

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS SERVIDORES  
PÚBLICOS DE LA OFICINA DE FINANZAS DE UN ORGANISMO GUBERNAMENTAL**

**PERUANO EN EL PERIODO 2019**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**OMAR JESÚS AGUILAR DUÁREZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

A mis padres por su apoyo incondicional que siempre me brindaron día a día en el transcurso de mi carrera universitaria, y por hacer posible la culminación de mi trabajo de investigación.

### **Agradecimientos**

A Dios por protegerme y por la salud que me brinda para el cumplimiento de mis objetivos propuestos.

A los docentes de la facultad de Administración y Gerencia de la Universidad Ricardo Palma, por compartir sus conocimientos en las clases.

A mi asesor William Iraola Real que siempre me ofreció su apoyo profesional y moral en el desarrollo de esta tesis.

Al Programa Titulación de Tesis de la Facultad por darnos todo el soporte para terminar la tesis.

## INTRODUCCIÓN

El presente tipo de estudio del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano en el periodo 2019, tiene como propósito estimular la relación que se tiene para mejorar las relaciones laborales en una entidad del sector público.

La investigación consta de seis capítulos, a continuación, se hace una breve descripción de cada uno de ellos: El capítulo I, contiene lo referente al planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia, alcances y limitaciones.

El capítulo II, contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas-científicas y la definición de términos básicos. El capítulo III, se presentan las hipótesis, presentación de las variables y matriz lógica de consistencia.

El capítulo IV, contiene el tipo y método además del diseño de la investigación, se presenta la población, así como la muestra de estudio, los instrumentos utilizados, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, y el procedimiento para la ejecución del estudio.

En el capítulo V, se presenta los resultados de la investigación y la discusión con otros resultados, en el capítulo VI, se presenta lo concluido y las recomendaciones o sugerencias del caso, y finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos .....	III
ÍNDICE.....	V
Lista de tablas .....	VII
Lista de figuras.....	VIII
ABSTRACT.....	XI
CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO .....	1
1.    Formulación del problema .....	3
1.1    Objetivos, General y Específicos.....	3
1.3 Justificación o importancia del estudio .....	4
1.4 Alcances y Limitaciones.....	5
1.4.1. Alcance.....	5
CAPÍTULO II .....	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	6
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Bases Teóricas – científicas .....	16
2.3 Definición de términos básicos .....	47
CAPÍTULO III.....	49
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	49
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos .....	49
3.2 Variables o unidades de Análisis .....	50
3.3 Matriz lógica de consistencia .....	51
CAPÍTULO IV.....	52
MÉTODO .....	52
4.1    Tipo y método de investigación .....	52
4.2    Diseño específico de investigación.....	52
4.3    Población, muestra o participantes.....	53

4.4	Instrumentos de recogida de datos .....	54
4.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	54
4.6	Procedimiento para la ejecución del estudio .....	55
CAPÍTULO V .....		56
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		56
5.1	Datos cuantitativos .....	56
5.2	Análisis de resultados .....	56
5.3	Prueba de hipótesis .....	82
5.4	Discusión de resultados .....	91
CAPÍTULO VI .....		95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		95
6.1	Conclusiones .....	95
6.2	Recomendaciones .....	96
REFERENCIAS .....		98
APÉNDICE .....		103

### Lista de tablas

Tabla 1 Dimensión: Estructura Organizacional .....	56
Tabla 2 Indicador: Funciones.....	57
Tabla 3 Indicador: Cumplimiento de obligaciones .....	59
Tabla 4 Dimensión: Responsabilidad .....	60
Tabla 5 Indicador: Autonomía .....	61
Tabla 6 Indicador: Asumir Responsabilidades .....	62
Tabla 7 Dimensión: Remuneración .....	63
Tabla 8 Indicador: Incentivo.....	65
Tabla 9 Dimensión: Riesgo.....	66
Tabla 10 Indicador: Toma de Decisiones .....	67
Tabla 11 Indicador: Reto del trabajador .....	69
Tabla 12 Dimensión: Rendimiento de la Tarea .....	70
Tabla 13 Indicador: Eficiencia.....	71
Tabla 14 Indicador: Orientación a resultados .....	72
Tabla 15 Indicador: Calidad de Trabajo .....	73
Tabla 16 Dimensión: Rendimiento Contextual.....	74
Tabla 17 Indicador: Tomar Iniciativa .....	75
Tabla 18 Indicador: Cooperación.....	77
Tabla 19 Indicador: Comunicación.....	78
Tabla 20 Dimensión: Comportamiento Laboral Contraproducente.....	79
Tabla 21 Indicador: Exceso de Negatividad .....	80
Tabla 22 Indicador: Hacer las cosas que dañan a los jefes o compañeros.....	81
Tabla 23 Variable: Clima Organizacional*Variable: Desempeño Laboral .....	83
Tabla 24 Dimensión: Estructura Organizacional*Variable: Desempeño Laboral.....	84
Tabla 25 Dimensión: Responsabilidad*Variable: Desempeño Laboral .....	86
Tabla 26 Dimensión: Remuneración*Variable: Desempeño Laboral .....	88
Tabla 27 Dimensión: Riesgo*Variable: Desempeño Laboral .....	89

### Lista de figuras

Figura 1 Dimensión: Estructura Organizacional.....	57
Figura 2 Indicador: Funciones .....	58
Figura 3 Indicador: Cumplimiento de obligaciones.....	59
Figura 4 Dimensión: Responsabilidad .....	60
Figura 5 Indicador: Autonomía.....	62
Figura 6 Indicador: Asumir responsabilidades .....	63
Figura 7 Dimensión: Remuneración .....	64
Figura 8 Indicador: Incentivo.....	66
Figura 9 Dimensión: Riesgo .....	67
Figura 10 Indicador: Toma de Decisiones .....	68
Figura 11 Indicador: Reto del trabajador .....	69
Figura 12 Dimensión: Rendimiento de la Tarea .....	70
Figura 13 Indicador: Eficiencia .....	71
Figura 14 Indicador: Orientación a resultados.....	73
Figura 15 Indicador: Calidad de Trabajo .....	74
Figura 16 Dimensión: Rendimiento Contextual .....	75
Figura 17 Indicador: Tomar Iniciativa.....	76
Figura 18 Indicador: Cooperación .....	77
Figura 19 Indicador: Comunicación .....	78
Figura 20 Dimensión: Comportamiento Laboral Contraproducente .....	79
Figura 21 Indicador: Exceso de Negatividad.....	81
Figura 22 Indicador: Hacer las cosas que dañan a los jefes o compañeros .....	82
Figura 23 Variable: Clima Organizacional*Variable: Desempeño Laboral.....	84
Figura 24 Dimensión: Estructura Organizacional*Variable: Desempeño Laboral .....	85
Figura 25 Dimensión: Responsabilidad*Variable: Desempeño Laboral.....	87
Figura 26 Dimensión: Remuneración*Variable: Desempeño Laboral .....	89
Figura 27 Dimensión: Riesgo*Variable: Desempeño Laboral .....	90

## RESUMEN

Actualmente, no es agradable el desempeño laboral en los centros laborales, pues este influye directamente en el clima organizacional de los trabajadores, específicamente en aquellos que pertenecen al sector público. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de una oficina gubernamental del Estado Peruano, en el periodo 2019.

Diversos factores alteran un clima organizacional en el sector público cuando la nueva gestión viene con su equipo de trabajo, son asignados a cargos claves cuyo poder de decisión impacta de manera directa sobre el desempeño laboral en cada oficina; simultáneamente, surge el temor de no continuar laborando, debido a que la nueva gestión no valore el trabajo anteriormente realizado, o que no considere la oportunidad de conocerlos como profesionales.

Al respecto, la metodología de la presente investigación es aplicada, y de método hipotético deductivo, la población está conformada por todos los trabajadores de la oficina gubernamental, que totalizan 36 personas; asimismo, el diseño es no experimental, transversal, de alcance descriptivo y correlacional, el instrumento se realizó mediante cuestionarios, asimismo, la técnica de análisis de datos es estadísticos.

De acuerdo a la prueba de hipótesis principal el valor chi cuadrado es 9.337 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.025, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano, en el periodo 2019.

Como conclusiones del trabajo de investigación determina que, en una oficina gubernamental del Estado Peruano existe buena estructura organizacional, y responsabilidad de los servidores públicos.

Palabras clave: Desempeño laboral, clima organizacional, estructura organizacional, remuneración, riesgo y responsabilidad.

## ABSTRACT

Currently, job performance in workplaces is not pleasant, as it directly influences the organizational climate of workers, specifically in those who belong to the public sector. Therefore, the present study aims to determine the relationship between work climate and job performance of workers in a government office of the Peruvian State, in the period 2019.

Several factors alter an organizational climate in the public sector when the new management comes with its work team, they are assigned to key positions whose decision-making power has a direct impact on the work performance in each office; simultaneously, the fear of not continuing to work arises, because the new management does not value the work previously done, or does not consider the opportunity to know them as professionals.

In this regard, the methodology of this research is applied, and of hypothetical deductive method, the population is made up of all the workers of the government office, totaling 36 people; also, the design is non-experimental, cross-sectional, descriptive and correlational scope, the instrument was made by questionnaires, also, the data analysis technique is statistical.

According to the main hypothesis test the chi-square value is 9.337 with 3 degrees of freedom and a significance value of 0.025, as this value is less than 0.05 we can affirm that the organizational climate is significantly related to the work performance of public servants of a Peruvian Government Agency, in the period 2019.

As conclusions of the research work determines that, in a governmental office of the Peruvian State there is a good organizational structure, and accountability of public servants.

Key words: Work performance, organizational climate, organizational structure, remuneration, risk and responsibility.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO**

En la actualidad el recurso humano en el sector público tiene un valor importante, puesto que una buena comunicación en todos los niveles jerárquicos eleva la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la oficina donde laboran, se resuelve eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación de trabajo, asimismo, la gestión de equipos de trabajo es buena, así como de importante es tener conocimiento del estado de ánimo y físico de cada trabajador, pues si están comprometidos con los objetivos se logran las metas propuestas. Adicionalmente, dentro de esta administración de los recursos humanos se busca que los trabajadores tengan un buen desempeño laboral.

Dentro de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano, se puede observar que existe un bajo desempeño laboral que va creciendo con el tiempo, y como evidencia de ello, existen situaciones como el trabajo acumulado, lo que conlleva al personal permanecer fuera de las horas ordinarias de trabajo para cumplir con los pendientes remitidos en el día, con la finalidad de dejar vacía sus bandejas del sistema de trámite documentario. De lo contrario, de acumularse la documentación en dicho sistema, todos los viernes la secretaria de la oficina realiza un reporte con la relación de documentos pendientes de la semana por cada trabajador, con el objetivo de informar cuál es la situación del mismo a los jefes de cada área. Dadas las circunstancias, el personal se siente presionado por la forma en cómo se desarrolla las actividades del trabajo, puesto que, no tienen motivación para que puedan realizar sus tareas, bajo su propia autonomía, lo que resultaría una mejor organización a sus actividades. En otros casos, se remite

documentación incompleta y/o errónea lo que conlleva a la demora del trabajo y el proceso se ve paralizado.

Sin embargo, entre las probables causas que explican un bajo desempeño laboral, es el clima organizacional, manifestándose en la asignación del puesto para una persona que no cumple con el perfil indicado, y , como resultado de ello, el desconocimiento de los sistemas y programas que ayudan hacer las labores del día, ocasionando que recurran a pedir apoyo a otros compañeros, lo que conlleva a que esta persona deje sus responsabilidades para enseñarles, perjudicando su trabajo pues este se acumula, originando que termine sus labores fuera del horario establecido y/o programado.

Otras posibles causas que puede afectar el desempeño laboral, existe personal que, pese a no tener carga laboral, no aceptan cumplir nuevas tareas y lo hacen sin ánimos de cooperar, ocasionando que la oficina no cumpla con los objetivos trazados.

Asimismo, en el sector público cada gestión viene con su equipo de trabajo, ocupando cargos claves cuyo poder de decisión impacta de manera directa sobre el desempeño laboral de cada oficina; mientras tanto, surge el temor que sienten los trabajadores públicos de no continuar laborando, debido a que la nueva gestión no valore el trabajo realizado anteriormente, o que no considere la oportunidad de conocerlos como profesionales.

Lamentablemente, de continuar con un deficiente desempeño laboral, la oficina de finanzas de un organismo gubernamental peruano generaría que exista más presión en el trabajo al no cumplir con los objetivos y metas.

La presente investigación contribuirá estudiando la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano.

## **1. Formulación del problema**

### **1.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre el clima organización y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano, en el periodo 2019?

### **1.2 Problema específico**

- ¿Cuál es la relación que existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la remuneración y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el riesgo y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano?

## **1.1 Objetivos, General y Específicos**

### **1.2.1. Objetivo General**

- Determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano, en el periodo 2019.

### **1.2.2. Objetivo Específico**

1. Determinar la relación que existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano.
2. Determinar la relación que existe entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano.
3. Determinar la relación que existe entre la remuneración y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano.
4. Determinar la relación que existe entre el riesgo y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano.

### **1.3 Justificación o importancia del estudio**

En las entidades públicas existen dificultades para el desarrollo profesional y personal, los cuales afectan el clima organizacional y el desempeño laboral. Por lo que, la presente investigación busca demostrar la relación que existe entre estas la variable independiente clima organizacional y la variable dependiente desempeño laboral realizada a los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano. Ambas variables pertenecen a uno de los pilares claves para el impulso de cualquier organización o entidad pública, privada, grande o pequeña empresa, pues un personal contento y con un buen ambiente laboral, influye en su comportamiento y en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Asimismo, existen investigaciones que respaldan el presente trabajo de investigación, como es el caso de empresas consultoras que no sólo premian a empresas privadas, ahora también a empresas del sector público.

El recurso humano de los ministerios es importante en nuestra sociedad, puesto que en sus labores se encuentran la atención a los servicios públicos, el acceso a la justicia, obras públicas, son ellos quienes directamente tienen contacto los ciudadanos.

## **1.4 Alcances y Limitaciones**

### **1.4.1. Alcance**

El alcance de la presente investigación es descriptivo porque tiene como propósito describir, el nivel de la variable independiente clima organizacional y la variable dependiente desempeño laboral, además tiene por objetivo establecer la relación entre estas variables, por ello también es de alcance correlacional

### **1.4.2. Limitaciones**

Sensibilidad de la información: Al ser una institución pública, esta demanda mayor cuidado para su obtención, es decir, el servidor o funcionario correspondiente, tiene la facultad de otorgar o no la autorización para recabar información, puesto que, se requiere en algunos casos, de ciertos trámites burocráticos, establecidos en algún procedimiento o normativa interna para su acceso.

Reactivo del instrumento: Las respuestas del cuestionario pueden carecer de veracidad por los funcionarios/servidores públicos, por lo que, depende de la información que los servidores públicos deseen otorgar.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Antecedentes Nacionales

La presente investigación “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano”, se recurrió a varias fuentes bibliográficas, entre ellas, a librerías, repositorios universitarios electrónicos, así como a la página web de la Superintendencia Nacional de Educación SUNEDU-RENATI. Por ello, se logró consolidar, la siguiente información:

De acuerdo a la autora Pacheco (2018) de “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Olmos, 2018”, dicha tesis busca demostrar la realidad de los sucesos del clima organizacional y el desempeño laboral desde el punto de vista internacional, especificando que es importante descentralizar la administración de los servicios públicos en países organizados que son parte de un sistema unitario, con la finalidad de brindar respuestas necesarias de la ciudadanía adecuadamente, situación que ha originado que algunos Estados creen entidades subnacionales para satisfacer a la demanda exigida por gobiernos locales. Asimismo, se considera importante otorgar un lugar de trabajo apropiado para los empleados, los cuales tienen labor de servicio a la población, puesto que el recurso humano, son el activo indispensable para cualquier organización pública o privada.

En ese sentido, se centra en observar y describir la Municipalidad Distrital de Olmos, porque al ser una municipalidad distrital pequeña es exigible eficiencia y eficacia en los servicios que brinda a la población de su jurisdicción, debido a que se necesita de una sólida estructura organizativa de las dependencias de un órgano con otro, así como las

funciones de cada uno, y cumplir las metas comprendidas en sus respectivos planes y programas. El soporte administrativo y técnico de los gobiernos locales para su ejercicio, lo compone el personal de cada uno de sus órganos estructurados, por lo que su desempeño laboral depende, el funcionamiento eficiente de la Municipalidad. La forma en que se desarrolló dicho trabajo de investigación fue el siguiente:

- **Diseño de Investigación:** El estudio es no experimental, transaccional y descriptivo, debido a que se analizó las variables en su ambiente natural sin manipulación activa, buscando determinar su relación en un momento dado, descifrando la racionalidad o causalidad de las dos variables.
- **Población:** Está constituida por 35 servidores entre funcionarios y empleados de la Municipalidad Distrital de Olmos y la técnica usada fue la encuesta.

En conclusión, los resultados evidenciaron que el clima organizacional influye en el desempeño de los servidores de las diferentes municipalidades, es decir; que un servidor tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima organizacional en su centro de trabajo. La cooperación entre los trabajadores sin importar el grado jerárquico, benefician el crecimiento tanto personal como profesional, pese a que carezcan de recursos materiales o que las posibilidades de capacitación no sean satisfechas, los trabajadores responden responsablemente para cumplir los fines de la entidad, en el trato adecuado a los ciudadanos. Igualmente, la infraestructura interviene de forma directa y significativamente en el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad de Olmos. También, las relaciones interpersonales intervienen de forma directa y significativamente en el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad de Olmos, 2018. Asimismo, las relaciones laborales directa y considerablemente en el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad de Olmos, 2018. Finalmente, concluye que las autoridades y servidores municipales, adoptan nuevos procesos de

gestión, lo que conlleva a un cambio de mentalidad, diferenciándose con los viejos paradigmas de gestión, asignando a cada empleado tareas según sus cualidades y capacidades, lo que origina el trabajo en equipo en beneficio de la población.

Según en su trabajo de investigación Medina (2018) de "*Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la UGEL Tacna 2018*", considera el clima organizacional un factor importante en las instituciones, así como el desarrollo de los ambientes internos y externos, y como resultado de ello, los directivos encuentren una visión vinculada para llegar al éxito de la organización. En ese sentido, se proyecta para conseguir resultados positivos, y de manera eficiente el desarrollo de gestiones con políticas positivas para la organización, de no ser así, únicamente se obtendrá un entorno negativo, donde no existan resultados óptimos, siendo valorable.

La existencia de un clima organizacional poco favorable en la UGEL Tacna es porque los trabajadores no sienten el compromiso por cumplir con los objetivos de la institución, pues no hay reconocimiento por los directivos, debido a que no hay un trato directo. La investigación elaboró el diseño que es no experimental; en consecuencia, se laboró con la población de la UGEL y se alcanzó una muestra de 63 servidores públicos.

Finalmente, existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a los cuadros estadísticos. Asimismo, se recomendó a la institución la elaboración de un modelo de fortalecimiento en el clima organizacional. Así también, se elaboren programas.

En su trabajo de investigación de Chunga (2018) denominado "*Clima Organizacional y el Desempeño laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista de la Unión-Sechura, 2018*", dicha tesis versa sobre el servicio civil-peruano, y del recurso humano que labora para el Estado, pues tiene como finalidad una

administración pública competitiva y eficaz que permita retener a los trabajadores. Puesto que, existen 15 regímenes laborales en las entidades del Estado, habituales y especiales que implica desconcierto, pues está presente la desigualdad en los deberes de los trabajadores estatales.

Asimismo, hace mención a que el Desempeño Laboral se relaciona con los logros propios y sociales de una institución, como es el caso de la formación en la misión de objetivos y cumplimiento de metas, es decir, si se capacita al personal, su desempeño laboral será reflejado en los logros que alcance para la institución.

Se consideró que, para el desarrollo del trabajo de su investigación, para los trabajadores Públicos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, presta mayor atención a factores como el clima laboral, motivación, comunicación interpersonal efectiva. Por ello, se recurren a diferentes destrezas para mejorar deficiencias que puedan presentarse en toda entidad.

También, opina que los jefes deben buscar la forma de conservar a sus trabajadores y que exista la unión, cooperación y el espíritu de equipo que aportará al desempeño del trabajo, con entusiasmo y buen clima organizacional. Adicionalmente, la globalización que se vive hoy, los cambios tecnológicos surten efectos en las instituciones públicas y empresas, pues lo que busca la organización es un buen clima en que los trabajadores se sientan a gusto, porque depende de ello, el éxito de la organización.

Es así que, describe el clima en que se encuentra la Municipalidad Distrital de Bellavista de la Unión-Sechura, es un ambiente regular. Siendo un ambiente limitado y poco adecuado, y los elementos que contribuyen al desenvolvimiento de los trabajadores de las áreas, son los siguientes:

- Uno: Inadecuada distribución en oficinas, debido a que presenta ambientes de trabajo que no son adecuados para una buena jornada laboral.
- Dos: La comunicación con el personal de la Municipalidad no es adecuada ya que no se toma en consideración el intercambio de opiniones, estableciendo dificultades de comunicaciones entre los compañeros.
- Tres: Los trabajadores no pueden tomar decisiones sin antes consultar a los superiores, en sus áreas encargadas y funciones que son influenciadas por los jefes o terceros.
- Cuatro: Aplicando dicho concepto en los trabajadores de la entidad investigada, la motivación es un indicador importante en nuestros tiempos; sin embargo, no se le otorga un agradecimiento, reconocimiento e incentivo por su desempeño laboral o logro alcanzado, que ayude a lograr sus expectativas salariales.
- Cinco: La productividad en los trabajadores de la Municipalidad, no es lo esperado. Por circunstancias de no contar con los materiales y equipos tecnológicos adecuados al 100%, no se cumple con las perspectivas esperadas de la población.

La Municipalidad Distrital de Bellavista de la Unión, no se orienta a las nuevas exigencias que se solicita para el buen funcionamiento de la institución, debido a que el personal que trabaja en la institución, si bien es cierto hay un perfil para los puestos de trabajo, estos casi no se cumplen.

Asimismo, señala que en una organización de no impulsar un clima organizacional agradable conlleva a dificultades en el desempeño laboral de los trabajadores. Sin embargo, no se otorga la importancia necesaria, pese a que están establecidas por el Congreso de la República, siendo una de las reformas más esperadas por los últimos 20 años, actualmente los honorarios están congelados.

