departamentos.

5. La importancia de trabajar en equipo.

Según todas las investigaciones y la experiencia han demostrado, que trabajar en equipo reporta muchas ventajas para la organización:

a. Mejora de la calidad de trabajo y el servicio a los clientes.

b. Produce un clima favorable al desarrollo de la creatividad y las iniciativas.

c. Hace que aumente la productividad y que disminuya el absentismo laboral.

d. Se incrementa la motivación y la satisfacción de los empleados.

e. Facilita el aprendizaje y el intercambio de la información.

f. Desarrolla habilidades.

g. Produce una mejora en los métodos de trabajo.

En resumen, el buen trabajo en equipo debe dedicar mucho esfuerzo y cuidado, teniendo en cuenta el comportamiento de los trabajadores, pues es importante poner mayor énfasis en crear un ambiente de trabajo adecuado, donde exista una comunicación ágil, directa y descentralizada. También es importante la cooperación, especialmente cuando puedan surgir dificultades y problemas.

2.2.2.5.3 Cooperación con los colaboradores.

González, Merino y Muñoz (2014) entienden como cooperación empresarial a cualquier práctica que tiene como objeto poner en contacto a una o más empresas, con actividades comunes o diferentes, con el objetivo de ofrecer intereses comunes. También afirman que la cooperación empresarial es un sistema mediante el cual varias personas, empresas o instituciones se unen para compartir los recursos, conocimientos o capacidades que cada una posee por separado, con la finalidad de obtener un mayor beneficio.

2.2.3 Relación del clima organizacional y el desempeño laboral.

Marroquín y Pérez (2011) manifiestan que la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores está influenciada por otros factores, como por ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de sus actividades; se basa en que mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor; el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral. La importancia al aumentar el desempeño laboral, es que merece la atención por parte de la empresa para brindar los recursos necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura de la empresa; mejorar los niveles de autoestima de los empleados, por ejemplo fomentando un mayor desempeño laboral y mejorando la eficiencia en las utilidades de la organización.

2.3 Base Bíblico - Filosófica

2.3.1 Base bíblica.

En la biblia como por ejemplo en Primera de Corintios capítulo cuatro versículo uno y dos hace mención “Así, pues, ténganos los hombres por servidores de Cristo, y administradores de los misterios de Dios. Ahora bien, se requiere de los administradores, que cada uno sea hallado fiel”. En este sentido se comprende para que un colaborador se desempeñe de la mejor manera dentro de una organización debe de actuar con principios, valores y respeto a sus compañeros como a su lugar de trabajo. (De Reina y De Valera, 1960, p. 1055)

En la biblia como por ejemplo en Segunda de Corintios capítulo nueve versículo seis y siete hace mención “Pero esto digo: El que siembre escasamente, también segará escasamente; y el que siembra generosamente, generosamente también segará. Cada uno dé como propuso en su corazón: no con tristeza, ni por necesidad, porque Dios ama al dador alegre”. En otras palabras, el colaborador debe desempeñarse de la mejor manera dentro de su lugar de trabajo para luego más tarde pueda disfrutar de los beneficios que tiene trabajar de acorde a los objetivos que tiene la organización. (De Reina y De Valera, 1960, p. 1073)

En la biblia por ejemplo en Colosenses capítulo tres versículo veintitrés hace mención “Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres”. Es decir que cada empleado y empleador deben realizar sus actividades diarias respetando cada mandamiento que Dios ordenó, para así disfrutar de un clima agradable dentro de la organización en que laboran. (De Reina y De Valera, 1960, p. 1093)

En la biblia por ejemplo en Primera de Tito capítulo uno versículo siete, ocho y nueve hace mención. Porque es necesario que el obispo sea irreprochable, como

administrador de Dios; no soberbio, no iracundo, no dado al vino, no pendenciero, no codicioso de ganancias deshonestas, sino hospedador, amante de lo bueno, sobrio, justo, santo, dueño de sí mismo, retenedor de la palabra fiel tal como ha sido enseñada, para que también pueda exhortar con sana enseñanza y convencer a los que contradicen. En otras palabras cada trabajador debe desempeñarse de forma correcta, respetando a sus compañeros de trabajo, administrando bien los bienes de la empresa, para así él pueda enseñar tan solo con su comportamiento. (De Reina y De Valera, 1960, p.1107)

En la biblia como por ejemplo en Primera de Pedro capítulo cuatro versículo diez hace mención “Cada uno según el don que ha recibido, minístrelo a los otros, como buenos administradores de la multiforme gracia de Dios”. Es decir que cada persona con el talento que posea debe desempeñarse correctamente, tanto como en su vida profesional, familiar y social. (De Reina y De Valera, 1960, p.1129)

2.3.2 Base filosófica.

En todo vuestro trabajo, haced como el labrador cuando trabaja para obtener los frutos de la tierra. Aparentemente desperdicia la simiente; pero, oculta en el suelo, ella germina. El poder del Dios vivo le da vida y vitalidad, y se ve primero hierba, luego espiga, después grano lleno en la espiga. (De White, 2007, p. 02). En otras palabras el trabajo que realiza cada persona dentro de una organización, si lo hace correctamente y con esfuerzo obtendrá beneficios ya sea para él como también para la empresa.

Una ocupación liviana en trabajo útil, mientras no agote la mente o el cuerpo, tiene una influencia favorable sobre ambos. Fortalece los músculos, mejora la circulación, y le da al inválido la satisfacción de saber que no es totalmente inútil en este mundo atareado. Al principio tal vez pueda hacer muy poco; pero pronto verá que sus fuerzas aumentan, y la cantidad de trabajo hecho aumenta en forma correspondiente. (De White, 2007, p. 60). O sea que cada trabajador dentro de una empresa juega un papel

importante para el crecimiento de esta, asimismo creando en él una gran satisfacción por su aporte.

Según la luz que se me ha dado, si nuestros ministros realizaran más trabajo físico cosecharían bendiciones en relación con la salud. Es una necesidad definida para la salud física y la claridad mental el realizar alguna clase de trabajo manual durante el día. En esta forma la sangre es llevada del cerebro a otras partes del cuerpo. (De White, 2007, p. 61). Es decir que los trabajadores se sientan autorrealizados con el trabajo que realiza, el cual no afecte a su salud física y mental.

El verdadero maestro no se satisface con un trabajo de calidad inferior. No se conforma con dirigir a sus alumnos hacia un ideal más bajo que el más elevado que les sea posible alcanzar. No puede contentarse con transmitirles únicamente conocimientos técnicos, con hacer de ellos meramente contadores expertos, artesanos hábiles o comerciantes de éxito. Su ambición es inculcarles principios de verdad, obediencia, honor, integridad y pureza, principios que los conviertan en una fuerza positiva para la estabilidad y la elevación de la sociedad. Desea, sobre todo, que aprendan la gran lección de la vida, la del servicio abnegado. (De White, 1975, p. 09). Es decir que cada jefe que tiene a cargo una empresa, debe aprovechar al máximo las habilidades de sus trabajadores, inculcándoles principios y valores que les conviertan en personas de bien; logrando así crear un buen trato y clima de trabajo para ellos.

Trabajarían por el progreso de la causa de Dios con tanto fervor como los hombres mundanos trabajan por adquirir riquezas. Se ejercería tacto y habilidad, y se pondría en práctica un trabajo fervoroso y abnegado a fin de adquirir dinero no para guardarlo, sino para derramarlo en la tesorería del Señor. (De White, 1970, p. 45). En otras palabras es importante el trabajo en equipo ya que ayudará a que cada trabajador pueda desarrollar

sus habilidades y compartirlas con las demás, permitiéndoles enfrentar los obstáculos y buscar soluciones en bien de la organización.

El trabajo ha sido asignado al hombre. Se lo relacionó con la maldición, porque así lo hizo necesario el pecado. El bienestar físico, mental y moral del hombre hace necesaria una vida de trabajo útil. Que no seamos “perezosos en los quehaceres” (Romanos 12:11, VM), es la recomendación del inspirado apóstol Pablo. (De White, 1970, p. 119). Es decir que cada trabajador necesita estar capacitado constantemente para que se desempeñe útilmente, teniendo en cuenta su bienestar físico, mental y moral. También es importante que la labor que desempeñe lo haga de manera eficiente y eficaz.

2.4 Marco Conceptual o Términos

2.4.1 Clima organizacional.

Peña, Hernández, Véles, García, Reyes y Ureña (2015) afirman que el clima organizacional, también denominado clima o ambiente laboral, cobra importancia para las empresas u organizaciones que buscan mejorar la competitividad con el fin de lograr una mayor productividad con calidad y eficiencia. El fundamento teórico sobre clima de las organizaciones se establece a partir del trabajo de Lewin y colaboradores, quienes contemplan que el comportamiento de un individuo en el trabajo depende no sólo de sus características personales, sino también de la forma en la que percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

2.4.1.1 Autorrealización.

Es la realización de las potencialidades de una persona, es decir, llegar a ser plenamente humano, sentir que estás satisfaciendo las necesidades básicas y superiores, lograr llegar a ser uno mismo en plenitud.

2.4.1.2 Involucramiento laboral.

Se define como el grado en que una persona desea formar parte en las actividades de la organización en la que se desempeñan, el cual está basado en un sentimiento de pertenencia y responsabilidad, que busca mejorar el entorno de trabajo, la calidad del producto, productividad del equipo, y la competitividad de la organización.

2.4.1.3 Supervisión.

Es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa

2.4.1.4 Comunicación.

Se entiende como el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información, el cual es indispensable para las personas y las organizaciones, mediante el cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros.

2.4.1.5 Condiciones laborales.

Son los factores que forman parte del ambiente físico y social del trabajo, que actúan sobre la salud del trabajador y que tienen una incidencia sobre las facultades intelectuales y las potencialidades creadoras del sujeto.

2.4.2 Desempeño laboral.

Chiavenato (2000) define al desempeño laboral como el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

2.4.2.1 Iniciativa laboral.

Se basa en que un trabajador tenga la predisposición de emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de una obligación, este trabajador debe mostrar autorresponsabilidad y autodirección, implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas y no solamente de palabras.

2.4.2.2 Trabajo en equipo.

Hoy en día es una herramienta muy utilizada para resolver conflictos que se dan dentro del ámbito empresarial. Por lo tanto viene a ser la mutua colaboración de personas que se organizan de una forma determinada y trabajan en la misma dirección para lograr un objetivo común.

2.4.2.3 Cooperación con los colaboradores.

La cooperación con los colaboradores se entiende como un sistema de integración de las capacidades, que permite un buen desarrollo de las potencialidades de cada trabajador, los cuales contribuyen en el crecimiento de la organización donde laboran.

Capítulo III

Metodología

3.1 Tipo de Estudio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es correlacional “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existen entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p.93) la finalidad de la investigación es establecer la relación del clima organizacional con el desempeño laboral, para luego establecer la respectivas conclusiones y recomendaciones.

La investigación es de corte transversal porque se aplica al instrumento una sola vez.

3.2 Diseño de Investigación

La investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2014) establece que será de diseño no experimental “estudios que se relacionan sin la manipulación deliberadas de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

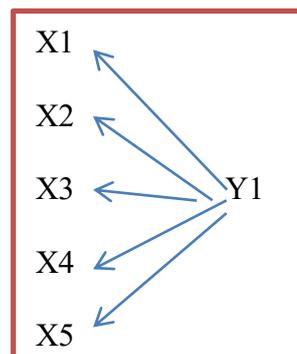


Dónde:

X: Clima organizacional.

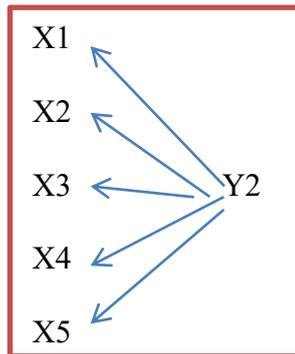
Y: Desempeño laboral.

↔ : Relación de las dos variables.



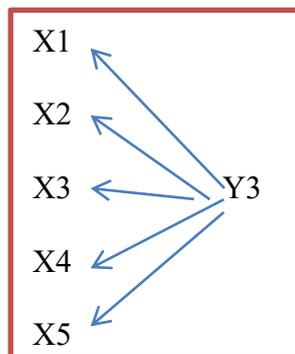
Dónde:

Y1: Iniciativa laboral.



Dónde:

Y2: Trabajo en equipo.



Dónde:

X1: Autorrealización.

X2: Involucramiento laboral.

X3: Supervisión.

X4: Comunicación.

X5: Condiciones laborales.

Y3: Cooperación con los colaboradores.

3.3 Hipótesis

3.3.1 Identificación de Variables.

3.3.1.1 Variable 1.

X: Clima organizacional.

3.3.1.2 Variable 2.

Y: Desempeño laboral.

3.3.2 Hipótesis General.

El clima organizacional tiene una relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.

3.3.3 Hipótesis Específicas.

- a) El clima organizacional tiene una relación con la iniciativa laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de zapatero, Tarapoto 2016.
- b) El clima organizacional tiene una relación significativa con el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital de zapatero, Tarapoto 2016.
- c) El clima organizacional tiene una relación significativa con la cooperación con los colaboradores de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de zapatero, Tarapoto 2016.

3.4.4 Operacionalización de Variables.

Tabla 2

Matriz de las variables clima organizacional y desempeño laboral:

TITULO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Relación del clima organizacional con desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.	CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTORREALIZACIÓN	Oportunidades de progresar Niveles de logro de trabajo Objetivos de trabajo retadores Actividades que permiten aprender y desarrollarse Cumplimiento de tareas que permite el desarrollo Cumplimiento de tareas que estimulan

INVOLUCRAMIENTO
LABORAL

Promoción de desarrollo personal
Relación del trabajo con la visión de la institución
Posibilidad de alcanzar la calidad de vida laboral
Compromiso con el éxito de la institución
Cooperación entre compañeros
Participación para definir objetivos y actividades
Consideración importante a los trabajadores
Oportunidad de tomar decisiones
Compromiso con la institución
Funcionamiento de equipo
Mejoramiento diario
Orgullo por el trabajo desarrollado
colaboración entre unidades
Apoyo para superar obstáculos
Interés de los superiores por el éxito
Evaluación para mejora
Valoración de altos niveles de desempeño
Reconocimiento de logros por los supervisores
Seguimiento y control de actividades
Superación de obstáculos
Capacitación necesaria
Promoción de generación de nuevas

SUPERVISIÓN

COMUNICACIÓN

ideas
Acceso a información necesaria
Adecuada fluidez de información
Relación armoniosa en los grupos
Existencia de canales de información
Responsabilidades definidas
Interacción con superiores
Promoción de la comunicación interna
Objetivos claramente definidos
Definición de misión, visión y valores
Conocimiento de avances en las otras áreas
Mejoramiento continuo en métodos de trabajo
Preparación necesaria para la realización del trabajo
Oportunidad de realización de trabajo a mi modo
Buena administración de recursos
Existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo
Buena remuneración en relación a otras empresas
Realización de trabajo en base a lo planificado
Disponibilidad de tecnología que facilita el trabajo
Existencia de trato justo
Remuneración en relación con las

CONDICIONES
LABORALES

		demás áreas de la empresa
		Iniciativa de crecimiento empresarial
		Iniciativa propia laboral en ausencia del jefe
	INCIATIVA LABORAL	Iniciativa de pos venta en el proceso de compra
		Iniciativa en atención al cliente
		Iniciativa en aspecto corporal en el trabajo
		Iniciativa de entrenamiento para realizar el trabajo
DESEMPEÑO LABORAL		Fomenta Trabajo en equipo
	TRABAJO EN EQUIPO	Realización de tareas eficientes en equipo de trabajo
		Apoyo del jefe (a) en la decisiones en grupo
		Cordialidad y amabilidad con el cliente
	COOPERACIÓN CON LOS COLABORADORES	Cooperación con los compañeros
		Comunicación en el trabajo entre colaboradores
		Compartimiento de información útil
		Facilitación de logro de resultados

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Población y Muestra

3.4.1 Delimitación Espacial y Temporal.

3.4.1.1 Delimitación Espacial.

Esta investigación está comprendida en la región San Martín, Provincia de Lamas, Distrito de Zapatero, con los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

3.4.1.2 Delimitación Temporal.

Esta investigación recopilará y analizará la información referente al problema de la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

3.4.2 Delimitación de la Población y Muestra.

3.4.2.1 Delimitación de la Población.

Entre la población se encuentran todos los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Zapatero, sumando un total de 20 colaboradores.

3.4.2.2 Delimitación de la Muestra.

La muestra que estaremos utilizando será el 100% de la población, en este caso nos estaríamos refiriendo a los 20 trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Zapatero. Esta investigación será no probabilística, ya que tomaremos a toda la población, que son todos los trabajadores de la municipalidad.

3.5. Plan del procesamiento de datos.

3.5.1 Diseño del instrumento de investigación.

Para la investigación cuantitativa se utilizará la técnica del cuestionario, que es el instrumento más utilizado para recolectar datos. Según Abascal y Grande (2005) la definen como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionadas por una muestra pueda ser analizadas mediante la información proporcionadas por una muestras puede ser analizadas mediante métodos, cuantitativos y los resultados sean extra poblados con determinados errores y confianzas a una población.(p. 14)

Se utilizó una Guía de Análisis de texto con 62 indicadores sobre las 8 dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, iniciativa laboral, trabajo en equipo y colaboración con los trabajadores. La primera dimensión cuenta con 9 ítems, la segunda dimensión cuenta con 10 ítems, la tercera dimensión cuenta con 9 ítems, la cuarta dimensión cuenta con 10 ítems, la quinta dimensión cuenta con 10 ítems, la sexta dimensión cuenta con 6 ítems, la séptima dimensión cuenta con 3 ítems, y la octava dimensión cuenta con 5 ítems (ver anexo 3).