Manifiesta que en el Municipio de Bellavista de la Unión - Sechura introdujo cambios tecnológicos y motivacionales que ayudará a mejorar la eficacia en los servicios que el Estado ofrece a los pobladores, como los ingresos salariales de los servidores públicos e incentivar la mejora individual y profesional de la gestión pública.

El diseño de investigación es de tipo no experimental, correlacional y transversal, se manipulan dos variables estudiadas y correlacional porque la relación que tienen estas 2, la población es específica, por lo que se tomó la decisión de trabajar con la totalidad de trabajadores de 40 trabajadores.

En su trabajo de investigación Portuguez (2018), denominado “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos en la UGEL Chincha, 2018”, no existe entre los servidores públicos -que forman parte de esta unidad de gestión educativa- una adecuada relación de trabajo en equipo, colaboración mutua, proyectos comunes y, consecuentemente, es difícil que apunten al cumplimiento de las metas propuestas.

Asimismo, existe el desempeño laboral desorganizado e improvisado, debido a que no se ha realizado un proceso de inducción al personal que recién ingresa.

Al respecto, la organización es como un sistema social, el cual se interrelaciona una serie de procesos con la finalidad de alcanzar la misión, por tal motivo, el clima organizacional es de gran importancia, porque en una entidad donde el clima organizacional sea confuso o desfavorable, no habrá desarrollo y no podrá generarse el tan ansiado “valor público”.

Cabe precisar que, en un esfuerzo sin antecedentes el poder ejecutivo en el Perú está tratando de alcanzar el cambio paradigmático, para ello, se necesita contar con

personal calificado, motivado laboralmente, con desempeño laboral favorable que permita en todo momento reflexionar sobre su accionar como servidor público, darse cuenta de los denominados “cuellos de botella” y, sobre todo, brindar asistencia a los usuarios bajo una adecuada planificación.

El trabajo de investigación es cuantitativo siendo de tipo no experimental. Así como el diseño utilizado es no experimental, transversal correlacional; para realizar el trabajo de muestra se desarrolló con la totalidad de trabajadores siendo su población de 61.

En el trabajo de investigación de Matos & Ramos (2018) denominado *“Relación Del Clima Organizacional Con El Desempeño Laboral De Los Servidores De Una Institución Pública Del Callao, 2017*. Se hace énfasis en las instituciones estatales, al ser entidades que administran recursos públicos, concluye que no existe un manejo responsable que reconozca una gestión eficiente y eficaz como se asevera en el “Estudio del proceso de descentralización en el Perú” (La Contraloría General de la República, 2014.)

El informe estadístico Municipalidad Provincial del Callao (2015), se evidencia que existe una baja motivación causada por escasas capacitaciones brindadas a los servidores, inadecuada gestión de recompensas, las cuales no permite un adecuado desempeño de su personal.

El liderazgo y la motivación entre los servidores son factores importantes en la percepción del clima y, además, al no contar con una buena capacidad de respuesta generan deficientes tareas que repercuten en un ineficiente servicio brindado a sus contribuyentes.

En la actualidad, el clima organizacional es de gran importancia dentro de una organización, debido a que se busca mejorar el ambiente laboral con la finalidad de optimizar la productividad, eficiencia y competitividad para lograr el éxito organizacional. En consecuencia, se determinó que el clima organizacional tiene relación significativa con el desempeño laboral que tienen los servidores dentro de esta municipalidad.

Adicionalmente, se encontró que los servidores se sienten comprometidos con el desarrollo la municipalidad y satisfechos con las funciones que realizan. De esta manera, se determinó que, el ambiente de su centro de labores es un factor importante en su desempeño como mejor organización del tiempo y resolución eficaz de los problemas que se presentan en sus labores.

El tipo de investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo-correlacional, puesto que vincula variables a través de un patrón predecible para una población. El diseño de la investigación es no experimental, pues no tiene manejo intencional de las variables y donde solo se muestra los fenómenos en su ambiente natural para luego poder analizarlos.

El total de población de la municipalidad del Callao fue de 1500 personas, se consideró la muestra de 306 servidores públicos bajo distinto tipo de contratos laborales.

### **2.1.2 Antecedentes Internacionales**

El trabajo de investigación Cruz (2018), denominado Clima Organizacional y Desempeño Laboral de la Universidad Linda de Chiapas, está referido que, sin importar el clima organizacional, generalmente depende del liderazgo de quien dirige la organización. Por ello, las organizaciones deberían de interesarse en medir el clima

organizacional e identificar los elementos para fortalecer, corregir o eliminarse. Puesto que, el no tener un estudio de esa naturaleza hace que los errores -en dichas situaciones importantes- el personal lo pasen por alto.

De ser así, se crearía un clima de frialdad, indiferencia, depresión, y como resultado se tendría un bajo rendimiento laboral, así como, un inadecuado clima organizacional no contribuiría a que la institución cumpla con los objetivos propuestos.

Contrariamente, de existir un óptimo clima incentivaría mayor compromiso en los trabajadores. De modo que, es importante identificar el estado del clima organizacional, en este caso, de la universidad, y los efectos productos de su desempeño.

La Universidad Linda Vista en Chiapas es de tipo empírico cuantitativo, pues se buscó objetivamente medir las variables de dicho fenómeno de la población de dicha universidad, la cual se encontró a 135 trabajadores. Se concluye con la confirmación de la hipótesis que, de existir un mejor clima organizacional en la Universidad Linda Vista, los trabajadores gozarán de un desempeño mejor en sus trabajos.

El trabajo de investigación de Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores, de los Departamentos Financieros en Entidades Públicas realizada por Viteri & Ojeda (2017), determinaron que el proceso del entorno de trabajo del área investigada estaba en una situación riesgosa, desarrollaron un plan con el fin de mejorar, y , así poder disminuir el impacto de los factores ambientales como: trabajo en equipo, liderazgo participativo, desarrollo personal y comunicación inter e interdepartamental, debido a que el área de estudio mejore su rendimiento laboral y se alcance la unidad entre los colaboradores.

Es parte de la función pública, y sobre todo en las áreas financieras, pues es un factor clave en el nivel de competitividad de la organización, y los elementos como liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones son de influencia en el desempeño laboral

de sus miembros. En ese sentido, si los trabajadores están motivados, contentos con sus funciones, enfocados hacia los objetivos organizacionales con decisión y reconocimiento de sus aportes, el rendimiento laboral será efectivo.

Asimismo, analiza que cuando los administradores observan un entorno como tal, están seguros que los objetivos de la empresa se cumplirán. Por lo tanto, esforzarse por conservar un clima organizacional, conlleva a resultados positivos.

La metodología de la presente investigación en un departamento financiero, sobre una entidad pública, origina que el planteamiento del problema en el análisis causa – efecto, y las técnicas e instrumentos fue la encuesta desarrollada a 32 colaboradores, dicha técnica permitió recoger la opinión de los trabajadores.

El trabajo de investigación Análisis del Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Talento Humano en el Hotel Decamerón Punta Centinela, Provincia de Santa Elena, 2017, por Palma (2019), consiste en la metodología aplicada de tipo descriptiva-correlacional con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Con las herramientas utilizadas para la recolección de información aplicada, permitió medir los resultados y establecer la influencia entre las dos variables.

Según la importancia del estudio de dicha investigación es detallar la influencia que tiene el clima organizacional con en el desempeño laboral de la empresa para la obtención de resultados esperados que beneficien principalmente a la organización.

Es la apreciación que tienen los trabajadores en relación con su productividad y la obtención de un mejor desempeño en su lugar de trabajo es producto de un buen clima organizacional.

Se tomó en consideración un tamaño de muestra de 180 trabajadores considerando trabajadores y jefes por departamento empleando las técnicas de recolección de datos como las encuestas y/o cuestionarios.

## 2.2 Bases Teóricas – científicas

### 2.2.1 Teoría sobre el Clima Organizacional

El factor humano siempre será evaluado y es en función de sus opiniones, así como en las características de la organización.

Para la realización del presente estudio, se consideró a los siguientes autores sobre la definición de clima organizacional:

- Para el psicólogo Gellerman (1960), fue quien por primera vez utilizó el término de clima organización en la psicología industrial/organizacional, con un concepto nada complicado, por la escasa definición de ese entonces. Dicho autor, indicaba que el individuo puede tener resultados de acuerdo a como se encuentre en el momento, así como percibir de varias formas el ambiente que lo rodea.
- En la investigación realizada por Litwin & Stinger (1968), plantearon el concepto que el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.
- Los investigadores Halpin y Crofts citados posteriormente por Dessler (1976), consideraron la premisa del clima organizacional como la opinión que tiene el empleado en relación sobre la organización. En otras palabras, si el concepto que ellos tienen, cumple con sus necesidades sociales y, a la vez, sienten la satisfacción de trabajo cumplido, el cual sienten que son tratados con consideración.
- Asimismo, Dessler (1976), publicó su investigación en dicho año, el cual define la importancia de definir el clima organizacional, el cual está en función del cumplimiento sobre el objetivo de la organización y la relación que existe en los comportamientos que percibe un individuo dentro de ella.

- También, tenemos la publicación realizada por Likert & Gibson (1986) sobre las nuevas formas para solucionar conflictos, quienes consideran que el clima organizacional, consiste en describir la estructura psicológica dentro de las organizaciones, es decir, el clima indica la percepción que tienen los miembros de la organización, la cual es influenciada con los comportamientos de la misma adquiriendo características y atributos de la organización.
- Asimismo, Chiavenato (2000), quien discrepa sobre el clima organizacional, siendo definido por él, como las cualidades o propiedades del ambiente laboral, siendo percibidos por los miembros de la organización, que, además existe influencia directa en las conductas de los empleados.

De acuerdo a una investigación elaborada y publicada por James & Jones (1974), han determinado aceptaciones diferentes del clima organizacional, de cuyo resultado se obtiene 3 enfoques que derivan del mismo, los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

1. Medida múltiple de los atributos organizacionales tiene en cuenta al clima con las siguientes características:
  - a) Describen una organización y la diferencian de otras
  - b) Se considera aquellas que son estables en el tiempo
  - c) Tienden a influir en el comportamiento de los individuos que son parte de la organización

Se tiene como resultado que, las características antes mencionadas son estudiadas, pues existe infinidad de variables para ser analizadas en su totalidad, y los autores en su mayoría se limitan en opinar sobre la relación que existen en el tamaño de una empresa y

en el rendimiento de sus empleados, así como en el análisis de la tasa del personal que rota, la ausencia del personal y la cantidad en situaciones de accidentes.

2. Medida perceptiva de los atributos individuales:

Esta medida es una definición deductiva que responde la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personal de los empleados, y considera incluso el grado de satisfacción. El clima no puede ser estable, puesto que, si la organización cambia, también lo hace el personal, debido a que es una relación de causa efecto.

3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales:

Se considera el clima como una media perceptiva de los atributos organizacionales, asimismo se define con las siguientes características:

- a. Son percibidos por una organización y/o de sus unidades.
- b. Se permite deducir según la forma en que la organización y/o sus unidades se comportan con sus miembros y con la sociedad.

### **2.2.1.1 Importancia del Clima Organizacional**

En un contexto global, de acuerdo a Brunet (1983), el clima muestra los valores, las actitudes y las creencias del personal de una organización, en razón a su naturaleza, lo convierten en nuevos elementos del clima. Por ello, es de considerar importante para un administrador, el estar preparado de analizar y diagnosticar, el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De modo que, el administrador debe estar preparado para controlar el clima de trabajo de forma que pueda administrar eficazmente su organización. Dentro de la Organización existen diversos tipos de microclimas, que son percibidos por los trabajadores en cada área y/o departamento, es decir, en caso de existir rotación de personal, ellos encuentran que el ambiente de trabajo es diferente, siendo estos comportamientos que influyen de manera positiva o negativa en el desempeño laboral del trabajador; por ejemplo: el personal de línea versus el personal de Staff; en ocasiones, el primero se siente superior en conocimiento y en toma de decisiones sobre el segundo. En otras situaciones, puede coexistir una complicidad entre ambos, en la cual, no se hace notoria la diferencia de posiciones jerárquicas.

### **2.2.1.2 Teorías**

#### **2.2.1.2.1 Teoría Del Clima Organizacional De Likert**

##### **Teoría de los Sistemas**

De acuerdo con Likert (1974), en parte, la conducta de los trabajadores es causada por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que ellos perciben, es decir, la realidad en que el trabajador se encuentra, es la actitud que adoptará sobre la organización. Asimismo, en su investigación, describe que existen 4 factores que demuestran la percepción individual del clima, así como de los microclimas de la organización:

1. Las medidas relacionadas al entorno, medios tecnológicos y la estructura propia de la organización.

2. El salario y la posición de jerarquía que el trabajador desempeña en la organización.
3. Los aspectos personales que, como las actitudes, la personalidad y el nivel de satisfacción.
4. La percepción en todos los niveles de jerarquía sobre el clima organizacional.

Existen 3 tipos de variables que definen las características que son partes de una organización:

**Variables Causales:** Variables consideradas independientes, pues definen el avance de una organización, además de su resultado. Cabe precisar que, las variables se diferencian por dos características principales:

- 1) Es posible que sea modificadas o transformadas por los componentes de una organización.
- 2) Son variables independientes de causa y efecto.

**Variables Intermediarias:** Estas variables son el reflejo de lo que sucede internamente en una empresa y son de hecho los componentes de los procesos organizacionales de la misma.

**Variables Finales:** Las variables finales son el resultado de las dos variables mencionadas precedentemente, es decir, aquellas que demuestran los resultados alcanzados por una organización (gastos, producción, ingresos, pérdidas). El resultado de dichas variables seguidamente:

## Clima De Tipo Autoritario

### 1) Sistema I – Autoritarismo Explotador

Con respecto al nivel jerárquico, la alta dirección no tiene confianza con sus empleados y la mayoría de las decisiones se toman de manera descendente, puesto que parten del nivel superior de la organización. No existe interacción entre los empleados y superiores, estos últimos sienten miedo y desconfianza. El cuadro sobre los tipos de climas es inspirado en Owens (1981) a continuación:

**TABLA 1**

***Clima de Tipo Autoritario. Sistema I: Autoritarismo Explotador***

---

**Métodos de Mando**

Estrictamente autocrítico sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.

**Fuerzas motivacionales**

- Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.
- Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.
- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de jerarquía.
- Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

**Proceso de Influencia**

- No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.
- No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.

**Proceso de establecimiento de objetivos**

- Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca.

**Objetivos de resultados y formación**

- Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.

**Modos de Comunicación**

- Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.

**Proceso de toma de decisiones**

- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y la toma generalmente un solo hombre.

**Proceso de Control**

- El control no se efectúa más que en la cumbre
  - Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados
  - Existe una organización informal y buscar reducir el control formal.
- 

Fuente: Owens - Organizational behavior in education

## 2) Sistema II – Autoritarismo Paternalista

Considera que la dirección tiene una confianza blanda con sus empleados, en gran parte las decisiones son tomadas por quienes se encuentran en la posición más elevada de la organización; sin embargo, en otras, permiten al personal de la plana inferior pueda decidir. Las interacciones entre los superiores y subordinados se encuentran en un grado de consentimiento por los superiores, y, con precaución de parte de los subordinados. Es preciso señalar que, este tipo de clima considera las necesidades sociales de sus empleados.

**TABLA 2**

### *Clima de Tipo Autoritario. Sistema II: Autoritarismo Paternalista*

<p><b>Métodos de Mando</b></p> <p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p>	<p><b>Objetivos de resultados y formación</b></p> <p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p>
<p><b>Fuerzas motivacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo.</li> <li>- Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización</li> <li>- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo</li> <li>- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos</li> <li>- Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción, con el administrador y la organización</li> </ul>	<p><b>Modos de Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral</li> <li>- Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados.</li> </ul>
<p><b>Proceso de Influencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</li> <li>- En cuanto a la influencia descendente, esta es sobre todo mediana.</li> </ul>	<p><b>Proceso de toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</li> <li>- Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</li> </ul>
<p><b>Proceso de establecimiento de objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</li> <li>- Hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.</li> </ul>	<p><b>Proceso de Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El control se efectúa en la cumbre.</li> <li>- Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</li> <li>- Algunas veces se desarrolla una organización informal, pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</li> </ul>

Fuente: Owens - Organizational behavior in education

### Clima de Tipo Participativo Sistema III - Consultivo

Existe un grado de confianza con sus empleados, debido a que las decisiones son efectuadas en el nivel jerárquico más alto de la organización; pero se considera a los subordinados para que también formen parte de las decisiones más específicas en los niveles inferiores. Existe una moderada interacción entre los superiores y subordinados. Cabe señalar que, los jefes también buscan delegar con responsabilidad a los niveles inferiores. Cuadro realizado por Owens, (1981):

**TABLA 3**

#### *Clima De Tipo Participativo. Sistema III: Consultivo*

<p><b>Métodos de Mando</b></p> <p>Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p>	<p><b>Objetivos de resultados y formación</b></p> <p>Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p>
<p><b>Fuerzas motivacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>- Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>- Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> </ul>	<p><b>Modos de Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>- Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul>
<p><b>Proceso de Influencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul>	<p><b>Proceso de toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</li> </ul>
<p><b>Proceso de establecimiento de objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</li> </ul>	<p><b>Proceso de Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> <li>- Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</li> </ul>

Fuente: Owens - Organizational behavior in education

Igualmente, se presenta un ambiente dinámico por el cual la administración buscar lograr los objetivos.

## Sistema IV Participación En Grupo

Este sistema considera que los empleados se sienten motivados por su participación y la implicancia que estos tienen por la dirección de la organización, la cual les otorga plena confianza a sus empleados. Como resultado de ello, crean una relación de confianza y amistad, entre superiores y subordinados, delegando responsabilidades en de la organización.

Cuadro realizado por Owens (1981).

**TABLA 4**

### *Clima De Tipo Participativo. Sistema IV: Participación en Grupo*

<p><b>Métodos de Mando</b></p> <p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p> <p><b>Fuerzas motivacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul> <p><b>Proceso de Influencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia</li> </ul> <p><b>Proceso de establecimiento de objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.</li> <li>- Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y formación</b></p> <p>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p> <p><b>Modos de Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>- No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul> <p><b>Proceso de toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</li> </ul> <p><b>Proceso de Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen muchas responsabilidades implicada a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li> </ul>
--	--

Fuente: Owens - Organizational behavior in education

En relación al sistema IV, cuando el clima se encuentra muy cerca de una organización, o de participación en grupo, las relaciones son mejores entre la dirección y las personas de la empresa; sin embargo, si la inclinación del clima está en dirección al sistema I, los resultados no serán buenos.

En resumen, de acuerdo a la teoría de Likert, los sistemas I y II, son un clima cerrado, en cambio los sistemas III y IV recaería en un clima abierto. De una manera más profunda, la teoría de los sistemas existe dos tipos de calificativos, y, para entender de una manera más abreviada sobre los conceptos abiertos (sistema participativo) y cerrados (el sistema autoritario). En ese sentido, el concepto el concepto de abierto, es que el clima de una organización es dinámico y agradable y con ello, trabajar en grupo y cumplir con los objetivos de una organización de cualquier nivel jerárquico.

Contrariamente, el concepto de cerrado es porque se crea un ambiente hostil, en el cual no existe un apoyo grupal y se mantiene un ambiente de desconfianza, no existe una buena relación laboral, trabajo en equipo, y por ende, se desarrolla un sentimiento de insatisfacción.

Por ello, de acuerdo como es percibido por los miembros de una organización, la teoría de los sistemas de Likert explica mejor el clima, que cuando se usan los términos abierto/cerrado.

Cabe precisar que, Likert realizó un cuestionario denominado *Perfil Organizacional de Likert (POL)* para evaluar los fundamentos que sostienen su teoría sobre el clima organizacional, siendo uno de los cuestionarios más conocidos; pero no por medir únicamente el clima en una institución, sino por apreciar/evaluar los cambios que pueden darse por las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento.

### **2.2.1.3 Dimensiones del Clima**

Las dimensiones que forman parte del clima organizacional son el comportamiento del individuo, el cual proviene de los diversos estímulos en su lugar trabajo. Razón por la cual, muchos investigadores utilizan los datos de base, con la finalidad de establecer una

taxonomía de los factores del clima que son las percepciones individuales de las organizaciones.

#### **2.2.1.4 Dimensiones y Cuestionarios**

Desarrollaremos los principales y usados cuestionarios, así como las dimensiones que estos cubren.

El instrumento popularmente utilizado para evaluar el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios del citado autor Likert, (1974), sobre el análisis de las características organizacionales. Estos cuestionarios permiten evaluar la percepción del clima en relación a 8 dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos utilizados en motivar a los empleados y atender a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: Los tipos de comunicación en la empresa y la forma de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La interacción superior/subordinado para crear los objetivos en la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La importancia de las informaciones basadas en las decisiones, y el reparto de las funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: La forma de establecer el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
7. Las características de los procesos de control el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento la planificación, así como la formación deseada.

El siguiente cuestionario es desarrollado por Litwin & Stringer (1968), evalúa la percepción de los empleados en relación a 6 dimensiones:

1. Estructura Las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual sentimiento de autonomía, ser su propio jefe.
3. Remuneración percepción de equidad en la remuneración.
4. Riesgos y toma de decisiones percepción de retos y riesgo, presentados en una situación de trabajo.
5. Apoyo los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo
6. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado aporta al clima de su organización o como asimila sin riesgo las situaciones divergentes.

Dos autoras estadounidenses, Schneider & Barlett (1968), formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones que son:

1. El apoyo patronal ¿Están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos por sus esfuerzos y mantener un espíritu amistoso de cooperación?
2. La estructura está referido a las presiones de los superiores sobre sus agentes para que respeten sus presupuestos, conozcan el material para vender y capten nuevos clientes.

3. La implicación con los nuevos empleados referido a las preocupaciones de la empresa en relación a la selección y formación de agentes de seguros
4. Los conflictos inteligencias relacionado a individuos que, en el interior o exterior de la empresa, cuestionan lo dispuesto por la autoridad de los administradores.
5. La autonomía de los empleados se apoya en el grado de autonomía del empleado en su trabajo
6. El grado de satisfacción general dimensión referida al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo u organización

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard & Karasick (1973).

Estos autores desarrollaron esfuerzos por un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones son las siguientes:

1. Autonomía: referida a la libertad del trabajador en decisiones y solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: referido al nivel de colaboración observado entre los empleados, los apoyos materiales y humanos que reciben de su organización.
3. Relaciones sociales: referido a la atmosfera social y amistad observada dentro de la organización.
4. Estructura: referido a los criterios y las políticas para emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: referido en la forma de remuneración a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

6. Rendimiento: referido al rendimiento/remuneración de la relación conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) lo importante en cómo se percibe en la organización.
9. Flexibilidad e innovación referida a la voluntad de una organización en experimentar nuevas cosas.
10. Centralización de la toma de decisiones esta dimensión analiza la manera del proceso de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo referido al apoyo de la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Halpin & Crofts (1963), elaboraron un cuestionario del clima organizacional, con énfasis al dominio escolar y compuesto por 8 dimensiones son las siguientes:

1. Desempeño: mide la implicación personal del personal docente en su trabajo.
2. Obstáculos: se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director
3. Intimidad: la percepción por el personal docente y la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.
4. Espíritu: esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente
5. Actitud: distante referida a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación efectiva con sus profesores.

6. Importancia: de la producción basada en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela
7. Confianza: esta dimensión se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente
8. Consideración: se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana.

Recientemente Crane (1981), elaboró un cuestionario del clima adaptado a las empresas escolares el clima en función de 5 dimensiones:

1. La autonomía: basada la autonomía de iniciativas y responsabilidades individuales que pueden demostrar en su trabajo.
2. La estructura: esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
3. La consideración: referida al apoyo y la confianza que la dirección otorga a los empleados.
4. La cohesión: esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.
5. Misión e implicación referida a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Dos autores Moos & Insel (1974), elaboraron un cuestionario, titulado The work Environment Scale, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares) mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes:

1. Implicación: esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo

2. Cohesión: esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre si
3. Apoyo: esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados
4. Autonomía: esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones
5. Tarea: evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo
6. Presión: se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados
7. Claridad: basada es hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores
8. Control: se refiere a los reglamentos y presiones que pueden utilizar la dirección para controlar a sus empleados
9. Innovación: basada en la dirección que puede dar al cambio y nuevas formas de trabajo
10. Confort: referido a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente sano y agradable

Dos autores Bowers & Taylor (1970), elaboraron con su equipo de investigadores del Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento, llamado Survey of organization, mide las características organizacionales en función de 3 grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones:

1. Apertura: a los cambios tecnológicos se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a nuevos recursos o nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo.
2. Recursos humanos: esta dimensión se refiere a la atención presentada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo
3. Comunicación: se basa en la comunicación que existe dentro de la organización, así como en la facilidad de los empleados que sus quejas sean escuchadas.
4. Motivación: referida a las condiciones de trabajar más o menos intensamente dentro de la organización
5. Toma de decisiones: esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Como resultado de ello, en los numerales anteriores, son considerados los más importantes y principales instrumentos de medición, para evaluar el clima de una organización. Asimismo, el número de dimensiones del clima varían de un autor a otro, y algunos de éstas parecen confirmarse, es decir, hay varias dimensiones comunes del clima.

Este autor considera de baja importancia el cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima de su organización, principalmente debería de certificar que su instrumento de medición cubra al menos las cuatro dimensiones siguientes:

1. Autonomía: individual incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial

de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto poder de decisión

2. Grado de estructura: que impone el puesto esta dimensión mide el grado que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y comunican a los empleados por parte de sus superiores
3. Tipo de recompensa: esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción
4. Consideración, agradecimiento y apoyo, estos términos se refieren al estímulo y al soporte que un empleado recibe de su superior.

Se concluye que, si un cuestionario contiene más preguntas o características relativas a las dimensiones anteriores, tendrá mejor capacidad en delimitar, posiblemente más global, el clima organizacional realmente como lo viven sus miembros.

### **2.2.2 Teoría del Desempeño Laboral**

La diferencia entre el comportamiento, el rendimiento y los resultados es de la siguiente manera:

- El comportamiento: referido a la conducta de las personas.
- El rendimiento: relacionado a los estados y/o condiciones de las personas, con ello, la contribución que le dan a la organización.
- El resultado: de personas o cosas que al cambiar pueden contribuir o restan valor a la efectividad de la organización.

Por lo tanto, los resultados son la ruta a través de la cual el comportamiento de un individuo ayuda o dificulta a una organización en alcanzar sus objetivos, que es lo que lo hace atractivo para enfocarse en los resultados al considerar el desempeño individual.

Sin embargo, para vincular la construcción del desempeño, existen dos ventajas conceptuales y prácticas, el comportamiento más que sus resultados.

En primer lugar, las condiciones materiales o las personas cambian por el comportamiento de un individuo, y a menudo es afectado por otros elementos, los cuales no están bajo control del ejecutante.

Dicho argumento, supone una distinción entre dos tipos de restricciones situacionales y oportunidades. En una afecta la probabilidad de las personas que realizaran comportamientos que se espera que ayuden o perjudiquen a la organización. Asimismo, es fundamental para el desempeño laboral, ya antes definido. Los factores en esta clase de restricciones-situacionales desarrollan de manera más sencilla o difícil para las personas que con su actuar demuestran el potencial, con ello, contribuyen o restan valor a la eficacia organizacional, puesto que, al interferir directamente facilitan sus respuestas mediante su conducta.

A modo de ejemplo: la disponibilidad de herramientas o materiales apropiados afecta que las personas realicen comportamientos que involucren el uso de dichas herramientas para trabajar con los materiales proporcionados y producir bienes y servicios de la organización.

Sin embargo, una segunda clase de restricciones y oportunidades-situacionales afectan los resultados valorados de la organización, sin incluir necesariamente el comportamiento de desempeño del individuo. Por ejemplo, los factores económicos y las condiciones del mercado pueden tener efectos directos en el volumen de ventas y rentabilidad, sin necesariamente restringir o facilitar los comportamientos de desempeño individual, involucrados en la producción de bienes y servicios. Por lo tanto, aunque las situaciones a las oportunidades y restricciones que afectan el comportamiento de un

individuo, se consideran determinantes del desempeño laboral, las oportunidades situacionales y las restricciones que afectan solo los resultados del comportamiento de un individuo, no son consideradas determinantes del desempeño laboral.

Segundo punto, si la psicología es una ciencia del comportamiento, y si los psicólogos quieren entender y gestionar el desempeño laboral, probablemente es mejor que interpretemos el desempeño como “un fenómeno de comportamiento”.

La definición de rendimiento de acuerdo a las propiedades del comportamiento, en lugar de los resultados del comportamiento, nos permite desarrollar una comprensión de los psicológicos procesos que gobiernan la selección, capacitación, motivación y procesos situacionales facilitadores o debilitantes, también, permiten aplicar los principios psicológicos más beneficiosos a la gestión de dichos procesos.

Desde una perspectiva, el comportamiento laboral es un continuo flujo que fluye sin problemas a medida que las personas pasan tiempo en el trabajo. Sin embargo, durante el transcurso de una jornada laboral de 8 horas, las personas hacen muchas cosas que no ayudan, ni obstaculizan el logro de los objetivos de la organización. Tales comportamientos no tienen efecto en su desempeño. Por lo tanto, las corrientes de comportamiento laboral están determinadas por ocasiones en que las personas hacen una diferencia en relación a las metas organizacionales; estas son los episodios de comportamiento que conforman el dominio del trabajo actuación.

Esto plantea la cuestión de cómo los comienzos y finales de los episodios de comportamiento en el dominio del rendimiento, podrían identificarse de modo que los episodios de desempeño puedan distinguirse del resto del flujo de comportamiento que no es relevante para los objetivos de la organización. En un estudio realizado por Newston (1973) y Engquist & Bois (1977), apoyan la idea que las personas cuando observan el

comportamiento de un individuo, naturalmente lo segmentan en unidades discretas para procesar información social. En dicho estudio, Newton argumentó que las personas perciben el comportamiento como una serie de unidades de acción coherentes, separados por puntos de quiebre, que definen sus comienzos y terminaciones. Además, los perceptores generalmente pueden acordar cuales son los puntos de quiebre, aunque hay cierta flexibilidad sobre su ubicación en el flujo de comportamiento, dependiendo en parte de propósitos de los perceptores y factores situacionales.

En el ámbito de la investigación del personal de manera más directa, coherente, las unidades de acción pueden aislarse de corrientes continuas de comportamiento laboral mediante la aplicación de algunos métodos de análisis de trabajo. Por ejemplo, el procedimiento de inventario de tareas identifica tareas específicas que conforman un trabajo y estima la extensión a los que titulares (jefes) están involucrados en su ejecución. La tarea de las declaraciones incluidas en dichos inventarios, describen actividades que son unidades de trabajo discretas con comienzos identificables y finales. Por ejemplo, “un inventario de las tareas para el trabajo de un maquinista de metales, podría incluir declaraciones como los siguientes: interpretar dibujos de ingeniería, taladrar centrar agujeros, ajustar herramientas de corte y accesorios de máquinas, rectifique herramientas y taladros según las especificaciones y calibre dispositivos mecánicos o electrónicos” (Mc Cornick, 1979).

La técnica de incidentes críticos es otro análisis de trabajo. El método que se puede utilizar para identificar unidades de acción coherentes en el flujo de comportamiento laboral son los incidentes críticos como ejemplos de comportamientos particularmente efectivos o ineficaces en un entorno circunscrito. La esfera de actividad Flanagan (1954) y Mc Cornick (1979), que, para nuestros propósitos, es la actividad laboral. Tres ejemplos

de incidentes críticos extraídos de un análisis del oficial de policía “los trabajos” de Dunnette (1976), se muestran a continuación:

Después de que un oficial se dio cuenta de que había una intersección peligrosa sin dispositivos de control de tráfico y que un alto cerco estaba obstruyendo la vista, se encargó de contactar a los ingenieros de tráfico, tener carteles publicados y el propietario del cerco para cortarlo (eficaz).

El oficial le quitó un arma a una mujer en una disputa doméstica, pero se lo devolvió antes de que su esposo se fuera, para que ella lo volvió a cargar cuando su esposo se iba (ineficaz). En una fuga en el tanque de gas propano, el oficial solicitó que los automóviles bloquearan intersecciones específicas. Luego cerró dos compañías cercanas y comenzó a evacuar el área, sin recibir órdenes de su supervisor (efectivo).

### **2.2.2.1 Importancia del Desempeño Laboral**

En primer lugar, el desempeño laboral individual es importante debido a la globalización continua de la economía. La globalización económica es la creciente integración económica e interdependencia de las economías nacionales en todo el mundo a través de un rápido aumento en el movimiento transfronterizo de bienes, servicios, tecnología y capital. Como resultado de ello, aumenta la competencia entre empresas de todo el mundo. Por lo tanto, es esencial que las empresas mantengan o mejoren su capacidad competitiva. El desempeño del trabajo individual es uno de los indicadores claves para el desempeño del equipo y la compañía, en consecuencia, contribuye a la productividad y la capacidad competitiva de las compañías.

En segundo lugar, el desempeño laboral individual es importante a la luz de la actual recesión económica. La recesión se refiere en términos generales a "un período de

actividad económica reducida". Se caracteriza por una mayor oferta que la demanda de productos, una caída en el comercio internacional, deudas, quiebras, altas tasas de desempleo y baja confianza del consumidor. Las empresas tienen que reducir los costos para mantenerse a flote en tiempos de dificultades económicas, por ejemplo, mediante reducciones de empleados y / o subcontratación de trabajo a mercados más baratos.

Además, se alentará a los empleados de la empresa a aumentar sus niveles de desempeño laboral individual, a fin de aumentar el rendimiento y la productividad de la empresa.

Asimismo, los empleados aumentarán sus niveles de desempeño laboral individual, a fin de aumentar las posibilidades de sobrevivir a posibles reorganizaciones con reducciones de personal.

En tercer punto, el desempeño del trabajo individual es importante considerando la empleabilidad sostenible. La "ola gris" en Europa significa que hay un crecimiento acelerado de la población activa de más edad y una disminución en el número de la población activa más joven. Como resultado de ello, la escasez de trabajadores en la fuerza laboral amenaza con surgir. En consecuencia, un número cada vez menor de trabajadores deberá hacer lo mismo, o, incluso una cantidad mayor de trabajo.

Adicionalmente, deberán pagar los costos crecientes asociados con el aumento de la población de ancianos, como las pensiones de jubilación, la seguridad social y la atención médica. Por lo tanto, es esencial mejorar el desempeño laboral individual de los trabajadores en la fuerza laboral. También, la edad de jubilación de los trabajadores aumentará en los próximos años, a fin de prolongar la permanencia de los trabajadores de más edad en la fuerza laboral. Esto significa que, los empleados deben trabajar al mismo nivel de desempeño individual o incluso más alto, a pesar de las posibles limitaciones causadas por una edad avanzada, como la disminución de la salud.

En ese sentido, mantener, mejorar y optimizar el desempeño laboral individual de los empleados es debido a las tendencias de trabajo anteriores, puesto que se vuelve cada vez más importante. Por ello, se han propuesto diversos enfoques y soluciones a diferentes campos científicos.

El campo de la salud ocupacional, se ha centrado principalmente en la relación entre las quejas de salud y las pérdidas en el desempeño laboral individual, debido al absentismo por enfermedad o presentismo, y cómo prevenir la pérdida de productividad debido a una determinada enfermedad o deterioro de la salud. Dentro de este campo, se han realizado numerosos estudios con el objetivo de mantener o mejorar los niveles de desempeño de un empleado al enfocarse en su salud. Dichos estudios de intervención abordan, por ejemplo, las condiciones de trabajo, la ergonomía en el trabajo, la seguridad en el trabajo y la actividad física y/o nutrición saludable. Igualmente, se realizan exámenes previos al empleo y evaluaciones de riesgos para la salud, a fin de prevenir lesiones laborales, enfermedades y ausencias por enfermedad.

El campo del trabajo y la psicología organizacional han estado tradicionalmente interesados en la capacidad, la motivación y los recursos de los empleados, para comprender, predecir y mejorar el desempeño laboral individual. Los psicólogos del trabajo y de la organización han estado involucrados durante mucho tiempo en la contratación y reclutamiento de personal, utilizando, por ejemplo, entrevistas, recopilación de datos biográficos y pruebas de conocimiento y personalidad, con el objetivo de seleccionar al candidato más apropiado para el trabajo. Los procedimientos de evaluación, se desarrollaron para evaluar el éxito en el trabajo e identificar las mejoras necesarias y optimizar el desempeño laboral individual. Es más, los programas de capacitación y desarrollo están diseñados para enseñar el conocimiento, las habilidades y las habilidades necesarias para mejorar el desempeño laboral individual.

El campo de la gestión y la economía se han ocupado principalmente en la optimización del desempeño laboral individual de los empleados, con el objetivo de optimizar la productividad y la capacidad competitiva de la empresa. Contrariamente a la psicología laboral y organizacional, que generalmente se enfoca en el individuo, el campo de la administración y la economía tiene un enfoque más amplio en todo el sistema de trabajo, incluidos factores como los procesos de trabajo, las limitaciones tecnológicas y la estructura organizacional. Las herramientas y estrategias para optimizar el desempeño laboral individual incluyen, por ejemplo, el Balanced Scorecard, la Gestión de Calidad Total, los Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño y el Pago por Desempeño.

#### **2.2.2.2 Dimensiones**

Los estudios sobre las dimensiones del desempeño laboral han venido evolucionando durante los últimos años, inicialmente estuvieron enfocados en los resultados del desempeño del puesto, más adelante se centraron en el desempeño laboral como comportamiento.

#### **Modelo Multifactorial de Campbell**

Para Campbell (1990), definió ocho dimensiones conductuales del desempeño que, según él, "son suficientes para describir la parte superior de la jerarquía latente en todos los trabajos en el diccionario de ocupacional. Sin embargo, los ocho factores no son de la misma forma, tener diferentes patrones de factores subgenerales y su contenido varía diferencialmente entre trabajos. Además, cualquier trabajo en particular podría no incorporar los ocho componentes aparecen en la siguiente lista:

1. Competencia laboral específica: alguien puede hacer bien las tareas que conforman los requisitos técnicos centrales de un trabajo y que lo diferencian de otros.
2. Competencia en tareas no específicas del trabajo: alguien que puede realizar bien las tareas que no son exclusivas propiamente, pero son requeridos por la mayoría o todos los trabajos en una organización.
3. Comunicaciones escritas y orales: alguien puede escribir o hablar a una audiencia de cualquier tamaño.
4. Demostrar esfuerzo: cuánto se compromete alguien a trabajar tareas y cuán persistente e intensamente alguien trabaja en las mismas.
5. Mantener la disciplina personal: cuánto alguien evita el comportamiento negativo como el abuso de alcohol, regla ruptura y absentismo.
6. Facilitar el desempeño del equipo y de los compañeros: alguien que apoya, ayuda y desarrolla a los compañeros y la función grupal como unidad efectiva.
7. Supervisión: alguien influye en los subordinados a través de la interacción cara a cara.
8. Administración y administración: alguien que realiza bien otras funciones de supervisión o no supervisoras como establecer objetivos organizacionales, organizar personas y recursos, seguimiento del progreso, control de gastos, y encontrar recursos adicionales.

### **Rendimiento de la Tarea**

Casi todos los marcos mencionaron el desempeño de la tarea como una dimensión importante del desempeño del trabajo individual. El rendimiento de la tarea puede definirse como la competencia (es decir, la competencia) con la que se realizan tareas laborales centrales. Otras etiquetas que a veces se usan para el desempeño de tareas son el

dominio de tareas específicas del dominio técnico o el desempeño en funciones. Incluye, por ejemplo, la cantidad, la calidad y el conocimiento del trabajo.

En el marco de Murphy (1989), la primera dimensión y conductas de tareas, podría considerarse desempeño del mismo. El propio Campbell (1990), declaró que sus dos primeras dimensiones, el dominio de la tarea específica del trabajo (tareas básicas del trabajo) y el dominio de la tarea no específica del trabajo (tareas no específicas para un trabajo dado, pero que se espera de todos los empleados), representan el desempeño de la tarea. Las primeras tres dimensiones de Viswesvaran & Ones (2000), productividad, calidad y conocimiento del trabajo, podrían considerarse el desempeño de la tarea. Posteriormente, los marcos de desempeño del trabajo individual desarrollados incluyeron una dimensión para describir el desempeño de la tarea. La única excepción fue el marco de trabajo de Renn & Fedor (2001), señala que el rendimiento de la tarea se dividió en cantidad y calidad de trabajo.

Por supuesto, lo que constituye tareas laborales centrales puede diferir de un trabajo a otro. A diferencia de los marcos genéricos, los marcos específicos de trabajo a menudo usaban múltiples dimensiones específicas para describir el rendimiento de la tarea. Por ejemplo, Arvey & Mussio (1973), describieron el desempeño de la tarea de los trabajadores administrativos usando las dimensiones de trabajo con precisión, mostrando preocupación por el tiempo, los detalles y la planificación. Jiambalvo (1979), fue quien describió el desempeño de la tarea para los contadores públicos como comprensión, planificación y revisión del trabajo. Engelbrecht & Fischer (1995), dividieron el desempeño de tareas para los gerentes en orientación de acción (por ejemplo, hacer las cosas, decisión), estructuración de tareas (por ejemplo, liderazgo, planificación) y sondeo, síntesis y juicio (resolución de problemas). Además, Tett, Guterman, & Murphy (2000), dividieron el desempeño de la tarea para los gerentes en funciones tradicionales (por

ejemplo, toma de decisiones, planificación) y perspicacia y preocupaciones ocupacionales (por ejemplo, conocimiento del trabajo, preocupación por la cantidad y la calidad).

### **Rendimiento Contextual**

Aunque el desempeño de la tarea ha sido el enfoque tradicional de la investigación, se ha llegado a creer que el desempeño del trabajo individual, es más que cumplir con los objetivos de trabajo establecidos. En los marcos genéricos y específicos del trabajo, se han incluido una o más dimensiones del rendimiento contextual, el cual se puede definir como comportamientos individuales que apoyan el entorno organizacional, social y psicológico en el que debe funcionar el núcleo técnico. Existen varias etiquetas para esta dimensión, como el dominio de tareas no específicas del trabajo, el desempeño de roles adicionales, el comportamiento de ciudadanía organizacional o las relaciones interpersonales. Los conceptos, sin embargo, se refieren a comportamientos que van más allá de los objetivos de trabajo ya establecidos, como asumir tareas adicionales, mostrar iniciativa o entrenar a los recién llegados en el trabajo.

Siete de los marcos genéricos utilizaron una dimensión amplia para describir el desempeño contextual. Cuatro marcos genéricos utilizaron múltiples dimensiones para describir el rendimiento contextual. Por ejemplo, en el marco de Campbell, 6 de las 8 dimensiones (comunicación escrita y oral, demostración de esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitación del desempeño de compañeros y equipos, supervisión y liderazgo, y gestión y administración) podrían considerarse desempeño contextual. Así como, 6 de las dimensiones de Viswesvaran (2002), las cuales son: competencia de comunicación, esfuerzo, liderazgo, competencia administrativa, competencia interpersonal y cumplimiento / aceptación de autoridad podrían considerarse un desempeño contextual.

Los marcos de trabajo específicos a menudo usaban dimensiones múltiples y más específicas para describir el desempeño contextual. Por ejemplo, Arvey & Mussio (1973), describieron el desempeño contextual de los trabajadores administrativos usando las dimensiones de cooperar y asumir una carga adicional, mostrando responsabilidad e iniciativa, tratando con otros en la organización y tratando con el público. Para Campbell, McHenry, & Wise (1990), distinguieron el dominio general de los soldados, el esfuerzo, el liderazgo, la disciplina personal y la aptitud física y la resistencia militar como dimensiones del desempeño laboral en el ejército. Asimismo, para los autores Borman & Brush (1993), que diferenciaron el liderazgo y la supervisión, los tratos interpersonales y la comunicación, el comportamiento personal y las habilidades útiles, como dimensiones del desempeño del trabajo gerencial. En conjunto, las dimensiones frecuentemente nombradas bajo desempeño contextual son comunicación, esfuerzo, disciplina, comportamiento interpersonal y liderazgo y desarrollo de otros. Las dimensiones nombradas con menos frecuencia son la planificación, la resolución de problemas, la administración y la responsabilidad.

### **Comportamiento Laboral Contraproducente**

La atención al comportamiento laboral contraproducente (CWB) elaborado por Rotundo & Sackett (2002), definió cómo el comportamiento que perjudica el bienestar de la organización, ha aumentado en los últimos años. Incluye comportamientos como el absentismo, llegar tarde al trabajo, participar en conductas fuera de la tarea, robo y abuso de sustancias.