Sus respuestas serán respondidas teniendo en cuenta la escala de Linker con la cual estamos trabajando, estas son: totalmente en desacuerdo, bastante en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo. Este instrumento nos permitirá saber qué es lo que piensa cada trabajador que labora en la Municipalidad Distrital de Zapatero con respecto al clima organizacional y como afecta esto en su desempeño laboral.

3.5.2 Técnicas de recolección de datos.

La técnica es la encuesta, la recolección de datos del presente trabajo de investigación será aplicada por el investigador a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero en forma personal.

3.5.3 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.

Para la tabulación y análisis de datos utilizaremos algunas herramientas como: el SPSS 22 y el alfa de Crombach. Que nos ayudarán a tener buenos resultados y por ende lograr una investigación fidedigna.

Capítulo IV

Resultados y discusiones

4.1 Fiabilidad del instrumento de investigación

4.1.1 Fiabilidad mediante Alfa de Cronbach.

En la presente se muestra la tabla, donde se muestra la confiabilidad.

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	68

Según la tabla 3, denominada estadísticos de fiabilidad, muestra los resultados que, a través de un análisis individual de los ítems, pertenecientes a las dimensiones de las variables de estudio, muestran que el conjunto de los ítems tiene una confiabilidad del 94.9%.

4.1.2 Validación de instrumento.

Se utilizó una Guía de Análisis de texto con 62 indicadores sobre las 8 dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, iniciativa laboral, trabajo en equipo y colaboración con los trabajadores. La primera dimensión cuenta con 9 ítems, la segunda dimensión cuenta con 10 ítems, la tercera dimensión cuenta con 9 ítems, la cuarta dimensión cuenta con 10 ítems, la quinta dimensión cuenta con 10 ítems, la sexta dimensión cuenta con 6 ítems, la séptima dimensión cuenta con 3 ítems, y la octava dimensión cuenta con 5 ítems.

La validación del instrumento fue a través de juicio de expertos, docentes quienes cuentan con experiencia profesional y conocimientos en investigación científica y formativa los cuales fueron los siguientes: El Dr. Turpo Chaparro, Josué, Lic. Verde Avalos, Emilyn Elizabeth, Lic. Tarrillo Perales, José, Dr. Santos Gutiérrez, Edual y el Lic. Castillo Salazar, Regner Nicolás. (Tabla del spss)

4.1.2.1 Validación por juicio de expertos

Tabla 4

Juicio de expertos, registro de docentes expertos en la validación del instrumento.

Nombre de experto	Grado académico	Años de experiencia	Rol actual	Título Profesional	Institución Laboral
Turpo Chaparro, Josué Domingo Enoe	Doctor	10 años	Metodólogo		UPeU
Verde Avalos, Emilyn Elizabeth	Licenciada	03 años	Lingüista	Lingüística	UPeU
Tarrillo Perales, José	Ingeniero	06 años	Especialista	Ingeniero Industrial	UPeU
Santos Gutiérrez, Edual	Doctor	21 años	Especialista	Contador	UPeU
Castillo Salazar, Regner Nicolás.	Licenciado	04 años	Especialista	Administrador	UPeU

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, cada uno de los expertos en función a su rol propuso modificaciones en el instrumento, urgencias que ayudaron a consolidar y mejorar el instrumento final; las sugerencias de cada experto en función a su rol se detalla en la tabla 10.

Tabla 5

Sugerencias de expertos para la validez del instrumento.

Expertos	Opiniones
Turpo Chaparro Josué	No hay sugerencias.
Verde Avalos, Emilyn	<p>En la dimensión 1, se debe cambiar algunas palabras de los ítems: 5 y 6, reemplazar la palabra “tarear” por actividades.</p> <p>En la dimensión 2: ítem 9 reemplazar la palabra “orgullo” por orgulloso.</p> <p>En la dimensión 4: ítem 2 y 10 cambiar algunas palabras.</p> <p>En la dimensión 5: ítem 6 mejorar la redacción.</p> <p>En la dimensión 6: ítem 3 y 4 mejorar la redacción.</p> <p>En la dimensión 7: ítem 3 reemplazar la palabra “tengo” por cuento con él.</p> <p>En la dimensión 8: ítem 1 reemplazar la palabra “cliente” por colaboradores, y en el ítem 5 borrar la palabra “los”.</p>
Tarrillo Perales, José	<p>En la dimensión 1: ítem 8 mejorar la redacción.</p> <p>En la dimensión 2: ítem 7 reemplazar el párrafo “cumplimiento de funciones” por cumplimiento de responsabilidad laboral.</p> <p>En la dimensión 3: ítem 7 especificar a qué obstáculos se refieren.</p> <p>En la dimensión 6: ítem 4 corregir algunas palabras.</p> <p>En la dimensión 7: ítem 2 corregir algunas palabras.</p>
Santos Gutiérrez, Eudal	En la dimensión 5: ítem 4 especificar a qué recursos se refiere.
Castillo Salazar, Regner Nicolás.	<p>Dimensión 6: ítem 1 se recomienda enfocarse en la iniciativa de crecimiento profesional o institucional. Ítem 3, se recomienda cambiar la palabra “cliente” por usuario, de igual manera en el ítem 4.</p> <p>Ítem 5 referirse a la iniciativa en la adecuada presentación</p>

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto las modificaciones y sugerencia que cada experto levantó su evaluación respectiva para cada ítem del instrumento considerando cuatro aspectos importantes que son, claridad, congruencia, contexto y dominio del constructo a través de un instrumento entregado por el investigador.

4.1.2.2 Validación con el coeficiente V de Aiken.

Los resultados de la evaluación propuesta por cada experto se utilizaron para realizar un análisis de validación aplicando la técnica de V de Aiken la cual mide el grado en que los ítems que constituye el instrumento tienen el dominio del contenido que se mide (Escurra M, 1980). La fórmula utilizada se presenta la siguiente fórmula.

$$V = \frac{S}{\frac{n(c-1)}{4 * \text{items}}}$$

Dónde:

S = la sumatoria de si

si = valor asignado por el juez

n = número de jueces

c = número de valores de la escala de valoración

$$V = \frac{1,206}{\frac{5(2-1)}{4 * 62}}$$

$$V = 0.9726$$

Tabla 6

Resultados de la V de Aiken.

Dimensión	V de Aiken
Dimensión 1: Autorrealización	0,99
Dimensión 2: Involucramiento laboral	0,98
Dimensión 3: Supervisión	0,99
Dimensión 4: Comunicación	0,99
Dimensión 5: Condiciones laborales	0,99
Dimensión 6 : Iniciativa laboral	0,88
Dimensión 7: Trabajo en equipo	0,95
Dimensión 8: Cooperación con los colaboradores	0,98
Total	0,97

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la validación V de Aiken es 0.97, por lo tanto es aplicable para el trabajo de investigación ya que supera el 0.68 como mínimo.

4.2 Información general de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero

Aquí presentamos la información demográfica de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, que consta de sexo, edad, estado civil, religión, grado de instrucción y procedencia de los trabajadores. Además, en la parte final presentamos su interpretación.

Tabla 7

Información Demográfica

Género del encuestado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	11	55,0	55,0
Femenino	9	45,0	100,0
Total	20	100,0	
Edad del encuestado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 22 años	1	5,0	5,0
22 -27 años	1	5,0	10,0
28 - 33 años	3	15,0	25,0
34 - 39 años	5	25,0	50,0
40 - 45 años	2	10,0	60,0
46 - 51 años	5	25,0	85,0
52 - 57 años	2	10,0	95,0
Más de 58	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	
Estado civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Soltero	7	35,0	35,0
Conviviente	5	25,0	60,0
Casado	8	40,0	100,0
Total	20	100,0	
Religión del encuestado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Católico	19	95,0	95,0
Otros	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	
Grado de instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado

	Secundaria	6	30,0	30,0
	Superior	14	70,0	100,0
	Total	20	100,0	
Procedencia del encuestado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Selva	20	100,0	100,0

De acuerdo con esta tabla, las variables demográficas trabajadas en el presente estudio fueron: el género, edad del encuestado, estado civil, religión, condición laboral y procedencia del encuestado. Se trabajó con una población muestral de 20 personas, está estuvo constituida por el 55.0 % trabajadores varones y el 45.0 % de mujeres.

La edad se ubica entre 22 y 58 años. El 25 %, 25%, 15% y 10% de los trabajadores tienen edades ubicadas entre 34 años y entre 39 años, 46 y 51 años, 28 y 33 años y 40 y 45 años respectivamente. Los porcentajes menores corresponden al 10%, 5%, 5% y 5%, cuyas edades se ubican entre 52 y 57 años, menos de 22 años, más de 58 años, y entre 22 y 27 años respectivamente.

Se observa, con respecto al estado civil de los encuestados, el 40% es de condición casado, otro 35% de condición soltero y 25% conviviente.

Sobre la religión que profesan, el 95% de los trabajadores son católicos y solo un 5% de los mismos pertenecen a otras religiones.

Se observa, en relación al grado de instrucción que presentan los trabajadores, los porcentajes son de 70% y 30% los mismos que pertenecen al nivel secundario y universitario respectivamente.

En relación a la procedencia de los mismos, el 100% de los encuestados son naturales de la selva.

4.3 Prueba de hipótesis

Los resultado se presentan teniendo en cuenta los objetivos específicos en los modelos 1 al 3 y el objetivo general en el modelo 4, la información está en primer lugar las hipótesis

estadísticas, luego el análisis de modelo mediante tablas estadísticas (resumen del modelo, ANOVA y coeficiente) y por último su interpretación.

4.3.1 Modelo 1: Clima organizacional y su relación con la iniciativa laboral.

Los cuatro modelos a los que recurre en este espacio de la prueba de hipótesis, corresponden a los modelos estadísticos generados especialmente para la explicación y la precisión de los procedimientos pedagógicos desde el punto de vista de los parámetros estadísticos. Teniendo en cuenta el objetivo específico de la investigación.

4.3.1.1 Formulación de las hipótesis estadísticas.

$$H_0: R_{x_1x_2x_3y_1} = 0$$

H₀: Entre las dimensiones de la variable X (Clima organizacional): “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”, y la dimensión Y₁: iniciativa laboral existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{x_1x_2x_3x_4y_1} \neq 0$$

H₁: Entre las dimensiones de la variable X (Clima organizacional): “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”, y la dimensión Y₁: iniciativa laboral existe una correlación diferente de cero.

4.3.1.1.1 Criterios de decisión.

Si $\text{signo} < \alpha$ se rechaza H₀

Si $\text{signo} > \alpha$ se acepta H₀

4.3.1.1.2 Análisis del modelo.

El análisis se realiza mediante las tablas (resumen del modelo, ANOVA, coeficiente) y luego su interpretación de la relación del clima organizacional (“Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”)

con la iniciativa laboral (Y_1) de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

Tabla 8

Resumen del Modelo 1

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
$X \longleftrightarrow Y_1$,679 ^a	,461	,268	2,918

a. Predictores: (Constante): Condiciones laborales, Involucramiento laboral, Comunicación, Autorrealización, Supervisión

Según la tabla 8, denominada resumen del modelo 1, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable X (clima organizacional): “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales” y la dimensión Y_1 (iniciativa laboral) es 67.9% ($R=0.679$); indicando una correlación por encima de la media (0.5).

Tabla 9

ANOVA^a del Modelo 1

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
$X \longleftrightarrow Y_1$	Regresión	101,761	5	20,352	2,391	,091 ^b
	Residuo	119,189	14	8,513		
	Total	220,950	19			

Y_1 Iniciativa laboral

b. Predictores: (Constante), Condiciones laborales, Involucramiento laboral, Comunicación, Autorrealización, Supervisión

De acuerdo con la tabla 9, se observa que el valor de Fisher-snedecor es de 2.391 ($F=2.391$) con 5 grados de libertad, lo que se traduce que entre las cinco dimensiones de la variable X (clima organizacional): “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”, y la dimensión Y_1 iniciativa laboral sí existe correlación.

Tabla 10

Coefficientes^a del Modelo 1

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	23,788	4,454		5,341	,000
Autorrealización	,465	,152	1,120	3,066	,008
Involucramiento laboral	-,084	,220	-,150	-,382	,708
Supervisión	-,112	,216	-,237	-,520	,611
Comunicación	-,137	,174	-,259	-,786	,445
Condiciones laborales	-,088	,195	-,196	-,449	,660

$X \leftrightarrow Y_1$

Y_1 Iniciativa laboral

Según la tabla 10, la ecuación del modelo resultante es iniciativa laboral ($Y_1 = 23.788 + \text{autorrealización } (0.465 X_1) - \text{involucramiento laboral } (0.084 X_2) - \text{supervisión } (0.112 X_3) - \text{comunicación } (0.137 X_4) - \text{condiciones laborales } (0.088 X_5)$); esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión Y_1 iniciativa laboral relacionada con la variable X (clima organizacional).

El modelo explica un 67.9 % ($R = 0.679$, tabla 8) de relación de la variable X y la dimensión Y_1 ; es decir, las dimensiones de la variable X (clima organizacional). De las cinco dimensiones (autorrealización, Involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) de la variable clima organizacional, la que tiene el coeficiente de valor más alto es autorrealización con $B = 0.465$, indicando que a mayor oportunidades de progresar, niveles de logro de trabajo, objetivos de trabajo retadores, actividades que permiten aprender y desarrollarse, cumplimiento de tareas que permite el desarrollo, cumplimiento de tareas que estimulan, promoción de desarrollo personal, relación del trabajo con la visión de la institución, y mayor posibilidad de alcanzar la calidad de vida laboral, mayor será la iniciativa laboral; las

demás betas son bajas. En resumen, “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales” explican la dificultad de autorrealización de los trabajadores, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo que supera al valor de alfa; en efecto: 1) autorrealización, signo = 0.008 < α = 0.05; 2) involucramiento laboral, signo = 0.708 > α = 0.05; 3) supervisión, signo = 0.611 > α = 0.05; 4) comunicación, signo = 0.445 < α = 0.05; 5) condiciones laborales, signo = 0.660 > α = 0.05.

4.3.2 Modelo 2: Clima organizacional y su relación con el trabajo en equipo.

4.3.2.1 Formulación de las hipótesis estadísticas.

$$H_0: R_{x_1x_2x_3y_2} = 0$$

H₀: Entre las dimensiones de la variable X (Clima organizacional): (“Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”, y la dimensión Y₂: trabajo en equipo existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{x_1x_2x_3y_2} \neq 0$$

H₁: Entre las dimensiones de la variable X (Clima organizacional): (“Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”, y la dimensión Y₂: trabajo en equipo existe una correlación diferente de cero.

4.3.2.1.1 Criterios de decisión.

Si signo < α se rechaza H₀

Si signo > α se acepta H₀

4.3.2.1.2 Análisis del modelo.

El análisis se realiza mediante las tablas (resumen del modelo, Anova, coeficiente) y luego su interpretación de la relación del clima organizacional (“Autorrealización”,

“Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”) con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

Tabla 11

Resumen del Modelo 2

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
$X \longleftrightarrow Y_2$,853 ^a	,728	,631	1,943

a. Predictores: (Constante), Condiciones laborales, Involucramiento laboral, Comunicación, Autorrealización, Supervisión

Según la tabla 11, denominada resumen del modelo 2, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable X Clima organizacional: “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”, y la dimensión Y2: trabajo en equipo es 85.3% (R= 0.853); indicando una correlación por encima de la media (0.5).

Tabla 12

ANOVA a del Modelo 2

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
$X \longleftrightarrow Y_2$	Regresión	141,714	5	28,343	7,510 ,001 ^b
	Residuo	52,836	14	3,774	
	Total	194,550	19		

Y₂ Trabajo en equipo
b. Predictores: (Constante), Condiciones laborales, Involucramiento laboral, Comunicación, Autorrealización, Supervisión

De acuerdo con la tabla 12, se observa que el valor de Fisher-Snedecor es de 7.510 (F= 7.510) con 5 grados de libertad, lo que se traduce que entre las tres dimensiones de la variable X: “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”, y la dimensión Y2: trabajo en equipo sí existe una correlación.

Tabla 13

Coefficientes del Modelo 2

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	4,465	2,965		1,506	,154
Autorrealización	,276	,101	,709	2,736	,016
Involucramiento laboral	-,194	,147	-,367	-1,319	,208
Supervisión	-,044	,144	-,100	-,309	,762
Comunicación	-,200	,116	-,404	-1,725	,107
Condiciones laborales	,370	,130	,884	2,853	,013

Y₂ Variable dependiente: Trabajo en equipo

Según la tabla 13, la ecuación del modelo resultante es trabajo en equipo ($Y_2 = 4.465 + \text{autorrealización } (0.276 X_1) - \text{involucramiento laboral } (0.194 X_2) - \text{supervisión } (0.044 X_3) - \text{comunicación } (0.200 X_4) + \text{condiciones laborales } (0.370 X_5)$); esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión Y_2 trabajo en equipo está relacionada con la variable X.

El modelo explica un 85.3 % ($R=0.853$, tabla 11) de la relación con la dimensión Y_2 . De las cinco dimensiones de la variable clima organizacional, la que tiene el coeficiente de valor más alto es condiciones laborales con $B= 0.370$, indicando que, a mayor mejoramiento continuo en métodos de trabajo, mejor preparación necesaria para la realización del trabajo, mayor oportunidad de realización de trabajo a mi modo, mayor buena administración de recursos, existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo, buena remuneración en relación a otras empresas, mejor realización de trabajo en base a lo planificado, mayor disponibilidad de tecnología que facilita el trabajo, existencia de trato justo, y mayor remuneración en relación con las demás áreas

de la empresa, mayor será el trabajo en equipo; las demás betas son bajas. En resumen, “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales” explican el trabajo en equipo en los trabajadores, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) autorrealización, signo = 0.016 < α = 0.05; 2) involucramiento laboral, signo = 0.208 < α = 0.05; 3) supervisión, signo = 0.762 > α = 0.05; 4) comunicación, signo = 0.107 < α = 0.05; 5) condiciones laborales, signo = 0.013 < α = 0.05.