Casi la mitad de los marcos genéricos de desempeño laboral individual incorporaron una o más dimensiones del comportamiento laboral contraproducente. Murphy (1989), utiliza las dimensiones de destructivos / peligrosos comportamientos (que

conducen a un riesgo claro de las pérdidas de productividad, daños, u otros contratiempos) y hacia abajo, (trabajo de comportamientos) para describir aquellos comportamientos que dañan la organización. El marco de Hunt (1996), incorporó las cuatro dimensiones del comportamiento fuera de la tarea, la falta de reglas, el robo y el uso indebido de drogas. Para Viswesvaran & Ones (2000), así como Rotundo & Sackett (2002), concluyeron en sus revisiones que el comportamiento laboral contraproducente debe distinguirse como una tercera dimensión amplia del desempeño laboral individual (además del desempeño de tareas y el comportamiento de ciudadanía organizacional).

Finalmente, se identificaron algunos marcos de desempeño laboral individuales que solo se centran en el comportamiento laboral contraproducente. En los trabajos de investigación de Burton, Pransky, Conti, & Chen (2004), Allen (2008), y Escorpizo (2008) quienes abordaron el estudio del desempeño laboral desde una perspectiva de salud ocupacional, y dividieron el dominio del desempeño laboral en ausentismo (no asistir al trabajo) y presentismo (asistir al trabajo mientras estaban enfermos). Tanto el absentismo como el presentismo podrían considerarse comportamientos laborales contraproducentes, ya que son comportamientos que perjudican el bienestar de la organización.

El marco de trabajo de Sinclair & Tucker (2006), fue el único marco de trabajo específico que incorporó el comportamiento laboral contraproducente como una dimensión separada del desempeño laboral individual.

### **2.2.2.3 Otras Dimensiones**

Para examinar el impacto de la diversión en el trabajo en el desempeño laboral, Fluegge (2009), dividió el dominio del desempeño laboral individual en desempeño de tareas, comportamiento de ciudadanía organizacional y desempeño creativo. El desempeño

creativo se definió como manifestaciones conductuales de creatividad, que se refieren a la generación de ideas, procedimientos y productos que son novedosos y útiles.

Diversos autores como Allworth & Hesketh, (1999); Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon (2000), y Griffin, Neal, & Parker (2007), se centró en la creciente interdependencia e incertidumbre de los sistemas de trabajo y el cambio correspondiente en la naturaleza del desempeño laboral individual. Los tres argumentaron que el desempeño adaptativo debería ser una dimensión separada del desempeño laboral individual. El rendimiento adaptativo se define como la medida en que un individuo se adapta a los cambios en un sistema de trabajo o roles de trabajo. Incluye, por ejemplo, resolver problemas creativamente, lidiar con situaciones de trabajo inciertas o impredecibles, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, y adaptarse a otras personas, culturas o entornos físicos. Griffin, Neal, & Parker (2007), abogaron por la pro actividad de la tarea como una dimensión separada del desempeño laboral. La pro actividad de la tarea individual reflejó la medida en que los individuos se involucran en un comportamiento emprendedor y orientado hacia el futuro para cambiar sus situaciones laborales, sus roles laborales o ellos mismos.

El marco laboral específico de Sinclair & Tucker (2006), también consideraba el desempeño adaptativo como una dimensión separada del desempeño laboral individual, además del desempeño de la tarea, el desempeño contextual y el comportamiento laboral contraproducente. En varios otros marcos, el rendimiento adaptativo no se incluyó como una dimensión separada, sino más bien como parte del rendimiento contextual. Por ejemplo, la dimensión de flexibilidad de horarios de Hunt (1996), la dimensión de adaptabilidad de Rollins & Fruge (1992) y la dimensión de Hedge, Borman, Bruskiewicz, & Bourne (2004). De liderar el cambio reflejan la capacidad de un empleado para adaptarse a las nuevas condiciones o requisitos de trabajo.

### 2.3 Definición de términos básicos

**Administración pública:** Es la organización del Estado que utiliza para conducir debidamente las demandas sociales y satisfacerlas, siendo el conjunto de organismos, órganos y personas-órgano estatales y no estatales que ejercen la Función Administrativa del Poder.

**Art. 4º de la Ley 28175** – Ley Marco del Empleo Público establece la siguiente clasificación: *funcionario público es aquel que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas.*

**Clima Organizacional:** Es la percepción que tiene un individuo en base a su organización, es decir, se percibe de diversas maneras no todos los climas son iguales dentro de una misma organización.

**Comportamiento Laboral Contraproducente** definido como el comportamiento que perjudica el bienestar de la organización, ha aumentado en los últimos años.

**Cultura Organizacional:** Es el conjunto de creencias que tiene los trabajadores de una empresa, las cuales definen la cultura de la organización.

**Decreto Legislativo N° 1057:** Regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, es una modalidad laboral y estatal que permite la contratación de personas formal con deberes y derechos. Con el fin de evitar contrataciones informales o abusos por parte del propio estado.

**Decreto Legislativo 276:** Es aquel régimen laboral que permite a los de trabajadores ser considerados de forma permanente, con ello, la obtención de beneficios, en conclusión, más estables que el régimen de contratación de servicios- CAS 1057.

**Desempeño laboral:** Es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador en sus funciones, ya sea positivamente o negativamente.

**Dimensiones del Clima:** Las dimensiones que forman parte del clima organizacional son el comportamiento del individuo, el cual proviene de los diversos estímulos en su lugar trabajo.

**Gestión Pública:** Proceso de colocar en práctica y ejecutar decisiones que llevarán al logro del objetivo trazado en la política pública.

**Ley Servir:** Es el conjunto de políticas y técnicas de gestión en relación a los recursos humanos que trabajan Estado.

**Rendimiento de la Tarea:** Casi todos los marcos mencionaron el desempeño de la tarea como una dimensión importante del desempeño del trabajo individual.

**Rendimiento Contextual:** Aunque el desempeño de la tarea ha sido el enfoque tradicional de la investigación, se ha llegado a creer que el desempeño del trabajo individual, es más que cumplir con los objetivos de trabajo establecidos.

**Variables Causales:** Variables consideradas independientes, pues definen el avance de una organización, además de su resultado.

**Variables Intermediarias:** Estas variables son el reflejo de lo que sucede internamente en una empresa y son de hecho los componentes de los procesos organizacionales de la misma.

**Variables Finales:** Las variables finales son el resultado de las dos variables mencionadas precedentemente, es decir, aquellas que demuestran los resultados alcanzados por una organización (gastos, producción, ingresos, pérdidas).

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

- El clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano, en el periodo 2019.

##### **3.1.2 Hipótesis específicos**

- La estructura organización tiene relación directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.
- La responsabilidad tiene relación directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.
- La remuneración tiene relación directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.
- El riesgo tiene relación directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.

### 3.2 Variables o unidades de Análisis

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Clima Organizacional	Estructura organizacional	- Funciones (Ítem: 1, 2) - Cumplimiento de obligaciones (Ítem: 3,4)
	Responsabilidad	- Autonomía (Ítem: 5, 6) - Asumir Responsabilidades (Ítem: 7)
	Remuneración	- Incentivo (Ítem: 8,9,10)
	Riesgo	- Toma de decisiones (Ítem: 11, 12) - Reto del trabajador (Ítem: 13)
Desempeño Laboral	Rendimiento de la Tarea	- Eficiencia (Ítem: 14, 15) - Orientación a resultados (Ítem: 16,17) - Calidad de Trabajo (Ítem: 18,19)
	Rendimiento Contextual	- Tomar Iniciativa (Ítem: 20, 21) - Cooperación (Ítem: 22,23) - Comunicación (Ítem: 24,25)
	Comportamiento laboral contraproducente	- Exceso de Negatividad (Ítem: 26,27) - Hacer las cosas que dañan a los jefes o compañeros (Ítem: 28,29)

### 3.3 Matriz lógica de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
<p><b>Problema General:</b> ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano, en el periodo 2019?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación que existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano?</li> <li>• ¿Cuál es la relación que existe entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano?</li> <li>• ¿Cuál es la relación que existe entre la remuneración y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano?</li> <li>• ¿Cuál es la relación que existe entre el riesgo y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano?</li> </ul>	<p><b>Objetivos General:</b> Determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano, en el periodo 2019.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación que existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano.</li> <li>• Determinar la relación que existe entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano.</li> <li>• Determinar la relación que existe entre la remuneración y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano.</li> <li>• Determinar la relación que existe entre el riesgo y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General:</b> El clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano, en el periodo 2019.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura organización tiene relación directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.</li> <li>• La responsabilidad tiene relación directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.</li> <li>• La remuneración tiene relación directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.</li> <li>• El riesgo tiene relación directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.</li> </ul>	<p>Clima Organizacional:</p> <p>Desempeño Laboral:</p>	<p>Estructura organizacional</p>	<p><b>Tipo y método:</b> Aplicada e hipotético deductivo.</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental, transversal, descriptivo y correlacional</p> <p><b>Población y Muestra:</b> Población es de 30 colaboradores, la muestra está conformado por todos los integrantes.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionarios</p> <p><b>Técnica de análisis de datos:</b> Estadísticas.</p>
				<p>Responsabilidad</p>	
				<p>Rendimiento Contextual</p>	
				<p>Comportamiento laboral contraproducente</p>	

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 4.1 Tipo y método de investigación

**El tipo de investigación es aplicada**, puesto que busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquiere, por esta razón, se encuentra vinculada con la investigación básica, debido a que depende de los resultados y sus avances, lo cual es evidenciado que toda investigación aplicada requiere un marco teórico. Contrariamente, a lo que sucede con una investigación empírica, porque el objetivo principal es la consecuencia práctica. Asimismo, si una investigación contiene problemas teóricos como práctico, es de categoría mixta.

**La presente investigación es de método hipotético deductivo**, el cual consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema y en verificar con los datos disponibles es acorde con ellas.

#### 4.2 Diseño específico de investigación

##### **No Experimental**

La presente investigación es diseño “no experimental” porque no hay manipulación de las variables, se basa en observar a los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después ser analizados.

##### **Transversal**

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. Pero siempre, la

recolección de los datos ocurre en un momento único. A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales.

### **Alcance Descriptivo**

Este tipo de estudio “descriptivo” busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

### **Alcance Correlacional**

El principal estudio de los correlacionales, radica en cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas. Dichas correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones.

## **4.3 Población, muestra o participantes**

Población está conformada por todos los trabajadores de la oficina que totalizan 30 personas. La muestra para la siguiente investigación se considera el total de la población.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador, asimismo consiste en la selección de las unidades de análisis que dependen de las características, criterios personales, etc. El muestreo no probabilístico comprende los procedimientos de muestreo intencional y accidental, sin embargo, nos enfocaremos en el primero, siendo la explicación lo siguiente:

- **Muestreo Intencional:** El muestreo intencional es un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población, limitando la muestra a esos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña.

#### **4.4 Instrumentos de recogida de datos**

El instrumento que se utilizó para esta investigación es el cuestionario, el cual consiste en planteamiento del problema e hipótesis. Esencialmente, son dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

#### **4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para la siguiente investigación la técnica de análisis es la estadística con las siguientes herramientas::

##### **- Tabla de Distribución de Frecuencia:**

En la cual se muestran en columnas y filas, su importancia es porque consiste en analizar, sintetizar e ilustrar la información producida por los datos y ordenarlos, como resultado de la observación realizada mediante encuestas, entrevistas, etc. Así como, en resumir información sobre los individuos que conforman la muestra o población contenida en una serie de datos.

##### **- Gráfico de Barras**

Los gráficos de barras conocidos como gráfico de columnas o gráfico de columnas múltiples. Su utilidad es fundamental, pues permiten mostrar visualmente en forma de barras verticales u horizontales ciertas comparaciones de tamaño, principalmente cuando son necesario las comparaciones de dos muestras, es decir, entre valores, utilizando una barra para representar cada valor por separado.

#### - **Tablas Bidimensionales**

Es importante porque estudia dos variables estadísticas de la investigación, puesto que trata de identificar si tiene relación entre la variable dependiente y la variable independiente, y que juntas forman las tablas bidimensionales.

#### **4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio**

Para realizar el siguiente estudio se realizaron los siguientes pasos:

1. Mejoramiento del marco teórico y elaboración de la matriz de contingencia.
2. Elaboración del instrumento el cuestionario.
3. Solicitud de permiso y Sensibilización de los trabajadores.
4. Aplicación y recolección de datos.
5. Tabulación de datos.
6. Análisis de resultados.
7. Elaboración de informe final.

## CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1 Datos cuantitativos

Para realizar la aplicación del estudio se requirió un instrumento para obtener la información, el instrumento seleccionado es el cuestionario a través de la encuesta se obtuvo los resultados requeridos.

Los datos conseguidos están en relación al desarrollo de un cuestionario que consta de un total de 29 preguntas en función a los indicadores de cada dimensión según la variable en estudio.

### 5.2 Análisis de resultados

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Estructura organizacional

Tabla 1 Dimensión: Estructura Organizacional

<b>Dimensión: Estructura Organizacional</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	7	23,3	23,3
Total Acuerdo	23	76,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto a la dimensión Estructura Organizacional, observamos que el 23.3% de los encuestados afirma que está de acuerdo y para el 76.7% el manejo de esta dimensión es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre la dimensión estructura organizacional del clima organizacional apreciamos que es adecuado su manejo, es decir, que el manejo de las funciones y tareas, así como el cumplimiento de las obligaciones es apropiada.

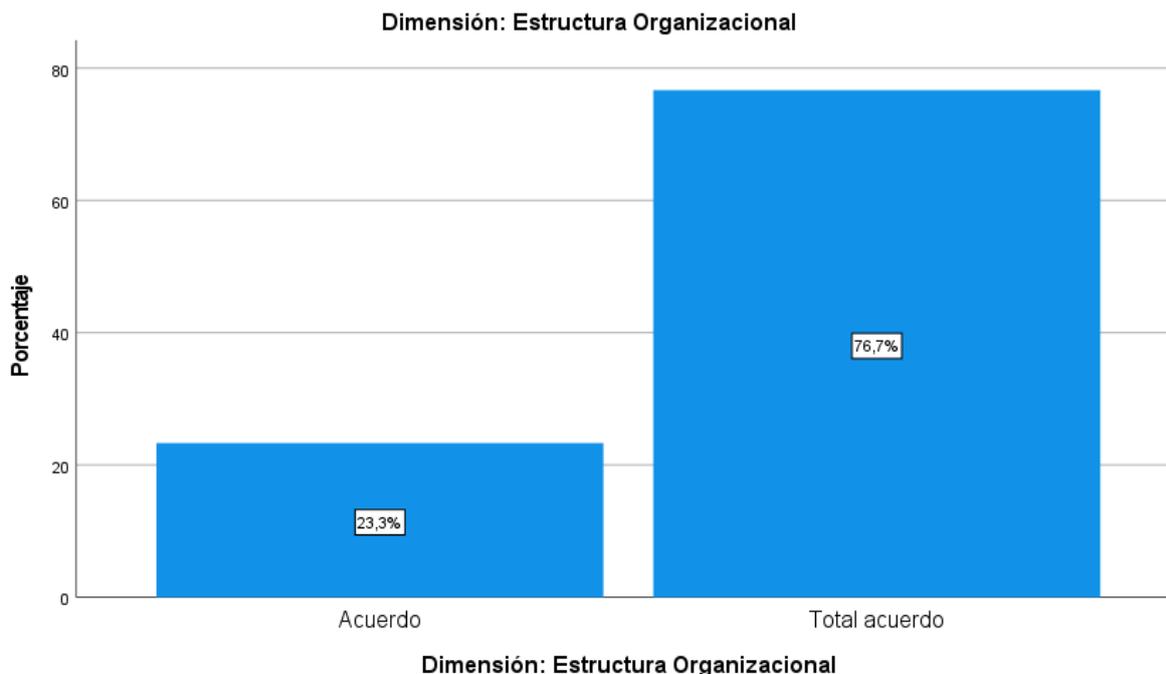


Figura 1 Dimensión: Estructura Organizacional

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Estructura organizacional

Indicador: Funciones

Pregunta 1: Cumpló adecuadamente con las tareas que me encomiendan

Pregunta 2: Mi planificación es óptima

Tabla 2 Indicador: Funciones

<b>Indicador: Funciones</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	1	3,3	3,3
Acuerdo	10	33,3	36,7
Total Acuerdo	19	63,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Funciones, observamos que el 3.3% de los encuestados afirma estar indeciso, por otro lado, para el 33.3% está de acuerdo y para el 63.3% el manejo de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre el indicador funciones de la estructura organizacional apreciamos que es adecuado su manejo, es decir, que los colaboradores afirman que conocen las funciones específicas que deben realizar en el departamento donde laboran y son conscientes que las funciones que desempeñan corresponden a la función del puesto.

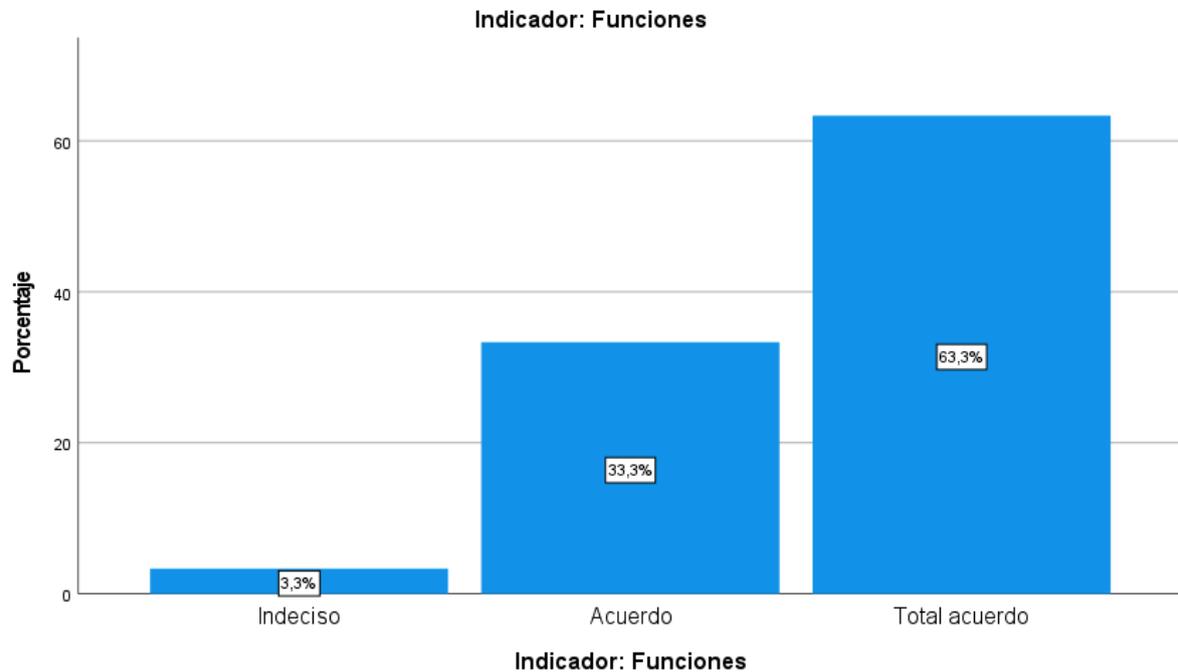


Figura 2 Indicador: Funciones

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Estructura organizacional

Indicador: Cumplimiento de obligaciones

Pregunta 3: Tengo en mente los resultados que debo lograr en mi trabajo

Pregunta 4: Siempre busco nuevas tareas sin que me pidan

Tabla 3 Indicador: Cumplimiento de obligaciones

<b>Indicador: Cumplimiento de obligaciones</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	2	6.7	6,7
Acuerdo	13	43,3	50,0
Total Acuerdo	15	50,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Cumplimiento de obligaciones, observamos que el 6.7% de los encuestados afirma estar indeciso, por otro lado, para el 43.3% está de acuerdo y para el 50.0% el manejo de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre el indicador Cumplimiento de obligaciones en la estructura organizacional apreciamos que es adecuado su manejo, es decir, los colaboradores afirman que el cumplimiento de obligaciones es adecuado porque es claro quien toma las decisiones en la oficina y que los colaboradores no necesitan pedir permiso para realizar las tareas específicas ya que las conocen perfectamente.

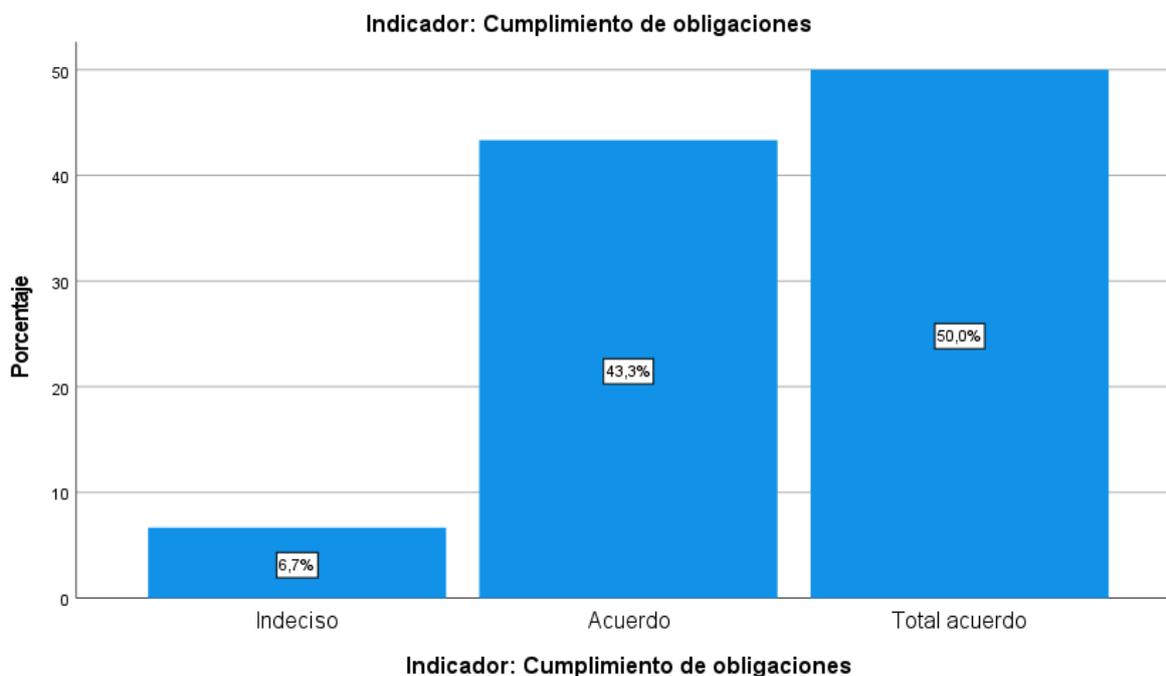


Figura 3 Indicador: Cumplimiento de obligaciones

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Responsabilidad

Tabla 4 Dimensión: Responsabilidad

<b>Dimensión: Responsabilidad</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,3	3,3
Acuerdo	11	36,7	40,0
Total acuerdo	18	60,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto a la dimensión Responsabilidad, observamos que el 3.3% de los encuestados afirman estar en desacuerdo, por otro lado, el 36.7% de los encuestados afirma estar acuerdo y para el 60.0% el manejo de esta dimensión es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre la dimensión responsabilidad de la variable clima organizacional observamos que el manejo de la autonomía y la asunción de las responsabilidades son adecuados entre los colaboradores.