4.3.3 Modelo 3: Clima organizacional y su relación con la cooperación de los colaboradores.

4.3.3.1 Formulación de las hipótesis estadísticas.

$$H_0: R_{x_1x_2x_3y_3} = 0$$

H₀: Entre las dimensiones de la variable X (Clima organizacional): (“Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”), y la dimensión Y₃: cooperación con los colaboradores existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{x_1x_2x_3y_3} \neq 0$$

H₁: Entre las dimensiones de la variable X (Clima organizacional): (“Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”), y la dimensión Y₃: cooperación con los colaboradores existe una correlación diferente de cero.

4.3.3.1.1 Criterios de decisión.

Si signo < α se rechaza H₀

Si signo > α se acepta H₀

4.3.3.1.2 Análisis del modelo.

El análisis se realiza mediante las tablas (resumen del modelo, ANOVA, coeficiente) y luego su interpretación de la relación del clima organizacional (“Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”) con la cooperación de los colaboradores de parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

Tabla 14

Resumen del modelo 3

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
$X \leftrightarrow Y_3$,764 ^a	,583	,434	2,595

a. Predictores: (Constante), Condiciones laborales, Involucramiento laboral, Comunicación, Autorrealización, Supervisión

Según la tabla 14, denominada resumen del modelo 3, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable X (Clima organizacional): “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales”, y la dimensión Y3: cooperación con los colaboradores es 76.4% (R= 0.764); indicando una correlación por encima de la media (0.5).

Tabla 15

ANOVA^a del Modelo 3

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
$X \leftrightarrow Y_3$	Regresión	131,920	5	26,384	3,918	,020 ^b
	Residuo	94,280	14	6,734		
	Total	226,200	19			

Y₃ Cooperación con los colaboradores
b. Predictores: (Constante), Condiciones laborales, Involucramiento laboral, Comunicación, Autorrealización, Supervisión

De acuerdo con la tabla 15, se observa que el valor de Fisher-Snedecor es de 3.918 (F= 3.918) con 5 grados de libertad, lo que se traduce que entre las cinco dimensiones de la variable X: “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales” y Y3: cooperación de los colaboradores sí existe una correlación.

Tabla 16

Coefficientes^a del Modelo 3

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	14,869	3,961		3,754	,002
Autorrealización	,200	,135	,476	1,482	,160
Involucramiento laboral	,453	,196	,798	2,312	,037
Supervisión	-,458	,192	-,955	-2,385	,032
Comunicación	-,327	,155	-,612	-2,112	,053
Condiciones laborales	,307	,173	,681	1,775	,098

X ↔ Y₃

Y₃ Cooperación con los colaboradores

Según la tabla 16, la ecuación del modelo resultante es cooperación de los colaboradores (Y3= 14.869) + autorrealización (0.200 X1) + involucramiento laboral (0.453 X2) – supervisión (0.458 X3) – comunicación (0.327 X4) + condiciones laborales (0.307 X5); esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión Y3 cooperación con los colaboradores relacionada con la variable X. El modelo explica un 76.4 % (R= 0.764, tabla 14) de relación de la dimensión Y3. De las cinco dimensiones de la variable X (clima organizacional), la que tiene el coeficiente de valor más alto es involucramiento laboral con B= 0.453, indicando que, a mayor compromiso con el éxito de la institución, mayor cooperación entre compañeros, mayor participación para definir objetivos y actividades, mayor consideración importante a los trabajadores, mayores

oportunidades de tomar decisiones, mayor compromiso con la institución, mejor funcionamiento de equipo, mejoramiento diario, orgullo por el trabajo desarrollado y mayor colaboración entre unidades, mayor será la cooperación con los colaboradores; las demás betas son bajas. En resumen, “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales” explican la cooperación con los colaboradores de parte de los trabajadores, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) autorrealización, signo = 0.160 < $\alpha = 0.05$; 2) involucramiento laboral, signo = 0.037 < $\alpha = 0.05$; 3) supervisión, signo = 0.032 < $\alpha = 0.05$; 4) comunicación, signo = 0.053 < $\alpha = 0.05$; 5) condiciones laborales, signo = 0.098 < $\alpha = 0.05$.

4.3.4 Modelo 4: Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral.

Los cuatro modelos a los que recurre en este espacio de la prueba de hipótesis, corresponden a los modelos estadísticos generados especialmente para la explicación y la precisión de los procedimientos pedagógicos desde el punto de vista de los parámetros estadísticos.

4.3.4.1 Formulación de las hipótesis estadísticas.

Ho: $R_{xy} = 0$

Ho: Entre la variable X Clima organizacional y la variable Y Desempeño laboral: existe una correlación igual a cero.

H1: $R_{xy} \neq 0$

H1: Entre la variable X Clima organizacional y la variable Y Desempeño existe una correlación diferente de cero.

4.3.4.1.1 Criterios de decisión.

Si signo < α se rechaza Ho

Si signo > α se acepta Ho

4.3.4.1.2 Análisis del modelo.

Tabla 17

Resumen del modelo 4

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
$X \leftrightarrow Y$,521 ^a	,272	,231	7,174

a. Predictores: (Constante), Clima organizacional

Según la tabla 17, denominada resumen del modelo 4, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre la variable X (Clima organizacional) y la variable Y (Desempeño laboral) es 52.1% (R= 0.521); indicando una correlación alta.

Tabla 18

ANOVA^a del Modelo 4

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
$X \leftrightarrow Y$	Regresión	1	345,364	6,710	,018 ^b
	Residuo	18	51,469		
	Total	19			

Y: Desempeño laboral
b. Predictores: (Constante), Clima organizacional

De acuerdo con la tabla 18, se observa que el valor de Fisher-Snedecor es de 6.710 (F= 6.710) con 1 grado de libertad, lo que se traduce que entre la variable X (Clima organizacional) y la variable Y (Desempeño laboral) si hay una relación.

Tabla 19

Coefficientes del modelo 4

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
$X \leftrightarrow Y$	(Constante)	33,501	8,870	3,777	,001
	Clima organizacional	,135	,052	,521	,018

Y: Desempeño laboral

Según la tabla 19, la ecuación del modelo resultante es el desempeño laboral ($Y = 33.501 + \text{clima organizacional} (0.135X)$); esta ecuación aporta a la explicación de la variable X. El modelo explica un 52.1 % ($R = 0.521$) de relación de la variable Y. El coeficiente de variable X: clima organizacional es $B = 0.135$, indicando que esta variable explica totalmente sus variables. En resumen, el clima organizacional explica fuertemente el desempeño laboral, pues se rechaza la hipótesis nula, esto es, el valor de signo es menor al valor de alfa; en efecto, $\text{signo} = 0.018 < \alpha = 0.05$.

Tabla 20

Relación del clima organizacional con las dimensiones del desempeño laboral: Y1 Y2 y Y3

Relación de variables con las dimensiones	Porcentaje
Iniciativa laboral	67.9%
Trabajo en equipo	85.3%
Cooperación con los colaboradores	76.4%

La tabla 20, explica la relación que existe entre las variables y las dimensiones y un promedio de las mismas tres. Además se observa que la iniciativa laboral se relaciona con el clima organizacional en un 67.9%, asimismo se relaciona con el trabajo en equipo en un 85.3% y con la cooperación con los colaboradores en un 76.4%.

Tabla 21

Relación de Variable X con Y

Relación de variables	Porcentaje
Desempeño laboral	52.1%

La tabla 21 muestra la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero que es del 52.1%.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

a) La relación de iniciativa laboral, es del 67.9% ($R = 0.679$, tabla 8) con respecto al clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016. De las cinco dimensiones (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) de la variable clima organizacional, la que tiene el coeficiente de valor más alto es autorrealización con $B = 0.465$, según tabla 10, indicando que a mayor oportunidades de progresar, niveles de logro de trabajo, objetivos de trabajo retadores, actividades que permiten aprender y desarrollarse, cumplimiento de tareas que permite el desarrollo, cumplimiento de tareas que estimulan, promoción de desarrollo personal, relación del trabajo con la visión de la institución y mayor posibilidad de alcanzar la calidad de vida laboral, mayor será la iniciativa laboral; las demás betas son bajas. En resumen, “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales” explican la iniciativa propia de los trabajadores.-

b) En relación con el segundo objetivo específico: se determina en qué medida se relaciona el trabajo en equipo con respecto al clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016; es de 85.3% ($R = 0.853$, tabla 11). De las cinco dimensiones (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) de la variable clima organizacional, la que tiene

el coeficiente de valor más alto es condiciones laborales con $B= 0.370$, según tabla 13, indicando que, a mayor mejoramiento continuo en métodos de trabajo, mejor preparación necesaria para la realización del trabajo, mayor oportunidad de realización de trabajo a mi modo, mayor buena administración de recursos, existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo, buena remuneración en relación a otras empresas, mejor realización de trabajo en base a lo planificado, mayor disponibilidad de tecnología que facilita el trabajo, existencia de trato justo, y mayor remuneración en relación con las demás áreas de la empresa, mayor será el trabajo en equipo; las demás betas son bajas. En resumen, “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”, “Comunicación” y “Condiciones laborales” explican el trabajo en equipo en los trabajadores.

c) En relación al tercer objetivo específico; determinar en qué medida se relaciona la cooperación de los colaboradores con el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016, es de 76.4 % ($R= 0.764$, tabla 14). De las cinco dimensiones (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) de la variable clima organizacional, la que tiene el coeficiente de valor más alto es involucramiento laboral con $B= 0.453$, según tabla 16, indicando que, a mayor compromiso con el éxito de la institución, mayor cooperación entre compañeros, mayor participación para definir objetivos y actividades, mayor consideración importante a los trabajadores, mayores oportunidades de tomar decisiones, mayor compromiso con la institución, mejor funcionamiento de equipo, mejoramiento diario, orgullo por el trabajo desarrollado y mayor colaboración entre unidades, mayor será la cooperación con los colaboradores; las demás betas son bajas. En resumen, “Autorrealización”, “Involucramiento laboral”, “Supervisión”,

“Comunicación” y “Condiciones laborales” explican la cooperación con los colaboradores de parte de los trabajadores

d) En conclusión, la relación con el objetivo general es determinar en qué medida se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016. En tal sentido, existe relación entre la variable clima organizacional (X) y la variable desempeño laboral (Y), en un 52.1%, según cuadro 17. De acuerdo con la tabla 18 se observa que el valor de Fisher-Snedecor es de 6.710 ($F= 6.710$) con 1 grado de libertad, lo que se traduce que entre la variable X (Clima organizacional) y la variable Y (Desempeño laboral) si existe una relación.

Asimismo según la tabla 19, la ecuación del modelo resultante es el desempeño laboral ($Y= 33.501$) + clima organizacional ($0.135X$); esta ecuación aporta a la explicación de la variable X (clima organizacional). El modelo explica un 52.1 % ($R= 0.521$) de relación de la variable, y el coeficiente de la variable X (clima organizacional) es $B= 0.135$, según la tabla 19, indicando que esta variable explica totalmente sus variables. En resumen, el clima organizacional explica fuertemente el desempeño laboral, pues se rechaza la hipótesis nula, esto es, el valor de signo es menor al valor de alfa; en efecto, $\text{signo} = 0.018 < \alpha = 0.05$.

5.2 Recomendaciones

a) Encontramos los resultados que, a mayor oportunidades de progresar, niveles de logro de trabajo, objetivos de trabajo retadores, actividades que permiten aprender y desarrollarse, cumplimiento de tareas que permite el desarrollo, cumplimiento de tareas que estimulan, promoción de desarrollo personal, relación del trabajo con la visión de la institución, y mayor posibilidad de alcanzar la calidad de vida laboral; mayor será la iniciativa laboral, se recomienda a la Municipalidad Distrital de Zapatero alentar a los trabajadores para que tengan una iniciativa propia, brindándoles la oportunidad de

demostrar su talento, darles apoyo, formación y feedback para brindar un mejor servicio al usuario, fomentando una cultura de trabajo que apoye al personal para su propio control y organizar capacitaciones con respecto a temas de iniciativa laboral. Esto surge del 32.1% (100%- 67.9%) de espacio de mejoramiento de la iniciativa laboral respecto al clima organizacional.

b) Debido al resultado, de que a mayor mejoramiento continuo en métodos de trabajo, mejor preparación necesaria para la realización del trabajo, mayor oportunidad de realización de trabajo a mi modo, mayor buena administración de recursos, existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo, buena remuneración en relación a otras empresas, mejor realización de trabajo en base a lo planificado, mayor disponibilidad de tecnología que facilita el trabajo, existencia de trato justo y mayor remuneración en relación con las demás áreas de la empresa, mayor será el trabajo en equipo; se recomienda a la Municipalidad Distrital de Zapatero fomentar el liderazgo, la motivación, promover el dialogo abierto, impulsar la generación de ideas involucrando a todos los trabajadores que conforman la institución, creando un ambiente de confianza para así obtener un mejor desempeño. Esto surge del 14.7% (100%- 85.3%) de espacio de mejoramiento del trabajo en equipo con respecto al clima organizacional.

c) Encontramos los resultados que, a mayor cooperación entre compañeros, mayor participación para definir objetivos y actividades, mayor consideración importante a los trabajadores, mayores oportunidades de tomar decisiones, mayor compromiso con la institución, mejor funcionamiento de equipo, mejoramiento diario, orgullo por el trabajo desarrollado y mayor colaboración entre unidades, mayor será la cooperación con los colaboradores; se recomienda a la Municipalidad Distrital de Zapatero que los trabajadores se identifiquen con los objetivos de la organización, organizar eventos de confraternización donde se les reconozcan sus logros, asimismo se planteen nuevas

metas y objetivos. Esto surge del 23.6% (100%- 76.4%) de espacio de mejoramiento en la cooperación con los colaboradores respecto al clima organizacional.

d) Por último, se recomienda a otras instituciones realizar un estudio similar sobre la relación del clima organizacional en el desempeño laboral; también instamos a otros investigadores que utilicen el instrumento del cuestionario para estudios posteriores que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores que laboran en las instituciones públicas. Ya que, los resultados de esta investigación pueden servir de base para mejorar el clima organizacional, así como para identificar las principales causas por las que dentro de una institución no se lleva a cabo un buen desempeño laboral, asimismo puedan desarrollar nuevas estrategias que permitan crear un mejor clima organizacional, teniendo en cuenta que los trabajadores necesitan tener iniciativa laboral, trabajar en equipo y buscar la cooperación laboral de los trabajadores, las cuales permitan ofrecer una mejor atención; pues debido a todo esto las instituciones contarán con trabajadores satisfechos que se sientan seguros y contentos con la labor que desempeñan.

Referencias

- Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Acosta, B. y Venegas, C. (8 de junio de 2010). Clima Organizacional en una empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. *IIPSI*, 13(1), 163–172.
- Bernal, A. (2002). El concepto de " Autorrealización" como identidad personal: una revisión crítica. *Cuestiones pedagógicas: Revista de ciencias de la educación*, (16), 11-24. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=847499>.
- Cabello, J.C. (2015). *Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales 2014*(tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Castellano, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplon*. España: Académica española.
- Cotton, P. (2004). *Desarrollando un clima organizacional óptimo hacia lugares de trabajo más seguros en Australia*. Sídney, Australia.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos* (5ta ed.). México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humano* (8va ed.). México: Editora McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México: Impresiones Editoriales F.T., S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9na ed.). México: McGraw – Hill.
- Cruzado, D. (2015, 07 de julio). Liderazgo impacta en 70% en clima organizacional. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/liderazgo-impacta-70-clima-organizacional-2136456>
- De Reina, C. & De Valera, C. (1960). *Santa Biblia*. Corea: Sociedades bíblicas en América Latina.
- De White, E. (1970). Consejos sobre *Mayordomía Cristiana*. Recuperado de [https://media2.egwwritings.org/pdf/es_CMC\(CS\).pdf](https://media2.egwwritings.org/pdf/es_CMC(CS).pdf)
- De White, E. (1975). *La educación cristiana*. Recuperado de [https://egwwritings-a.akamaihd.net/pdf/es_EC\(FE\).pdf?addHeader](https://egwwritings-a.akamaihd.net/pdf/es_EC(FE).pdf?addHeader)
- De White, E. (2007). *Mente, Carácter y Personalidad I*. Recuperado de [https://egwwritings-a.akamaihd.net/pdf/es_1MCP\(1MCP\).pdf?addHeader](https://egwwritings-a.akamaihd.net/pdf/es_1MCP(1MCP).pdf?addHeader)
- Hernández, A. (10 de mayo de 2010). Principios de supervisión y el supervisor [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: MacGraw-Hill Education.

Iniciativa empresarial (16 de marzo de 2010). Iniciativa empresarial [Mensaje en un blog].

Recuperado de <http://iniciativaempresarial-odalis.blogspot.pe/>

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2012). *Comportamiento organizacional* (7ma ed.). México: McGraw Hill.

Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humano*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Maroquín, S. & Pérez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación en el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala.

Maslow, A. H. (1975). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Editorial Sagitario.

Martínez, S., y Larissa, G. (1 de enero 2004). Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>.

Méndez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Méndez, M. J. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio de carrera en la administración pública y en los organismos electorales*. México: Géminis.