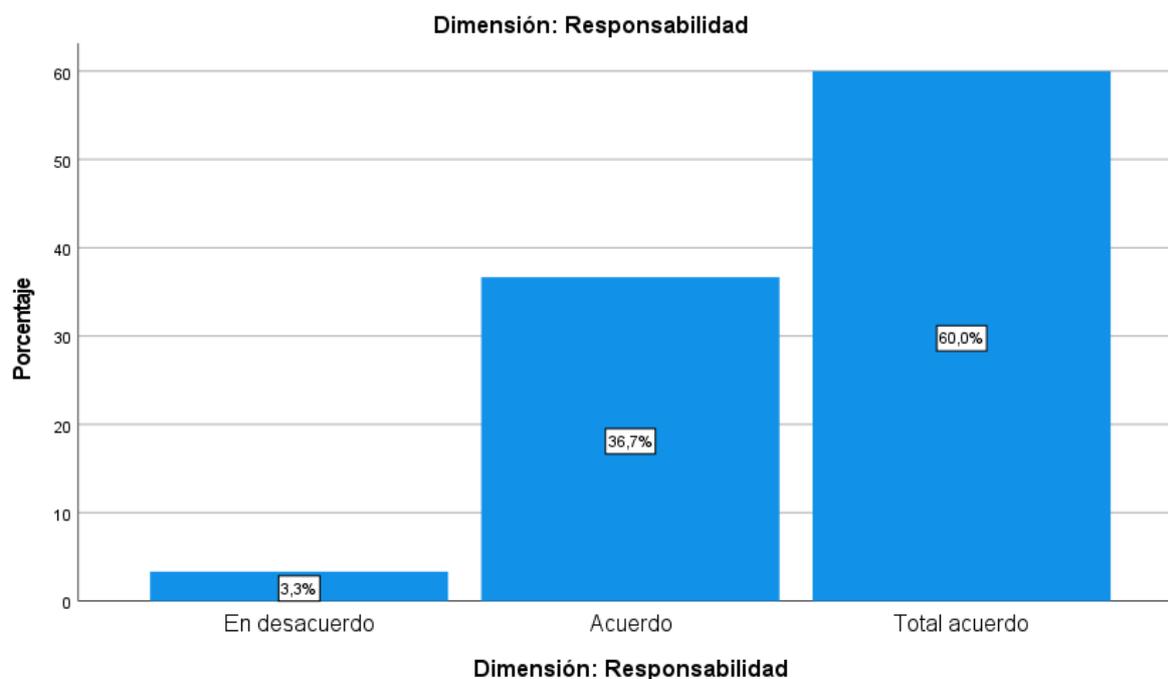


Figura 4 Dimensión: Responsabilidad

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Responsabilidad

Indicador: Autonomía

Pregunta 5: Soy capaz de realizar un buen trabajo con el mínimo tiempo y esfuerzo

Pregunta 6: Soy capaz de solucionar oportunamente nuevos problemas

Tabla 5 Indicador: Autonomía

<b>Indicador: Autonomía</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,3	3,3
Indeciso	6	20,0	23,3
Acuerdo	11	36,7	60,0
Total acuerdo	12	40,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Autonomía, observamos que el 3.3% está en desacuerdo y para el 20.0% indica estar indeciso, es decir que para el 23.3% de los participantes es inapropiado el nivel de este indicador, por otro lado, el 36.7% de los encuestados afirma estar de acuerdo y para el 40.0% el nivel de este indicador es total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre el indicador Autonomía, los participantes consideran que realizan sus tareas con audacia, responsabilidad e iniciativa, además consideran que los jefes suelen emplear a los más aptos para realizar un trabajo, aunque esto implique cambiar sus puestos habituales.

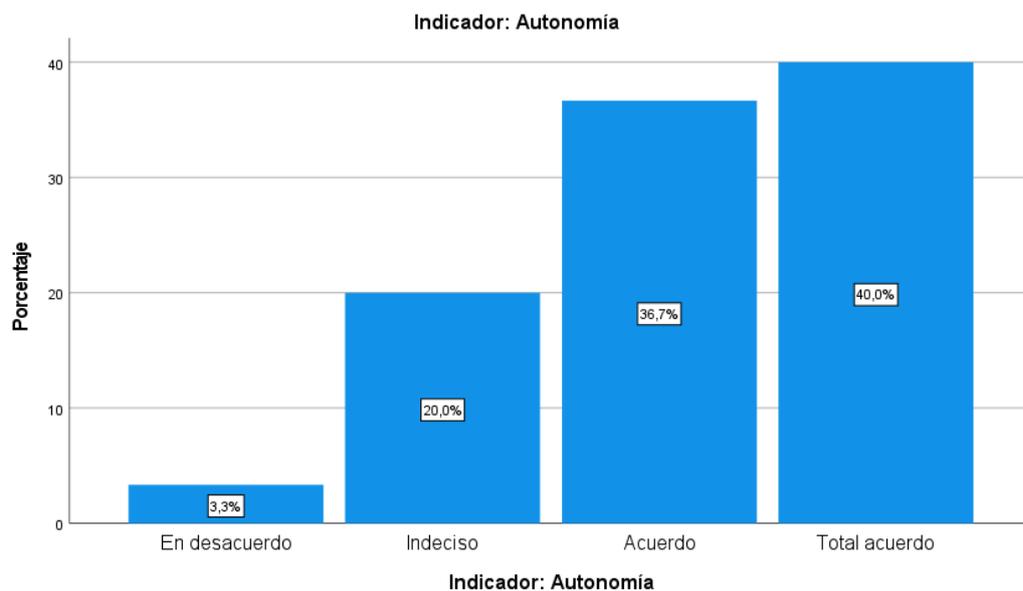


Figura 5 Indicador: Autonomía

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Responsabilidad

Indicador: Asumir Responsabilidades

Pregunta 7: Demuestro capacidad para resolver problemas que se presentan

Tabla 6 Indicador: Asumir Responsabilidades

<b>Indicador: Asumir Responsabilidades</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	1	3,3	3,3
Acuerdo	12	40,0	43,3
Total Acuerdo	17	56,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Asumir responsabilidades, observamos que el 3.3% de los encuestados afirma que no lo asumen están en un total desacuerdo mientras que para el 40.0% de los encuestados afirma estar de acuerdo y para el 56.7% el manejo de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre el indicador asumir responsabilidades de la misma dimensión apreciamos que es adecuado su manejo, es decir, que asumen habitualmente las responsabilidades en las funciones asignadas.

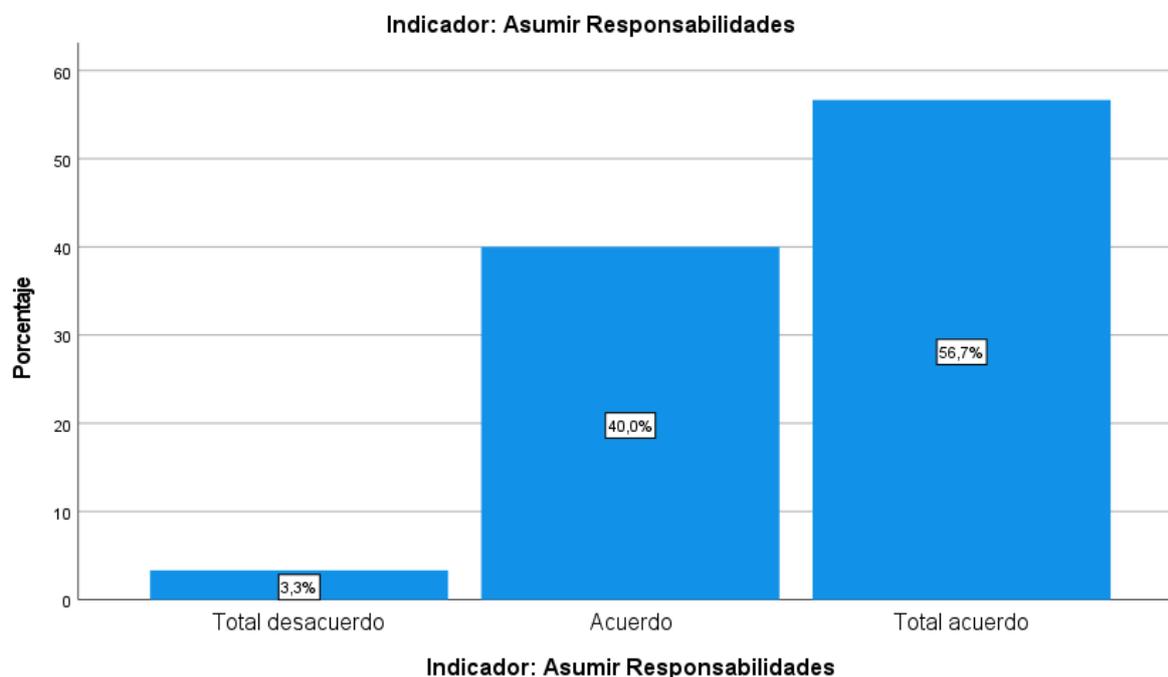


Figura 6 Indicador: Asumir responsabilidades  
Fuente: Datos de la propia investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Remuneración

Tabla 7 Dimensión: Remuneración

<b>Dimensión: Remuneración</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	7	23,3	23,3
En desacuerdo	11	36,7	60,0
Indeciso	6	20,0	80,0
Acuerdo	5	16,7	96,7
Total acuerdo	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto a la dimensión Remuneración, observamos que el 23.3% de los encuestados afirma que es de total desacuerdo, para el 36.7% en desacuerdo y para el 20.0% es indeciso, es decir que el 80.0% afirma que las remuneraciones no son apropiadas, por otro lado, el 16.7% de los encuestados afirma estar de acuerdo y para el 3.3% el manejo de esta dimensión es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre la dimensión Remuneración observamos que no es adecuado para los colaboradores, es decir, que los colaboradores consideran que su remuneración no es adecuada en relación con el trabajo que realizan, así mismo no existe equidad remunerativa y los salarios y beneficios no son razonables.

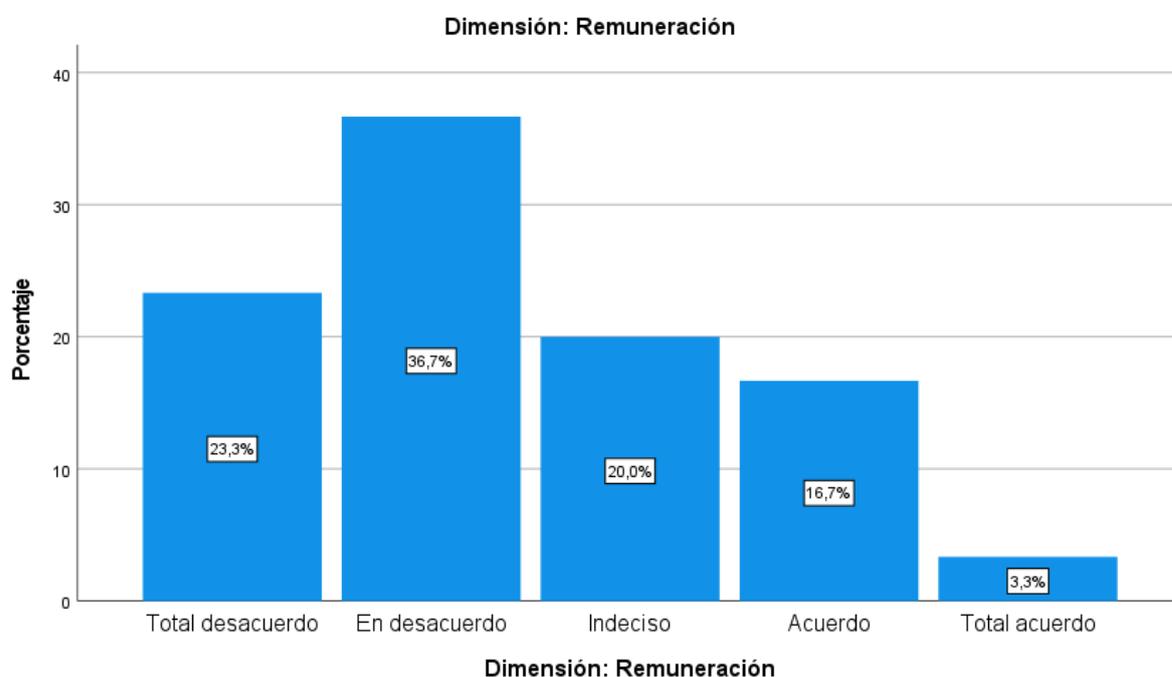


Figura 7 Dimensión: Remuneración

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Remuneración

Indicador: Incentivo

Pregunta 8: Me muestro siempre abierto al cambio

Pregunta 9: Muestro aptitud positiva y asertiva para integrarme al equipo de trabajo

Pregunta 10: Colaboro con mis compañeros de trabajo para el logro de los objetivos

Tabla 8 Indicador: Incentivo

<b>Indicador: Incentivo</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	7	23,3	23,3
En desacuerdo	11	36,7	60,0
Indeciso	6	20,0	80,0
Acuerdo	5	16,7	96,7
Total acuerdo	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Incentivo, observamos que el 23.3% de los encuestados afirma estar en un total desacuerdo, para el 36.7% indica estar en desacuerdo y para el 20.0% están indeciso, es decir que el 80.0% afirma que los incentivos no son apropiados, por otro lado, el 16.7% de los encuestados afirma estar de acuerdo y para el 3.3% el manejo de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre el indicador Incentivo de la dimensión remuneración observamos que no es adecuado para los colaboradores, es decir, que los colaboradores consideran que su remuneración no es adecuada en relación con el trabajo que realizan, así mismo no existe equidad remunerativa y los salarios y beneficios no son razonables.

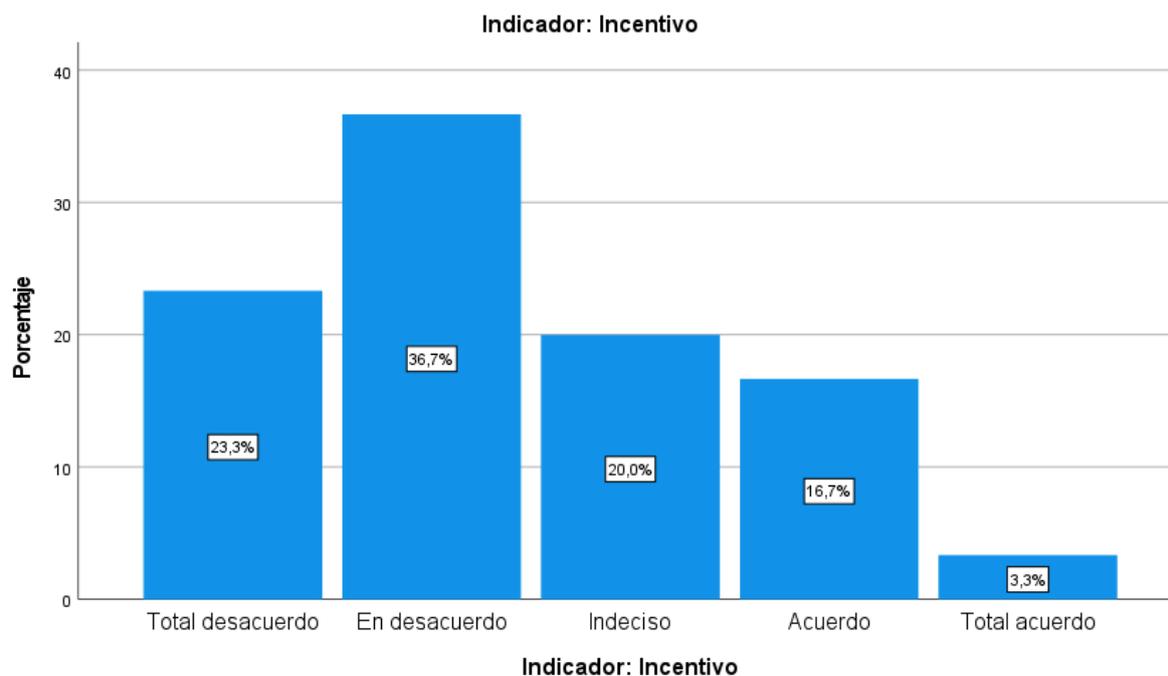


Figura 8 Indicador: Incentivo

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Riesgo

Tabla 9 Dimensión: Riesgo

<b>Dimensión: Riesgo</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	16,7	16,7
Indeciso	9	30,0	46,7
Acuerdo	12	40,0	86,7
Total acuerdo	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto a la dimensión Riesgo, observamos que el 16.7% de los encuestados afirma estar en desacuerdo y para el 30.0% es indeciso, es decir que para el 46.7% la asunción de riesgos es inapropiado, por otro lado, para el 40.0% están de acuerdo y para el 13.3% el manejo de esta dimensión de total acuerdo.

**Interpretación:** El manejo del riesgo en la oficina no es totalmente apropiado, los colaboradores participan de la toma de decisiones, pero no asumen el reto que conlleva las nuevas responsabilidades.

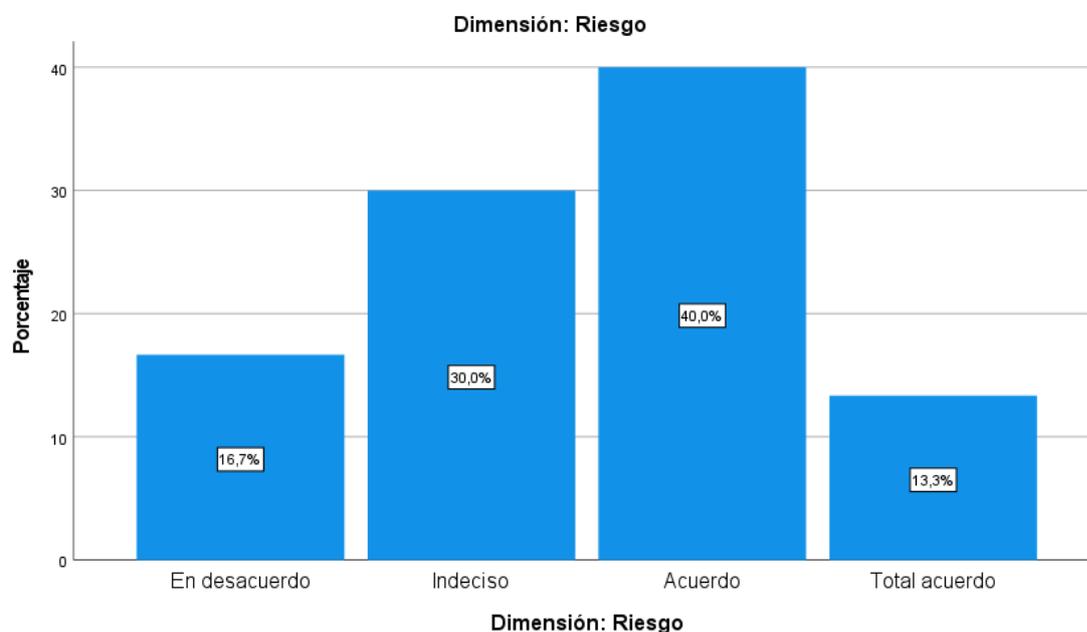


Figura 9 Dimensión: Riesgo

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Riesgo

Indicador: Toma de decisiones

Pregunta 11: Demuestro cortesía con los usuarios y compañeros de trabajo

Pregunta 12: Brindo una adecuada orientación a los usuarios

Tabla 10 Indicador: Toma de Decisiones

<b>Indicador: Toma de Decisiones</b>			
	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	1	3,3	3,3
En desacuerdo	2	6,7	10,0
Indeciso	3	10,0	20,0
Acuerdo	18	60,0	80,0
Total acuerdo	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Toma de decisiones, observamos que el 3.3% afirma que el manejo de este indicador es de total desacuerdo, el 6.7% afirma estar en desacuerdo y para el 10.0% es indeciso, es decir, que el 20.0% de los encuestados el nivel de este indicador es inapropiado, por otro lado, el 60.0% de los encuestados afirma que estar de acuerdo y para el 20.0% el nivel de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre la toma de decisiones los colaboradores afirman que habitualmente participan en las decisiones que se toman en el trabajo y apoyan las decisiones que se tienen dentro de la oficina.