Mendoza, I. (19 de junio 2012). Liderazgo y supervisión [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://adminis3cion.blogspot.pe/2012/06/liderazgo-y-supervision.html>

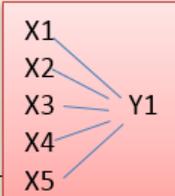
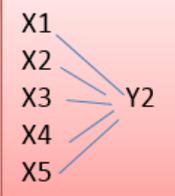
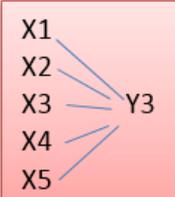
- Ministerio del trabajo y promoción del empleo. (2009). Boletín de economía laboral: Las condiciones de trabajo y sus efectos en la satisfacción laboral de los asalariados privados de Lima Metropolitana. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_39.pdf
- Paredes, J. & Pinedo, O. (agosto de 2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma. *Innovare*, 1(5), p.111.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* (tesis de postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Peña, R., Hernández, D.M., Vélez, A.M., García, M.G., Reyes, MA. & Ureña, E.L. (2015, 07 de agosto). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud Pública de México*. Recuperado de <http://www.scielosp.org/pdf/spm/v57n6/v57n6a11.pdf>
- Peréz, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera* (tesis de postgrado). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC.
- Queipo, B., & Usechw, M.C. (2002, Diciembre). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>

- Quintero, N., Africano, N., y Faría, E. (2008, abril). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM*. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Ramírez, A. (29 de marzo de 2012). La motivación [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/concepto-de-motivacion.html>.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ta ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, A.A., Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (02 de febrero de 2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización Chilena. *Salud & Sociedad*, 2(1), p.219.
- Saccca, J. (2010). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral académico de los docentes de los centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres* (tesis de postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Werther, Jr., William, B. y Keith D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Zarate, E. (07 de noviembre de 2013). Comunicación organizacional en la administración [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-en-la-administracion/>
- Zepeda, J.J. (2010). Estrategias de involucramiento laboral en pymes de servicio y manufactura (tesis de posgrado). Institución superior de comercio y administración Unidad Santos Tomas.

Anexos

Anexo 1

Matriz de consistencia.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DISEÑO
"Relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016."	¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016?	Determinar en qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.	El clima organizacional tiene una relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.	Tipo correlacional 
	¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la iniciativa laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de zapatero, Tarapoto 2016?	Determinar en qué medida el clima organizacional se relaciona con la iniciativa laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.	El clima organizacional tiene una relación con la iniciativa laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de zapatero, Tarapoto 2016.	
	¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016?	Determinar en qué medida el clima organizacional se relaciona con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.	El clima organizacional tiene una relación significativa con el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital de zapatero, Tarapoto 2016.	
	¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la cooperación con los colaboradores de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de zapatero, Tarapoto 2016?	Determinar en qué medida el clima organizacional se relaciona con la cooperación de los colaboradores de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.	El clima organizacional tiene una relación significativa con la cooperación con los colaboradores de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de zapatero, Tarapoto 2016.	

Anexo 2

Matriz Instrumental

TITULO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL (PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES)	Fuentes de información	Instrumento
Relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 2016.	CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTORREALIZACIÓN	Oportunidades de progresar	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, tengo oportunidades de progreso.	Creado por el investigador	Encuesta
			Niveles de logro de trabajo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, se reconocen los niveles de logro.		
			Objetivos de trabajo retadores	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existen retos y objetivos a cumplir en el trabajo establecido.		
			Actividades que permiten aprender y desarrollarse	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existen actividades que me permiten aprender y desarrollarme.		
			Cumplimiento de tareas que	En la Municipalidad Distrital de Zapatero,		

	permite el desarrollo	Tarapoto 016, existen actividades que me permiten mi desarrollo laboral.
	Cumplimiento de tareas que estimulan	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existen actividades que me estimulan a mejorar mi labor.
	Promoción de desarrollo personal	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe promoción de desarrollo personal.
	Relación del trabajo con la visión de la institución	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe relación entre el trabajo, la misión y la visión de la institución.
	Posibilidad de alcanzar la calidad de vida laboral	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, es posible alcanzar la calidad de vida laboral.
INVOLUCRAMIENT O LABORAL	Compromiso con el éxito de la institución	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe compromiso con el éxito de la institución.

compañeros	Tarapoto 016, existe cooperación entre compañeros
Participación para definir objetivos y actividades	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe participación para definir objetivos y actividades.
Consideración importante a los trabajadores	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe consideración por los trabajadores.
Oportunidad de tomar decisiones	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, puedo tomar decisiones por mi cuenta
Compromiso con la institución	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe compromiso de los trabajadores con la institución.
Funcionamiento de equipo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe cumplimiento de responsabilidad laboral del equipo.
Mejoramiento diario	En la Municipalidad Distrital de Zapatero,

		<p>Tarapoto 016, existe una mejora continua.</p> <p>En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, me siento orgulloso por el trabajo que realizo.</p>
	Orgullo por el trabajo desarrollado	<p>En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe colaboración de los trabajadores de las áreas.</p>
	colaboración entre unidades	<p>En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe apoyo para superar obstáculos.</p>
	Apoyo para superar obstáculos	<p>En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe interés de mis superiores por el éxito</p>
	Interés de los superiores por el éxito	<p>En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, el trabajo es evaluado para realizar mejoras.</p>
	Evaluación para mejora	<p>En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, se valoran a los trabajadores por sus niveles de desempeño.</p>
	Valoración de altos niveles de desempeño	

		los trabajadores por sus niveles de desempeño.
	Reconocimiento de logros por los supervisores	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, los supervisores reconocen mis logros
	Seguimiento y control de actividades	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe un seguimiento y control de las actividades realizadas.
	Superación de obstáculos	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, se superan obstáculos.
	Capacitación necesaria	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, se tiene la capacitación para la supervisión necesaria del trabajo.
	Promoción de generación de nuevas ideas	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, se promueve la generación de nuevas ideas para el proceso de supervisión.
COMUNICACIÓN	Acceso a información necesaria	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, tengo

	acceso a la información necesaria para realizar mi trabajo.
Adecuada fluidez de información	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, la información fluye adecuadamente.
Relación armoniosa en los grupos	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe una comunicación asertiva entre grupos de trabajo.
Existencia de canales de información	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existen canales de información.
Responsabilidad es definidas	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, las responsabilidades están definidas.
Interacción con superiores	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, puedo interactuar con mis superiores.
Promoción de la comunicación interna	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, se

		promueve la comunicación interna.
	Objetivos claramente definidos	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, los objetivos están difundidos.
	Definición de misión, visión y valores	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, la misión, visión y valores están difundidos.
	Conocimiento de avances en las otras áreas	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, se conocen los avances de todas las áreas.
	Mejoramiento continuo en métodos de trabajo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe un mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.
CONDICIONES LABORALES	Preparación necesaria para la realización del trabajo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe una capacitación adecuada para realizar el trabajo.
	Oportunidad de realización de trabajo a mi modo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe oportunidad para realizar el trabajo a mi manera.

Buena administración de recursos	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, los recursos laborales son administrados adecuadamente.
Existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existen normas y procedimientos como guías de trabajo.
Buena remuneración en relación a otras empresas	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, tengo remuneración adecuada en relación a otras municipalidades.
Realización de trabajo en base a lo planificado	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, el trabajo es realizado en base a lo planificado.
Disponibilidad de tecnología que facilita el trabajo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, cuenta con la tecnología adecuada para facilitar el trabajo.
Existencia de trato justo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, existe un

			trato justo hacia los trabajadores. En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, mi remuneración es adecuada en relación a las demás áreas.
		Remuneración en relación con las demás áreas de la empresa	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, tengo iniciativa de crecimiento empresarial.
		Iniciativa de crecimiento empresarial	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, tengo iniciativa laboral en ausencia del jefe.
		Iniciativa propia laboral en ausencia del jefe	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, tengo iniciativa en la atención al usuario.
DESEMPEÑO LABORAL	INCIATIVA LABORAL	Iniciativa de pos venta en el proceso de compra	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, tengo iniciativa de post servicio al usuario.
		Iniciativa en atención al cliente	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, tengo iniciativa en aspecto corporal en el trabajo
		Iniciativa en aspecto corporal en el trabajo	

		iniciativa en mi imagen personal.
	Iniciativa de entrenamiento para realizar el trabajo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, tengo iniciativa de entrenamiento para realizar mi trabajo.
	Fomenta Trabajo en equipo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, fomento el trabajo en equipo.
TRABAJO EN EQUIPO	Realización de tareas eficientes en equipo de trabajo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, realizo actividades eficientes en equipo de trabajo.
	Apoyo del jefe (a) en la decisiones en grupo	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, tengo apoyo de mi jefe en las decisiones grupales.
COOPERACIÓN CON LOS COLABORADORES	Cordialidad y amabilidad con el cliente	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, soy cordial y amable con mis compañeros de trabajo.
	Cooperación con los compañeros	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, coopero con mis colegas.

Comunicación en el trabajo entre colaboradores	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, me comunico eficazmente con mis compañeros.
Compartimiento de información útil	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, comparto información útil con mis compañeros de trabajo.
Facilitación de logro de resultados	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, Tarapoto 016, facilito el logro de los resultados.

Instrumento validado

Universidad Peruana Unión
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional Administración

Cuestionario: Clima organizacional y desempeño laboral

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información correspondiente al desarrollo de una tesis titulada: "RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ZAPATERO, TARAPOTO 2016". En este sentido, agradecemos de antemano la honestidad de sus respuestas, dada la seriedad exigida por una investigación.

I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Marque con una X el número que corresponda a su respuesta.

1. Género:

Masculino (1) Femenino (2)

2. Edad del encuestado

Menos de 22 años	(1)	40 – 45 años	(5)
22 – 27 años	(2)	46 – 51 años	(6)
28 – 33 años	(3)	52 – 57 años	(7)
34 – 39 años	(4)	Más de 58	(8)

3. Estado civil

Soltero (1) Conviviente (2) Casado (3) Divorciado (4)

4. Religión

Católico (1) Protestante (2) Otros (3)

5. Grado de Instrucción

Primaria (1) Secundaria (2) Superior (3)

6. Procedencia del encuestado

Costa (1) Sierra (2) Selva (3)

II. INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:

Cada ítem tiene cinco posibles respuestas, marque con una X el número de la columna que corresponda a su respuesta.

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Items					
Clima organizacional					
Auto realización	1	2	3	4	5
1 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, tengo oportunidades de progreso.					
2 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, se reconocen los niveles de logro.					
3 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existen retos y objetivos a cumplir en el trabajo establecido.					
4 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existen actividades que me permiten aprender y desarrollarme.					
5 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existen actividades que me permiten mi desarrollo laboral.					
6 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existen actividades que me estimulan a mejorar mi labor.					
7 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe promoción de desarrollo personal.					
8 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe relación entre el trabajo, la misión y la visión de la institución.					
9 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, es posible alcanzar la calidad de vida laboral.					
Involucramiento laboral	1	2	3	4	5
10 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe compromiso con el éxito de la institución.					
11 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe cooperación entre compañeros.					
12 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe participación para definir objetivos y actividades.					
13 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe consideración por los trabajadores.					
14 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, puedo tomar decisiones por mi cuenta.					
15 En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe compromiso de los trabajadores con la institución.					

16	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe cumplimiento de responsabilidad laboral del equipo.					
17	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe una mejora continua.					
18	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, me siento orgulloso por el trabajo que realizo.					
19	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe colaboración de los trabajadores de las áreas.					
	Supervisión	1	2	3	4	5
20	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe apoyo para superar obstáculos.					
21	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe interés de mis superiores por mis logros.					
22	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, el trabajo es evaluado para realizar mejoras.					
23	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, se valoran a los trabajadores por sus niveles de desempeño.					
24	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, los supervisores reconocen mis logros.					
25	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe un seguimiento y control de las actividades realizadas.					
26	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, se superan obstáculos.					
27	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, se tiene la capacitación para la supervisión necesaria del trabajo.					
28	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, se promueve la generación de nuevas ideas para el proceso de supervisión.					
	Comunicación	1	2	3	4	5
29	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, tengo acceso a la información necesaria para realizar mi trabajo.					
30	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, la información fluye adecuadamente.					
31	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe una comunicación asertiva entre grupos de trabajo.					
32	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existen canales de información.					
33	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, las responsabilidades están definidas.					
34	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, puedo interactuar con mis superiores.					
35	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, se promueve la comunicación interna.					
36	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, los objetivos están difundidos.					

37	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, la misión, visión y valores están difundidos.					
38	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, se conocen los avances de todas las áreas.					
	Condiciones laborales	1	2	3	4	5
39	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe un mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.					
40	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe una capacitación adecuada para realizar el trabajo.					
41	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe oportunidad para realizar el trabajo a mi manera.					
42	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, los recursos laborales son administrados adecuadamente.					
43	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
44	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, tengo remuneración adecuada en relación a otras municipalidades.					
45	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, el trabajo es realizado en base a lo planificado.					
46	La Municipalidad Distrital de Zapatero, cuenta con la tecnología adecuada para facilitar el trabajo.					
47	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, existe un trato justo hacia los trabajadores.					
48	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, mi remuneración es adecuada en relación a las demás áreas.					
	Desempeño laboral					
	Iniciativa laboral	1	2	3	4	5
49	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, tengo iniciativa de crecimiento laboral.					
50	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, tengo iniciativa laboral en ausencia de mi jefe.					
51	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, tengo iniciativa en la atención al usuario.					
52	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, tengo iniciativa de post servicio al usuario.					
53	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, tengo iniciativa en mi imagen personal.					
54	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, tengo iniciativa de entrenamiento para realizar mi trabajo.					
	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
55	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, fomento el trabajo en equipo.					
56	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, realizo actividades eficientes en equipo de trabajo.					

57	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, tengo apoyo de mi jefe en las decisiones grupales.					
	Cooperación con los colaboradores	1	2	3	4	5
58	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, soy cordial y amable con mis compañeros de trabajo.					
59	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, coopero con mis colegas.					
60	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, me comunico eficazmente con mis compañeros.					
61	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, comparto información útil con mis compañeros de trabajo.					
62	En la Municipalidad Distrital de Zapatero, facilito el logro de los resultados.					

Anexo 4

Validación de expertos

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad **determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral**, el mismo será aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado:

“Relación del clima organizacional con el desempeño laboral”

Instrucciones

La evaluación requiere de lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos ha: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: 01 Fecha actual: 13/05/2016

Nombres y apellidos del Juez: Dr. José Turpo Chapano

Institución donde labora: Universidad Peruana Unión

Años de experiencia profesional o científica: 10 Años

 
Firma y Sello

DNI: 40207341

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad **determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral**, el mismo será aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado:

“Relación del clima organizacional con el desempeño laboral”

Instrucciones

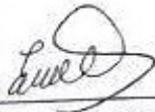
La evaluación requiere de lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos ha: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: 02 Fecha actual: 12-05-16

Nombres y apellidos del Juez: Verde Avalos, Emilyn Elizabeth

Institución donde labora: UPeL - FT.

Años de experiencia profesional o científica: 3 años



Firma y Sello

DNI: 73377488

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad **determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral**, el mismo será aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado:

“Relación del clima organizacional con el desempeño laboral”

Instrucciones

La evaluación requiere de lectura detallada y completa de cada uno de los items propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos ha: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el item presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez Nº: 03 Fecha actual: 11/05/2016
Nombres y apellidos del Juez: José Tenorio Proaño
Institución donde labora: Universidad Privada Unión
Años de experiencia profesional o científica: 6 años


Firma y Sello
DNI: 670223528

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad **determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral**, el mismo será aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado:

“Relación del clima organizacional con el desempeño laboral”

Instrucciones

La evaluación requiere de lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos ha: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: 04 Fecha actual: 11/05/2016

Nombres y apellidos del Juez: Dro Edval Santos Gutierrez

Institución donde labora: Universidad Peruana Union

Años de experiencia profesional o científica: 21 Años



[Handwritten signature]

Firma y Sello

DNI: **10636218**

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad **determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral**, el mismo será aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado:

“Relación del clima organizacional con el desempeño laboral”

Instrucciones

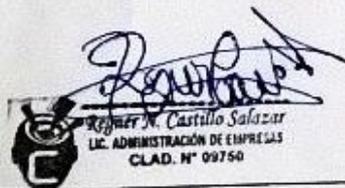
La evaluación requiere de lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos ha: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: 05 Fecha actual: 15 de Mayo 2016

Nombres y apellidos del Juez: Regner Nicolas Castillo Salazar

Institución donde labora: Universidad Peruana Unión

Años de experiencia profesional o científica: 4 años



Regner N. Castillo Salazar
LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CLAD. N° 09750

Firma y Sello

DNI: 41248597



Una Institución Adventista

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Morales, 20 de septiembre de 2017

Carta N° 007 -2017-CI/UPeU-FT

Licenciado
David Troya Palomino
Coordinador de la Escuela de Administración

Estimado licenciado Troya:

Tengo el agrado de saludarle, deseándole éxitos en la labor que desempeña.

Asimismo, me dirijo a usted con el propósito de informar que el Centro de Idiomas UPeU Filial Tarapoto, realizó la traducción de español a inglés del resumen de tesis titulada: **"RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ZAPATERO, TARAPOTO 2016"**.

Correspondiente a las siguientes alumnas:

- | | |
|--------------------------------------|-----------------|
| 1. Fernández Vásquez, Ingrid | Cod.: 201110738 |
| 2. Del Águila Ramírez, Erika Vanessa | Cod.: 201122896 |

Le expreso mi gratitud por su gentil atención.

Con afecto y cordialidad,

Lic. Freddy Chávez Moleros
Director de Centro de Idiomas

“Año del buen servicio al Ciudadano”

Morales, 12 de octubre de 2017

Carta N ° 03

Licenciado

David Troya Palomino

Coordinador de la EP de Administración

Estimado Licenciado Troya:

Tengo el agrado de saludarle, deseándole éxitos en la labor que desempeña.

Asimismo, me dirijo a usted con el propósito de informar que mi persona, realizó la revisión de lingüista de la tesis titulada: **“RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ZAPATERO, TARAPOTO 2016”**.

Correspondiente a las siguientes alumnas:

- | | |
|-------------------------------------|----------------|
| 1. Fernández Vásquez Ingrid | Cod. 201110738 |
| 2. Del Aguila Ramírez Erika Vanessa | Cod. 201122896 |

Le expreso mi gratitud por su gentil atención.

Con afecto y cordialidad,



Lic. Emilyn Elisabeth Verde Ávalos