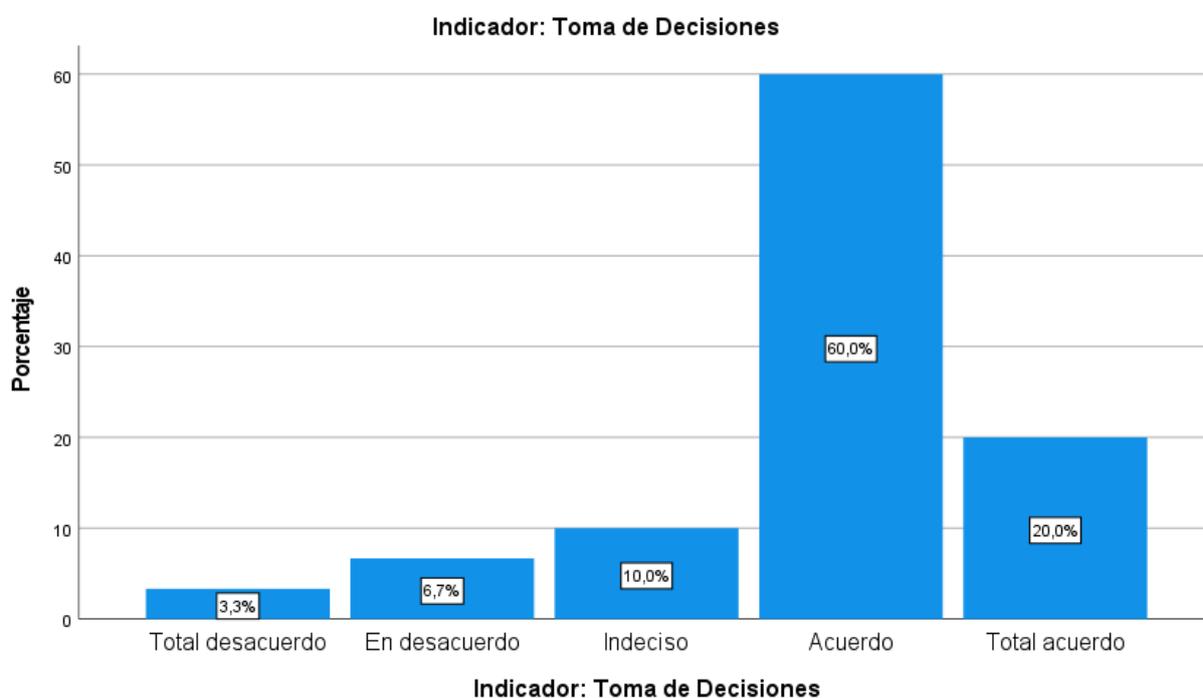


Figura 10 Indicador: Toma de Decisiones

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Riesgo

Indicador: Reto del trabajador

Pregunta 13: Expreso mis quejas sin temores sobre asuntos que influyen en mi trabajo como servidor público

Tabla 11 Indicador: Reto del trabajador

Indicador: Reto del trabajador			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	10	33,3	33,3
En desacuerdo	5	16,7	50,0
Indeciso	6	20,0	70,0
Acuerdo	6	20,0	90,0
Total acuerdo	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Reto del trabajador, observamos que el 33.3% de los encuestados afirma un total desacuerdo, para el 16.7% estar en desacuerdo y para el 20.0% es indeciso, es decir que para el 70.0% de los encuestados no se asume correctamente el reto en el trabajador, por otro lado, para el 20.0% esta de acuerdo y para el 10.0% el manejo de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** Los colaboradores no manejan apropiadamente los retos, los colaboradores evitan asumir nuevas responsabilidades.

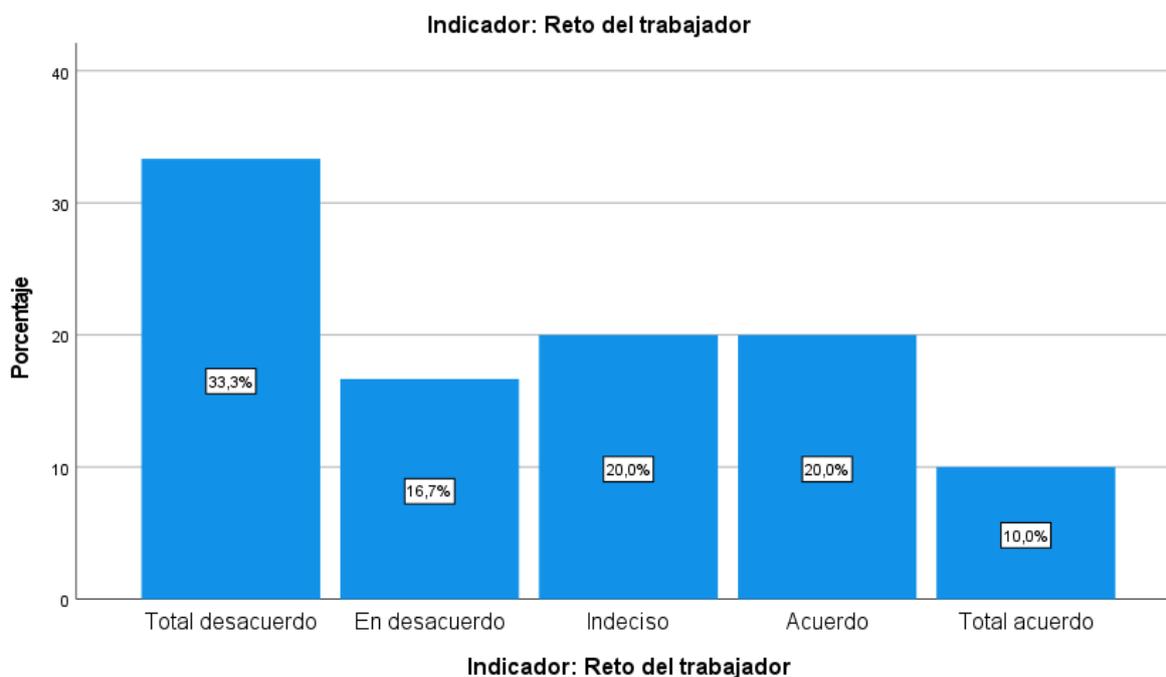


Figura 11 Indicador: Reto del trabajador

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Rendimiento de la tarea

Tabla 12 Dimensión: Rendimiento de la Tarea

Dimensión: Rendimiento de la Tarea			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	16	53,3	53,3
Total acuerdo	14	46,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto a la dimensión Rendimiento de la tarea, observamos que el 53.3% está de acuerdo y para el 46.7% el manejo de esta dimensión es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre el rendimiento de la tarea, los colaboradores afirman que es apropiada, el manejo eficiente de los recursos como el tiempo, así también se orientan a los resultados y buscan la calidad del trabajo.

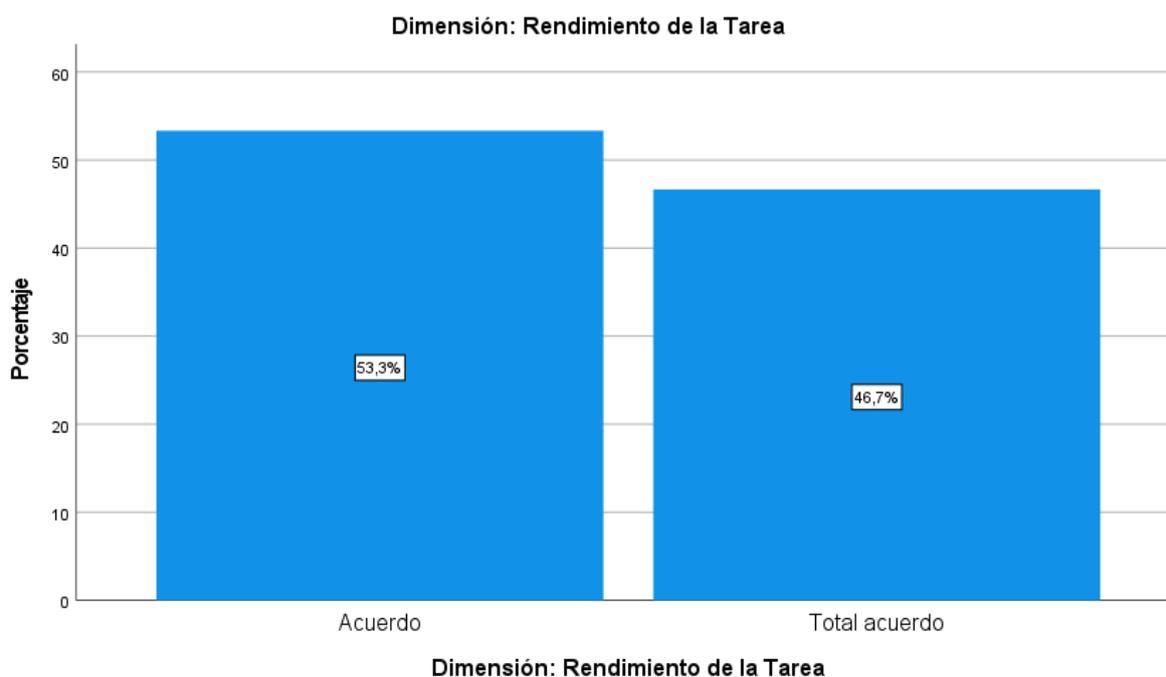


Figura 12 Dimensión: Rendimiento de la Tarea

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Rendimiento de la tarea

Indicador: Eficiencia

Pregunta 14: Hablo con mis colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo

Pregunta 15: Evito conflicto cuando trabajo en equipo

Tabla 13 Indicador: Eficiencia

Indicador: Eficiencia			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	12	40,0	40,0
Total acuerdo	18	60,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador eficiencia en la tarea, observamos que el 40.0% está de acuerdo y para el 60.0% el manejo de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre el indicador eficiencia observamos que los colaboradores cumplen adecuadamente con las tareas que se le encomiendan, además planifican óptimamente la tarea.

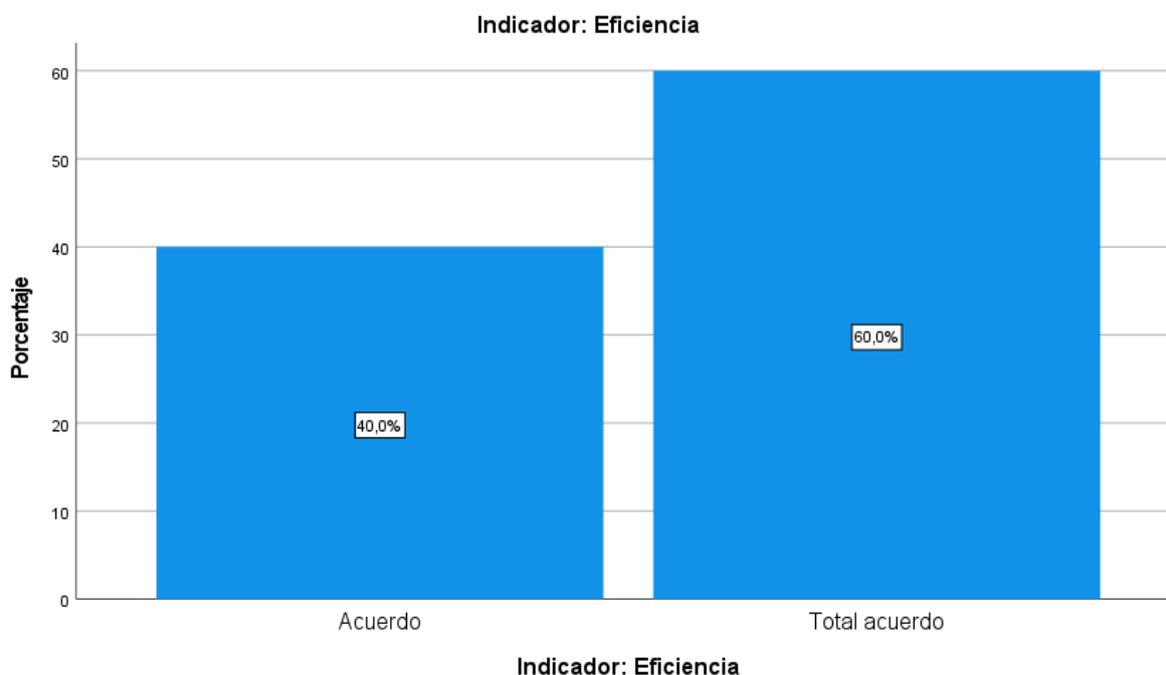


Figura 13 Indicador: Eficiencia

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Rendimiento de la tarea

Indicador: Orientación a resultados

Pregunta 16: La forma de expresarme incorrectamente hacia mis compañeros afecta el logro de objetivos

Pregunta 17: Conozco las funciones específicas que debo realizar en mi organización.

Tabla 14 Indicador: Orientación a resultados

Indicador: Orientación a Resultados			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	1	3,3	3,3
Acuerdo	16	53,3	56,7
Total acuerdo	13	43,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Orientación a resultados, observamos que el 3.3% de los encuestados afirma que estar indeciso por otro lado, para el 53.3% está de acuerdo y para el 43.3% el manejo de este indicador es total acuerdo

**Interpretación:** Sobre la Orientación a resultados observamos que el nivel es apropiado, los colaboradores tienen en mente los resultados que deben lograr en el trabajo, así como siempre buscan nuevas tareas sin que se los pidan con el fin de alcanzar los resultados.

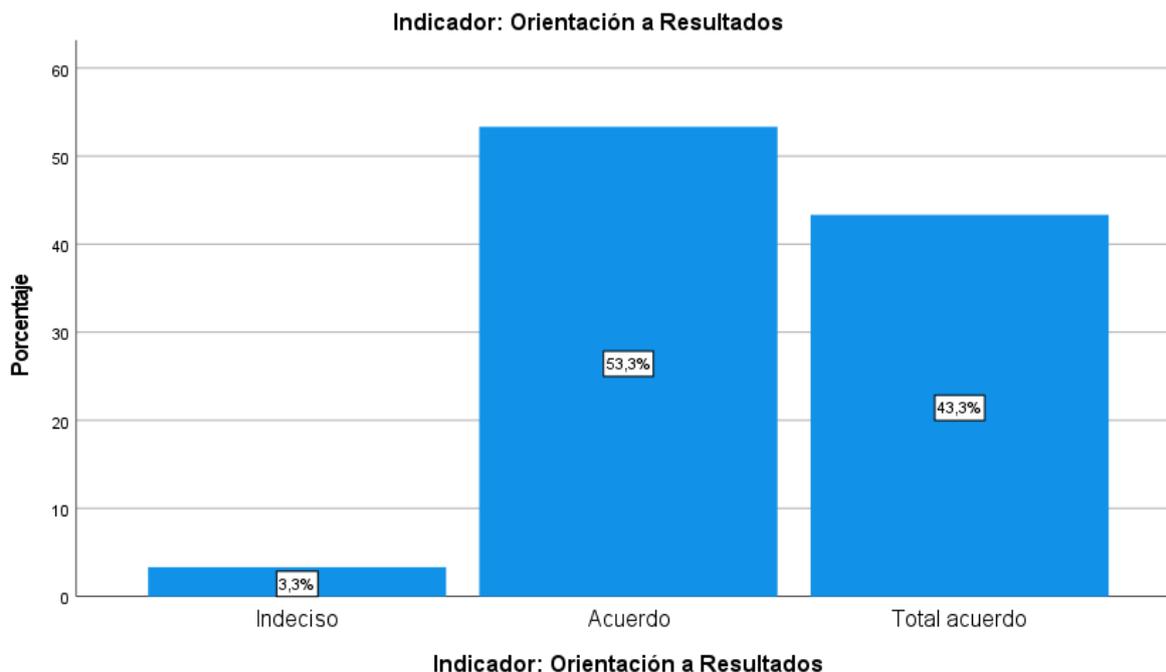


Figura 14 Indicador: Orientación a resultados  
Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Rendimiento de la tarea

Indicador: Calidad de trabajo

Pregunta 18: Las funciones que desempeño corresponden a mi función.

Pregunta 19: En la oficina esta claro quien debe de tomar las decisiones.

Tabla 15 Indicador: Calidad de Trabajo

Indicador: Calidad de Trabajo			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	11	36,7	36,7
Total acuerdo	19	63,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador calidad de trabajo, observamos que el 36.7% de los encuestados afirma estar de acuerdo y para el 63.3% el manejo de este indicador es de un total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre la calidad del trabajo, observamos que los colaboradores consideran que es apropiado porque son capaces de realizar un buen trabajo con el uso

apropiado del tiempo y el esfuerzo, además son capaces de solucionar oportunamente nuevos problemas.

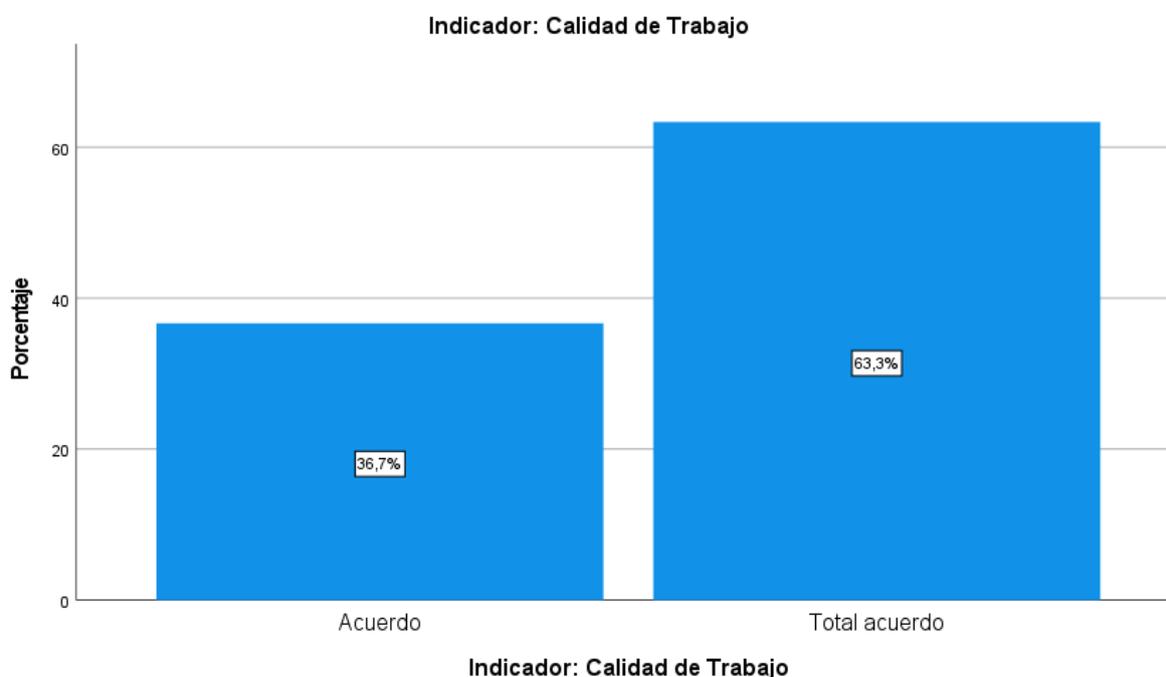


Figura 15 Indicador: Calidad de Trabajo

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Rendimiento contextual

Tabla 16 Dimensión: Rendimiento Contextual

Dimensión: Rendimiento Contextual			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	8	26,7	26,7
Total acuerdo	22	73,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto a la dimensión Rendimiento Contextual, observamos que el 26.7% de los encuestados afirma que estar de acuerdo y para el 73.3% el nivel de esta dimensión es total acuerdo.

**Interpretación:** El rendimiento contextual es positiva en la oficina es decir que los colaboradores afirman que toman iniciativa en las labores o tareas que deben realizar, así

como cooperar con los demás colaboradores en sus tareas y la comunicación es asertiva entre los colaboradores y con los usuarios.

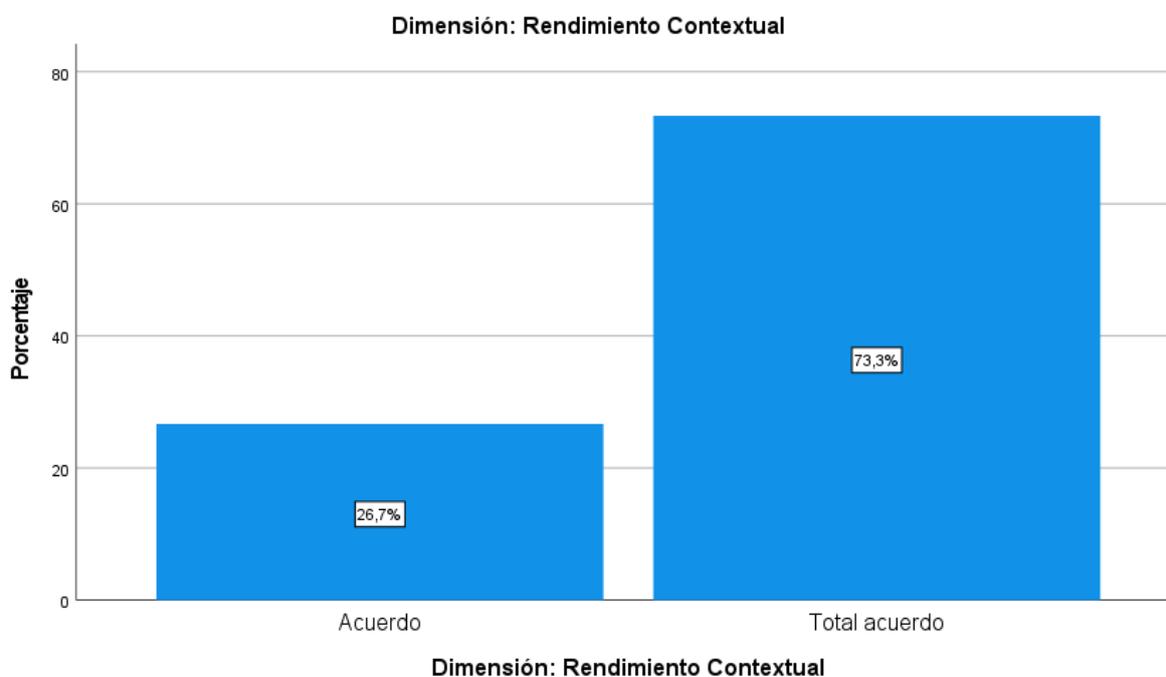


Figura 16 Dimensión: Rendimiento Contextual  
Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Rendimiento contextual

Indicador: Tomar iniciativa

Pregunta 20: En la oficina es una necesidad solicitar permiso para realizar tareas específicas.

Pregunta 21: Para realizar un trabajo es indispensable que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.

Tabla 17 Indicador: Tomar Iniciativa

Indicador: Tomar Iniciativa			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	7	23,3	23,3
Total Acuerdo	23	76,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Tomar iniciativa, observamos que el 23.3% de los encuestados afirma que estar de acuerdo y para el 76.7% el manejo de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre el indicador tomar iniciativa, observamos que los colaboradores afirman que es apropiado, que son capaces de demostrar capacidad para resolver problemas que se presentan en la oficina, además tienen oportunidad de mostrarse siempre abiertos al cambio.

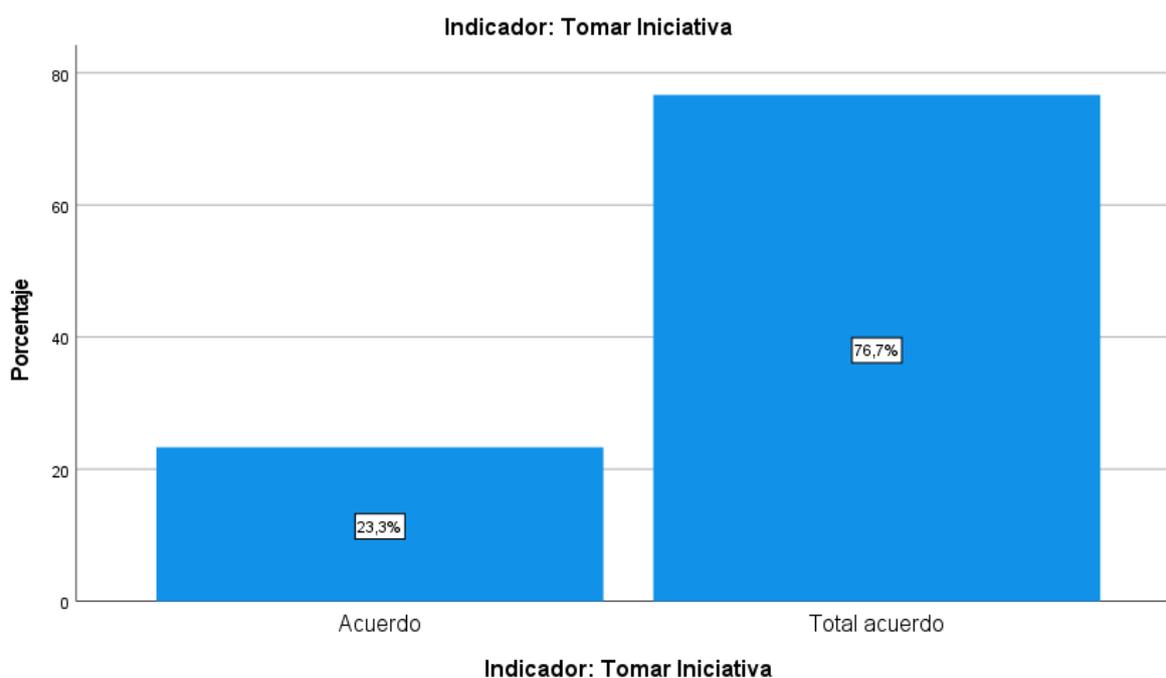


Figura 17 Indicador: Tomar Iniciativa  
Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Rendimiento contextual

Indicador: Cooperación

Pregunta 22: Los jefes reúnen a los trabajadores más aptos para realizar un trabajo, aunque esto implique cambiar sus puestos habituales.

Pregunta 23: Asumo las responsabilidades en las funciones asignadas

Tabla 18 Indicador: Cooperación

Indicador: Cooperación			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	9	30,0	30,0
Total acuerdo	21	70,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Cooperación, observamos que el 30.0% de los encuestados afirma estar de acuerdo y para el 70.0% el manejo de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** Sobre el indicador Cooperación observamos que los colaboradores afirman que es apropiado el nivel de cooperación, se muestran con aptitud positiva y asertiva para integrarse a equipos de trabajo, así mismo, colaboran con sus compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.

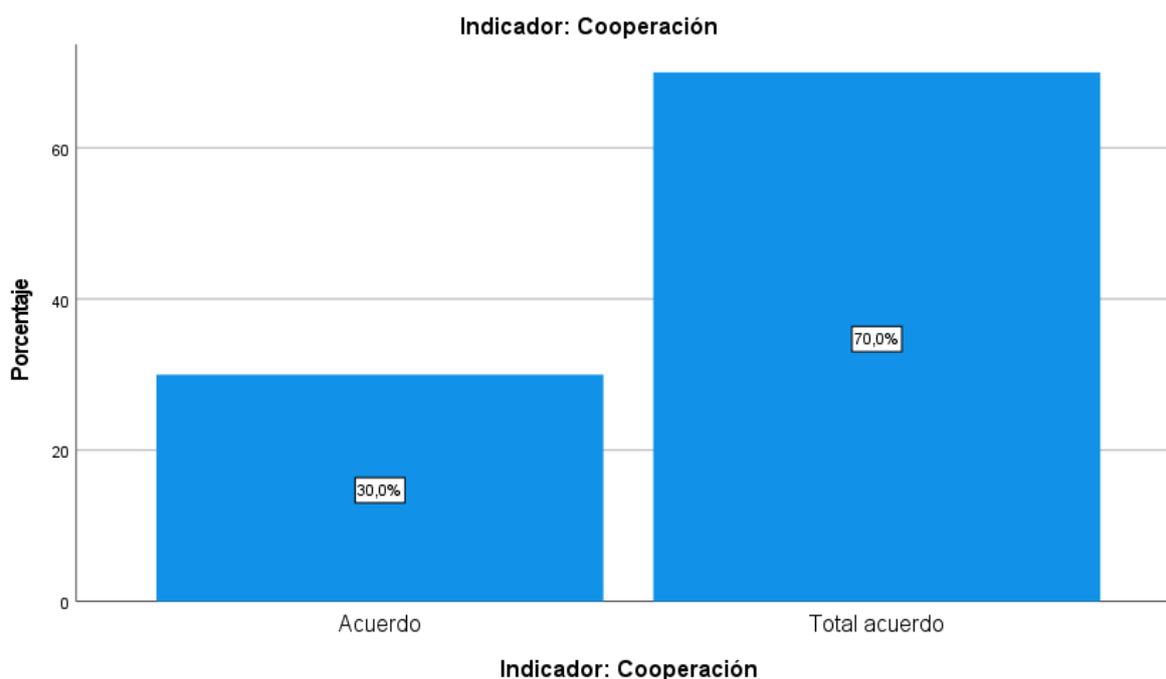


Figura 18 Indicador: Cooperación

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Rendimiento contextual

Indicador: Comunicación

Pregunta 24: Considero que mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.

Pregunta 25: Existe equidad remunerativa.

Tabla 19 Indicador: Comunicación

Indicador: Comunicación			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acuerdo	14	46,7	46,7
Total acuerdo	16	53,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador comunicación, observamos que el 46.7% de los encuestados afirma estar de acuerdo y para el 53.3% el manejo de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** La comunicación se percibe positiva por los colaboradores porque demuestran cortesía con los usuarios y compañeros de trabajo, así mismo, brindan una adecuada orientación a los usuarios.

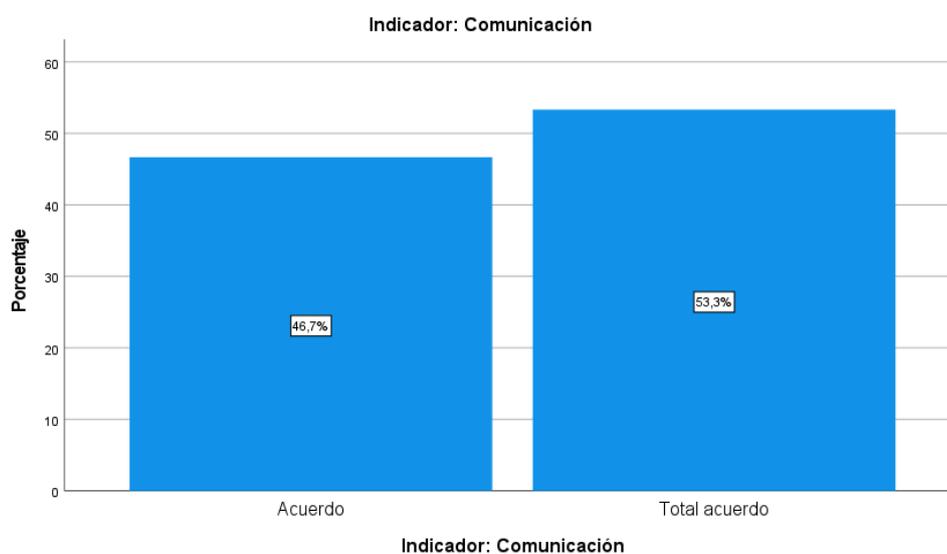


Figura 19 Indicador: Comunicación

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Rendimiento contextual

Tabla 20 Dimensión: Comportamiento Laboral Contraproducente

Dimensión: Comportamiento Laboral Contraproducente			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	2	6,7	6,7
Acuerdo	16	53,3	60,0
Total acuerdo	12	40,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto a la dimensión Comportamiento Laboral Contraproducente, observamos que el 6.7% de los encuestados afirma que es indeciso el manejo del comportamiento laboral contraproducente, por otro lado, para el 53.3% estar de acuerdo y para el 40.0% el manejo de esta dimensión es de total acuerdo.

**Interpretación:** Los colaboradores afirman tener un apropiado manejo del comportamiento laboral contraproducente, no presentan excesos en la negatividad y procuran hacer las cosas adecuadamente para asegurar el alcance de los objetivos en el trabajo en equipo.

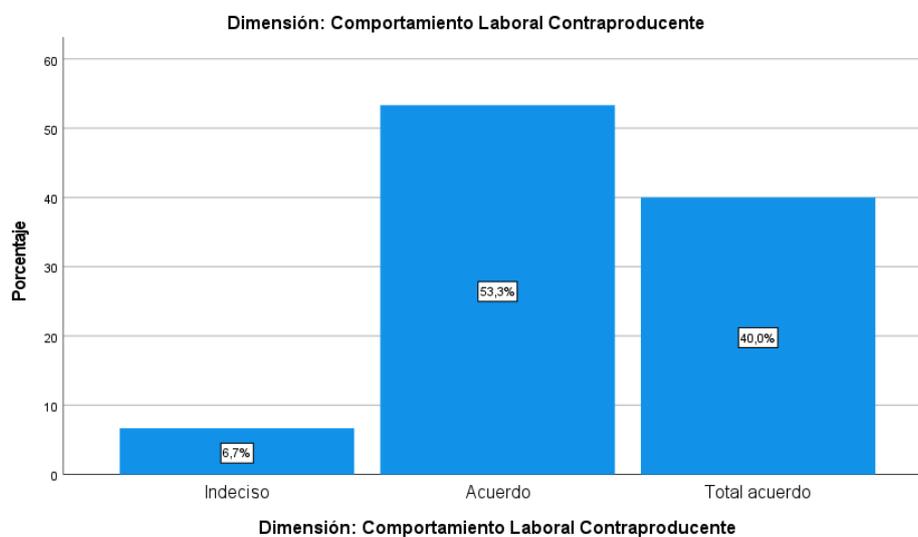


Figura 20 Dimensión: Comportamiento Laboral Contraproducente

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Comportamiento laboral contraproducente

Indicador: Exceso de Negatividad

Pregunta 26: Mi salario y beneficios son razonables.

Pregunta 27: Participo en las decisiones que se toman en el trabajo.

Tabla 21 Indicador: Exceso de Negatividad

Indicador: Exceso de Negatividad			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,3	3,3
Indeciso	6	20,0	23,3
Acuerdo	14	46,7	70,0
Total acuerdo	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador Exceso de Negatividad, observamos que el 3.3% de los encuestados afirma que estar en desacuerdo y para el 20.0% es indeciso, es decir que el 23.3% de los encuestados afirma que el manejo de este indicador es inapropiado, por otro lado, para el 46.7% estar de acuerdo y para el 30.0% el manejo de este indicador es de total acuerdo.

**Interpretación:** Aunque la quinta parte de los colaboradores encuestados afirman que no manejan apropiadamente este indicador, el 80% afirma que no tienen temor de expresar sus temores sobre asuntos que influyen en su trabajo como servidores públicos así también, no hablan con sus colegas sobre aspectos negativos del trabajo.

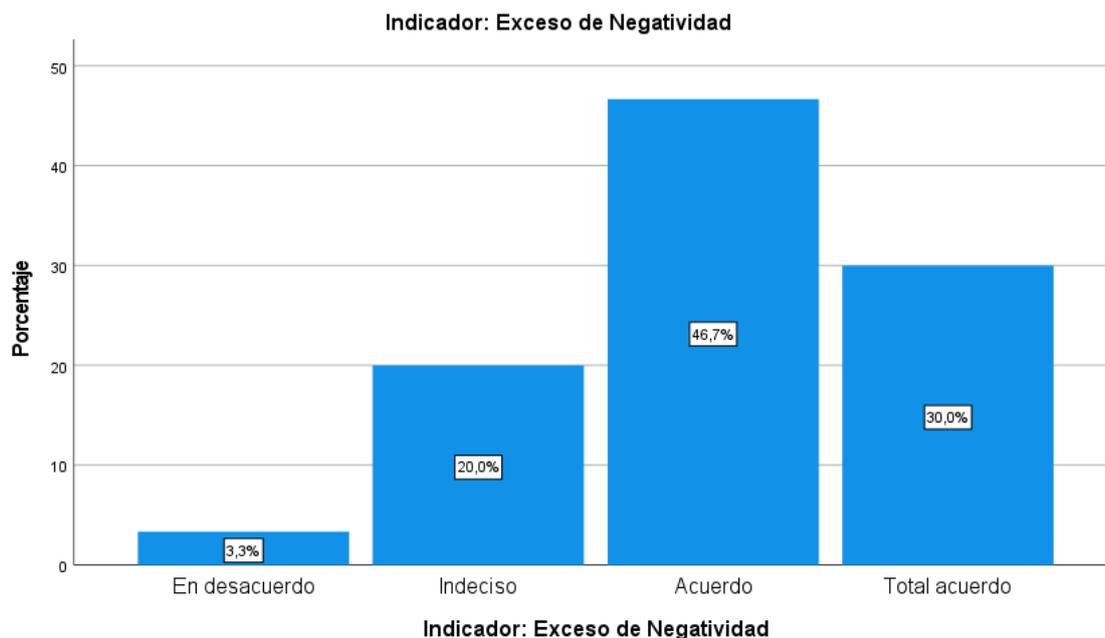


Figura 21 Indicador: Exceso de Negatividad

Fuente: Datos de la propia investigación

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Comportamiento laboral contraproducente

Indicador: Exceso de Negatividad

Pregunta 28: Apoyo las decisiones que se tienen dentro de la oficina .

Pregunta 29: Evito asumir nuevas responsabilidades.

Tabla 22 Indicador: Hacer las cosas que dañan a los jefes o compañeros

<b>Indicador: Hacer las cosas que dañan a los jefes o compañeros</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	5	16,7	16,7
Acuerdo	15	50,0	66,7
Total acuerdo	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Respecto al indicador hacer las cosas que dañan a los jefes o compañeros, observamos que el 16.7% de los encuestados afirma que el manejo de este

indicador es indeciso, por otro lado, para el 50.0% estar de acuerdo y para el 33.3% el manejo de este indicador es total acuerdo.

**Interpretación:** Los colaboradores afirman que evitan los conflictos cuando realizan trabajo en equipo, así mismo, emplean formas de expresarse correctas hacia sus compañeros para no afectar el logro de los objetivos.

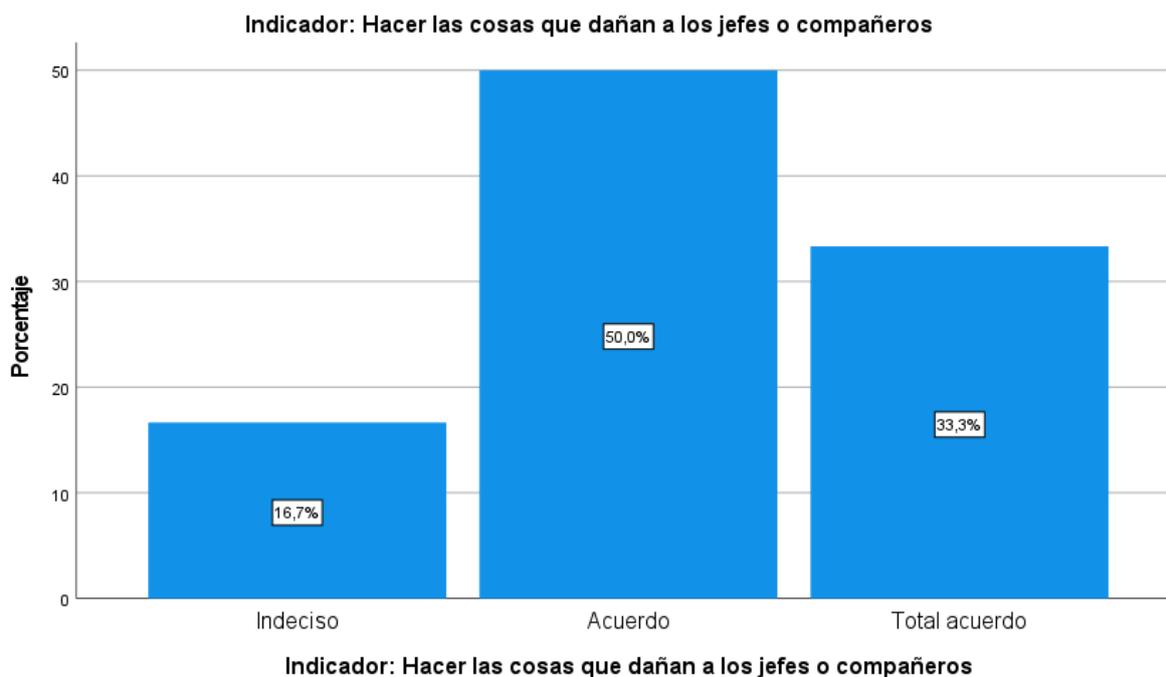


Figura 22 Indicador: Hacer las cosas que dañan a los jefes o compañeros

Fuente: Datos de la propia investigación

### 5.3 Prueba de hipótesis

#### 5.3.1 Prueba de hipótesis principal

**Hipótesis Planteada:** El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano en el periodo 2019

**Hipótesis Nula:** El clima organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano en el periodo 2019

**Resultados:**

Tabla 23 Variable: Clima Organizacional\*Variable: Desempeño Laboral

		Variable: Desempeño Laboral				Total	
		Acuerdo		Total acuerdo		f	%
		f	%	f	%		
Variable: Clima Organizacional	En desacuerdo	1	3,3%	0	0,0%	1	3,3%
	Indeciso	4	13,3%	0	0,0%	4	13,3%
	Acuerdo	9	30,0%	12	40,0%	21	70,0%
	Total acuerdo	0	0,0%	4	13,3%	4	13,3%
Total		14	46,7%	16	53,3%	30	100,0%
<b>Chi – cuadrado: 9.337</b>		<b>gl: 3</b>		<b>Sig.: 0.025</b>			

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:** Respecto a la relación entre clima organizacional y desempeño laboral observamos que el 3.3% de los encuestados afirman estar en desacuerdo, de estos el total afirma que su desempeño está de acuerdo, para el 13.3% el clima está indeciso, de estos el total afirma que su desempeño está de acuerdo.

Por otro lado, el 70.0% afirma que el clima está de acuerdo, de estos, el 30.0% afirma que su desempeño está de acuerdo y para el 40.0% es de total acuerdo.

Finalmente, el 13.3% afirma que el clima organizacional es de total acuerdo, de estos el 13.3% afirma que su desempeño es de total acuerdo.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis principal el valor chi cuadrado es 9.337 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.025, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula es decir que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano en el periodo 2019.

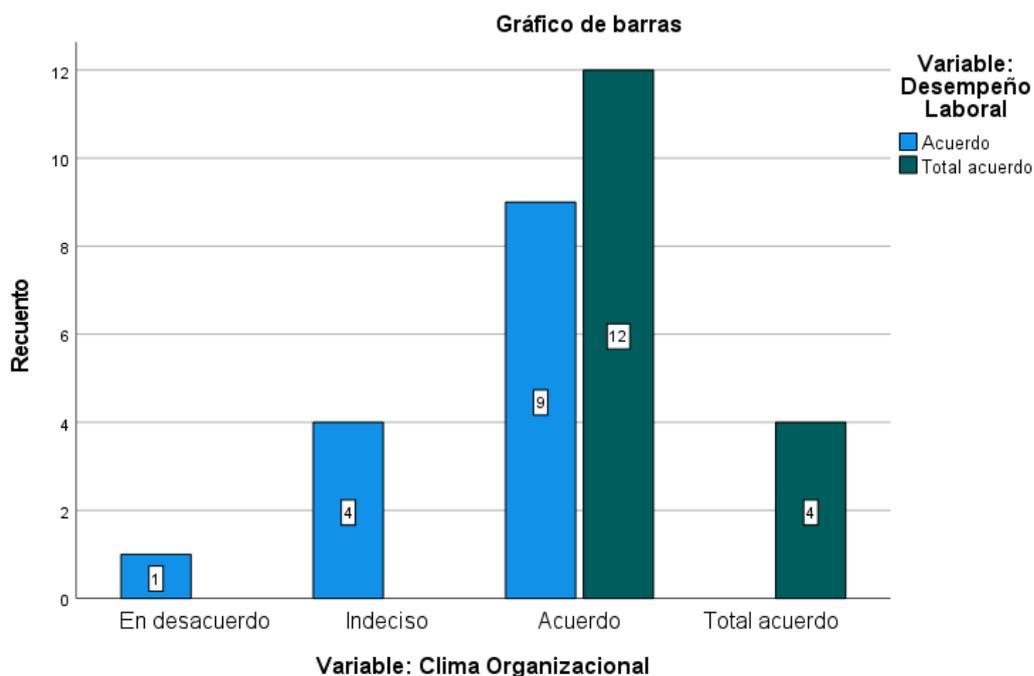


Figura 23 Variable: Clima Organizacional\*Variable: Desempeño Laboral  
Fuente: Datos de la propia investigación

### 5.3.2 Prueba de hipótesis específica N°1

**Hipótesis Planteada:** La estructura organización tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano

**Hipótesis Nula:** La estructura organización no tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano

#### Resultados:

Tabla 24 Dimensión: Estructura Organizacional\*Variable: Desempeño Laboral

		Variable: Desempeño Laboral				Total	
		Acuerdo		Total acuerdo		f	%
		F	%	f	%		
Dimensión: Estructura Organizacional	Acuerdo	6	20,0%	1	3,3%	7	23,3%
	Total acuerdo	8	26,7%	15	50,0%	23	76,7%
Total		14	46,7%	16	53,3%	30	100,0%
<b>Chi – cuadrado: 5.593</b>		<b>gl: 1</b>		<b>Sig.: 0.018</b>			

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:** Respecto a la relación entre la estructura organizacional del clima organizacional y desempeño laboral observamos que el 23.3% de los encuestados afirman

estar de acuerdo, de estos el 20.0% afirman que su desempeño laboral esta de acuerdo y para el 3.3% es de total acuerdo.

Además, para el 76.7% de los encuestados afirman que la estructura organizacional es de total acuerdo, de estos el 26.7% afirma que esta de acuerdo su desempeño laboral y para el 50.0% el desempeño es de total acuerdo.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°1, el valor chi cuadrado es 5.593 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.018, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula es decir que la estructura organización tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.

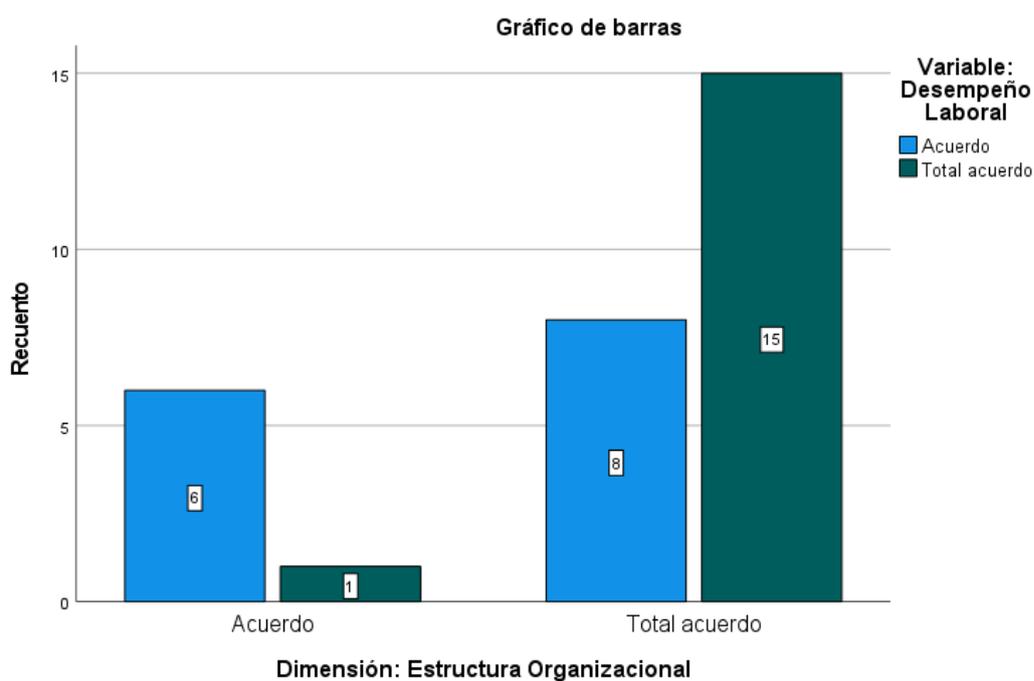


Figura 24 Dimensión: Estructura Organizacional\*Variable: Desempeño Laboral  
Fuente: Datos de la propia investigación

### 5.3.3 Prueba de hipótesis específica N°2

**Hipótesis Planteada:** La responsabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano

**Hipótesis Nula:** La responsabilidad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano

#### Resultados:

Tabla 25 Dimensión: Responsabilidad\*Variable: Desempeño Laboral

		Variable: Desempeño Laboral				Total	
		Acuerdo		Total acuerdo		f	%
		f	%	f	%		
Dimensión: Responsabilidad	En desacuerdo	1	3,3%	0	0,0%	1	3,3%
	Acuerdo	8	26,7%	3	10,0%	11	36,7%
	Total acuerdo	5	16,7%	13	43,3%	18	60,0%
Total		14	46,7%	16	53,3%	30	100,0%
<b>Chi – cuadrado: 6.725</b>		<b>gl: 2</b>		<b>Sig.: 0.035</b>			

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:** Respecto a la relación entre la responsabilidad del clima organizacional y desempeño laboral observamos que el 3.3% de los colaboradores afirman estar en desacuerdo de estos el total afirma que su desempeño está de acuerdo.

Por otro lado, el 36.7% de los encuestados afirman que estar acuerdo su nivel de responsabilidad, de estos el 26.7% afirman que su desempeño laboral está de acuerdo y para el 10.0% es de total acuerdo.

Además, para el 60.0% de los encuestados afirman que la responsabilidad es de total acuerdo, de estos el 16.7% afirma estar de acuerdo con su desempeño laboral y para el 43.3% el desempeño laboral es de total acuerdo.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°2, el valor chi cuadrado es 6.725 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.035, como este

valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula es decir que la responsabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano

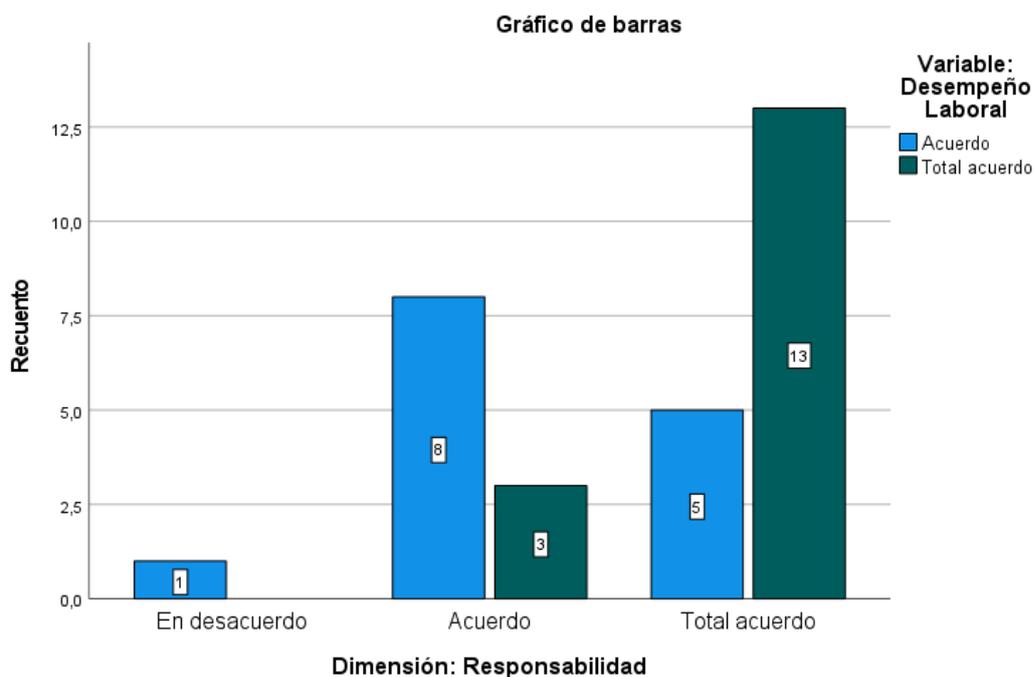


Figura 25 Dimensión: Responsabilidad\*Variable: Desempeño Laboral  
Fuente: Datos de la propia investigación

### 5.3.4 Prueba de hipótesis específica N°3

**Hipótesis Planteada:** La remuneración tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.

**Hipótesis Nula:** La remuneración no tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.

**Resultados:**

Tabla 26 Dimensión: Remuneración\*Variable: Desempeño Laboral

		Variable: Desempeño Laboral				Total	
		Acuerdo		Total acuerdo		f	%
		f	%	f	%		
<b>Dimensión: Remuneración</b>	Total desacuerdo	5	16,7%	2	6,7%	7	23,3%
	En desacuerdo	4	13,3%	7	23,3%	11	36,7%
	Indeciso	4	13,3%	2	6,7%	6	20,0%
	Acuerdo	1	3,3%	4	13,3%	5	16,7%
	Total acuerdo	0	0,0%	1	3,3%	1	3,3%
<b>Total</b>		14	46,7%	16	53,3%	30	100,0%
<b>Chi – cuadrado: 5.462</b>		<b>gl: 4</b>		<b>Sig.: 0.243</b>			

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:** Respecto a la relación de la dimensión remuneración con la variable desempeño laboral observamos que el 23.3% de los encuestado afirman que la remuneración es de un total desacuerdo, de estos el 16.7% afirma que su desempeño está de acuerdo y para el 6.7% el desempeño es total acuerdo.

Para el 36.7% la remuneración está en desacuerdo, de estos el 13.3% su desempeño está de acuerdo y para el 23.3% su desempeño es total acuerdo. Para el 20.0% la remuneración es indeciso, de estos el 13.3% tiene un desempeño que es acuerdo y para el 6.7% afirman tener el total acuerdo el desempeño laboral.

Por otro lado, el 16.7% de los encuestados afirma que la remuneración estar de acuerdo, de estos el 3.3% afirma tener un desempeño acuerdo y para el 13.3% es total acuerdo su desempeño y para el 3.3% la remuneración es total acuerdo, de estos el total afirma que su desempeño laboral es de total acuerdo.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°3, el valor chi cuadrado es 5.462 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0.243, como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula es decir que la remuneración no tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.

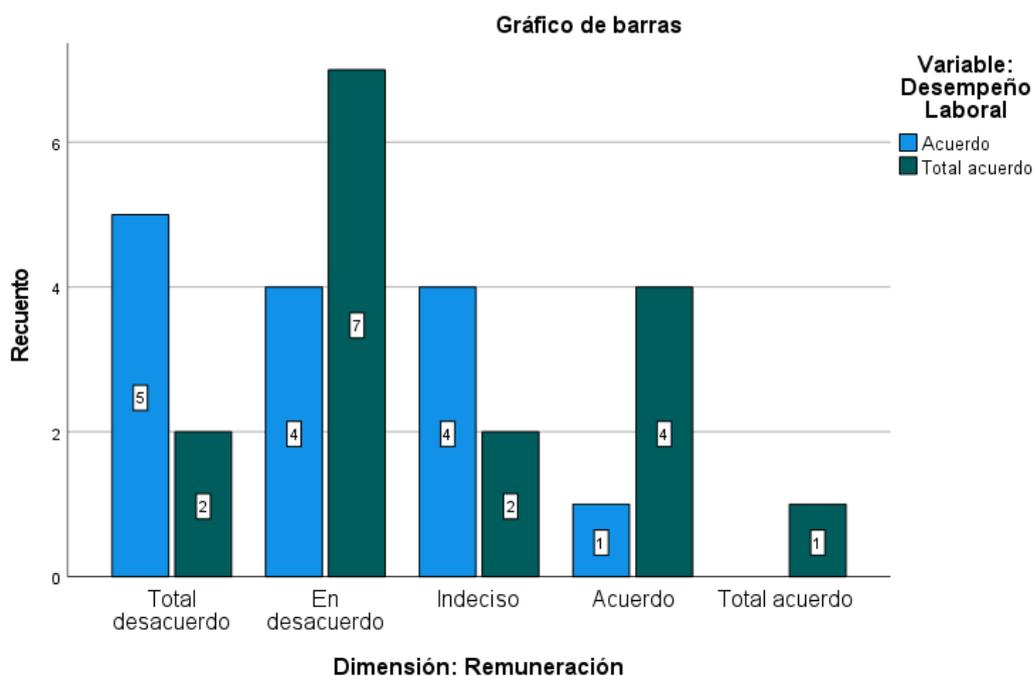


Figura 26 Dimensión: Remuneración\*Variable: Desempeño Laboral  
Fuente: Datos de la propia investigación

### 5.3.5 Prueba de hipótesis específica N°4

**Hipótesis Planteada:** El riesgo tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.

**Hipótesis Nula:** El riesgo no tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.

#### Resultados:

Tabla 27 Dimensión: Riesgo\*Variable: Desempeño Laboral

		Variable: Desempeño Laboral				Total	
		Acuerdo		Total acuerdo		f	%
		f	%	f	%		
Dimensión: Riesgo	En desacuerdo	4	13,3%	1	3,3%	5	16,7%
	Indeciso	6	20,0%	3	10,0%	9	30,0%
	Acuerdo	3	10,0%	9	30,0%	12	40,0%
	Total Acuerdo	1	3,3%	3	10,0%	4	13,3%
Total		14	46,7%	16	53,3%	30	100,0%
<b>Chi – cuadrado: 6.696</b>		<b>gl: 3</b>		<b>Sig.: 0.082</b>			

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:** Respecto a la relación de la dimensión riesgo con la variable desempeño laboral observamos que el 16.7% de los encuestado afirman que su manejo del riesgo en desacuerdo, de estos el 13.3% afirma que su desempeño está de acuerdo y para el 3.3% el desempeño es total acuerdo. Para el 30.0% la asunción de riesgo es indeciso, de estos el 20.0% tiene un desempeño que está de acuerdo y para el 10.0% afirman tener total acuerdo el desempeño laboral.

Por otro lado, el 40.0% de los encuestados afirma que el manejo del riesgo es acuerdo, de estos el 10.0% afirma tener un desempeño acuerdo y para el 30.0% es total acuerdo su desempeño y para el 13.3% el manejo del riesgo por los colaboradores es total acuerdo, de estos el 3.3% afirma que su desempeño laboral está de acuerdo y para el 10.0% su desempeño laboral es total acuerdo.

**Inferencia:** De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°4, el valor chi cuadrado es 6.696 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.082, como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula es decir que el riesgo no tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.

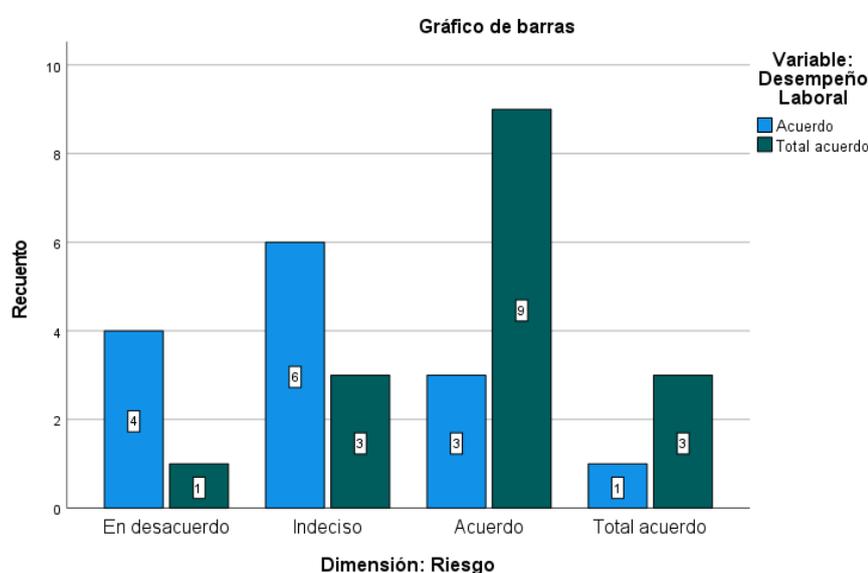


Figura 27 Dimensión: Riesgo\*Variable: Desempeño Laboral  
Fuente: Datos de la propia investigación

#### 5.4 Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo general de determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano observamos en la prueba de hipótesis principal que el valor chi cuadrado es 9.337 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.025, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula es decir que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.

Estos resultados son similares a los detallados por (Pacheco, 2018) que el clima organizacional influye en el desempeño de los servidores, es decir que el desempeño mejora cuando se percibe o experimenta un mejor clima; además (Medina, 2018) considera el clima organizacional un factor importante en las instituciones, así como el desarrollo de los ambientes internos y externos, y como resultado de ello, los directivos encuentren una visión vinculada para llegar al éxito de la organización a través de un buen desempeño. Los colaboradores perciben y aprecian en buen clima organizacional en los aspectos de estructura organizacional y responsabilidad, lo cual les permite tener en un buen rendimiento de la tarea, con asertivo comportamiento laboral contraproducente y un apropiado rendimiento contextual. Aunque, por otro lado, vemos que los aspectos vinculados a la remuneración y las asunciones de riesgo no se relacionan con el desempeño, es decir, son aspectos que no afectan el desempeño, los colaboradores realizan sus tareas por la responsabilidad y porque reconocen que cumplen las funciones para alcanzar los objetivos institucionales.

De acuerdo al objetivo específico N°1 de determinar la correlación que existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano observamos en la prueba de hipótesis específica N°1,

que el valor chi cuadrado es 5.593 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.018, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula es decir que la estructura organización tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano Los colaboradores reconocen sus tareas y funciones específicas en la estructura organizacional, así mismo, reconocen que las funciones que realizan corresponden a su función o descripción del puesto del trabajo, las decisiones son tomadas por las personas que cuentan con la autoridad para realizarlo, así mismo reconocen esa autoridad, por eso de ser necesario solicitarán los permisos pertinentes para realizar las tareas, aunque al conocer sus funciones, no se hace necesario esta solicitud.

Una buena percepción de la estructura organizacional permitirá mejorar la eficiencia de los colaboradores, con asertiva comunicación, así mismo reconocerán los resultados a alcanzar y su trabajo se orientará hacia ellos.

De acuerdo al objetivo específico N°2 de determinar la correlación que existe entre la responsabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano observamos en la prueba de hipótesis específica N°2, que el valor chi cuadrado es 6.725 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.035, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula es decir que la responsabilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano.

Los colaboradores afirman que realizan su trabajo con autonomía, reconocen que la organización ha sido capaz de identificar a las personas adecuadas para realizar un buen trabajo, personas flexibles al cambio, capaces de cambiar sus puestos de trabajo a aprender nuevas responsabilidades. Los colaboradores afirman sentirse capaces de hacer las tareas que tienen bajo su responsabilidad y asumen así las funciones asignadas por lo que es

necesario que realicen sus tareas con audacia, responsabilidad e iniciativa. Un buen nivel de responsabilidad y buena percepción compartida de esta dimensión permitirá asegurar el alcance de los objetivos al contar con colaboradores que tomarán la iniciativa, cooperarán entre ellos para alcanzar los objetivos con calidad, con buena comunicación.

De acuerdo al objetivo específico N°3 de determinar si la remuneración se relaciona desempeño laboral de los trabajadores de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano observamos en la prueba de hipótesis específica N°3, que el valor chi cuadrado es 5.462 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0.243, como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula es decir que la remuneración no tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de la un Organismo Gubernamental Peruano.

No existe relación entre la percepción de la remuneración con el desempeño, implica que los colaboradores perciben que la retribución que reciben por su trabajo no es equitativa ni justa, señalan que el trabajo que realizan no es retribuido correctamente, el salario, las recompensas y beneficios no son razonables, esta situación se percibe sobre todo en los colaboradores que prestan servicios por contrato CAS, la eventualidad y el desprolijo de beneficios genera insatisfacción, y aunque el desempeño es adecuado, es una factor que debe minar la percepción del buen clima en el tiempo y/o que generará rotación de personal en el mediano plazo.

De acuerdo al objetivo específico N°4 de determinar si el riesgo se relaciona desempeño laboral de los trabajadores de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano observamos en la prueba de hipótesis específica N°4, que el valor chi cuadrado es 6.696 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.082, como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para

rechazar la hipótesis nula es decir que el riesgo no tiene relación significativa con el desempeño laboral de los servidores públicos de un Organismo Gubernamental Peruano Si bien los colaboradores participan de las tomas de decisiones y apoyan las decisiones que se tienen dentro de la oficina, les cuesta asumir las nuevas responsabilidades, aunque tienen iniciativa para asumirlas, es decir, las nuevas responsabilidades, aun evitan asumirlas, por lo que afirmamos que el reto de asumir nuevos riesgos es un factor que limitará el clima en la oficina en el futuro.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1. El adecuado clima organizacional que perciben los colaboradores de la oficina de finanzas, se relaciona con el buen desempeño laboral en dicha oficina, el cual responde al contar con una adecuada estructura organizacional y una buena asunción de responsabilidades por parte de los mismos colaboradores. Es decir, el buen desempeño laboral depende del reconocimiento de las funciones y la responsabilidad del colaborador, y estas dimensiones son significativas para la determinación de un buen clima organizacional.
2. Los colaboradores reconocen que las tareas y sus funciones están correctamente encaminadas al cumplimiento de sus obligaciones, por lo que los aspectos de estructura organizacional son adecuados y estos le permiten realizar sus tareas con eficiencia y orientados a los resultados.
3. En la oficina de Finanzas se permite a los colaboradores realizar sus tareas con autonomía, al reconocer sus funciones y realizarlas con audacia, responsabilidad e iniciativa, asimismo, las tareas son responsabilizadas a personas competentes lo que les permite asumir nuevos retos y que implica una buena calidad del trabajo con adecuado rendimiento contextual.
4. La remuneración no es percibida como un elemento que se relacione con el desempeño; la razón es la percepción de falta de equidad en su retribución, la cual no guarda relación con el trabajo que realizan, el salario y los beneficios no son razonables; no obstante, al tener un buen desempeño, se afirma que no existe relación entre esta dimensión de la variable desempeño laboral, por lo que, se valida con un valor de significancia superior al límite esperado de 0.05.

5. Los colaboradores participan en las decisiones de la oficina, pero cuando se tienen que asumir nuevas responsabilidades estos no asumen el reto, lo cual conduce a una ausencia o falta de relación entre la asunción de riesgo y el desempeño laboral; aunque no gustan de asumir los nuevos retos el desempeño laboral es adecuado.

## **6.2 Recomendaciones**

1. La cooperación y el buen comportamiento con sus compañeros de trabajo mejorará las relaciones interpersonales y el desempeño contextual permitirá ser empáticos para reducir los comportamientos contraproducentes. Las actividades para mejorar el buen comportamiento estarán orientadas a promover la buena comunicación, dar retroalimentación positiva y productiva, promover las capacitaciones enlazadas a la generación de desafíos y asegurar que los colaboradores reconozcan las expectativas que tenemos sobre ellos.
2. Aunque se cuenta con una buena estructura organizacional, esta debe ser flexible a las necesidades del gobierno, por eso es conveniente revisar la organización del trabajo, los roles, asignación de responsabilidades, la forma como se fomenta el trabajo en equipo y la revisión de los procedimientos e instrucciones de trabajo, revisar la delegación del poder de decisión sin descuidar la jerárquica clara y socializada. La revisión frecuente permitirá a la oficina socializar las tareas, funciones y obligaciones, también les permitirá diagnosticar las necesidades de cambio para ser elevadas a solicitud de un cambio en sus procedimientos.
3. Mejorar la responsabilidad a través del compromiso organizacional, si bien los colaboradores deben realizar sus labores y a cambio de ello, reciben una retribución, la cual no es equitativa, por lo que ante la necesidad de asegurar que la responsabilidad se mantenga en el buen nivel que se tiene, actualmente, se propone el

compromiso organizacional a través de un diagnóstico de las metas y aspiraciones personales. Este es un paso importante porque obligaría al responsable de la oficina a organizar actividades y/o eventos de convivencia fuera de lo laboral que ayude a gestionar lazos de relación y que en la confianza de reconocer en el otro los mismos intereses, nos llevarán a determinar los caminos para integrar esas necesidades a las del trabajo en la oficina.

4. Desde la percepción de los colaboradores, la retribución o remuneración por el trabajo que realizan no es la adecuada. El responsable de la oficina debe procurar ayudar a los colaboradores a tener una percepción adecuada de la remuneración a través del reconocimiento de mecanismos que aliente a los colaboradores en alcanzar sus objetivos personales congruentes con los objetivos de la oficina. Asegurar el contar con un ambiente de trabajo positivo y ofrecer la seguridad necesaria en el empleo de los colaboradores.
5. La asunción de nuevos retos es un hábito en las personas que tienen elevada autoestima, estas personas son capaces de sentirse responsables de su propia vida y asumen un rol activo y no pasivo de las dificultades, buscan distintas formas de solucionar problemas y asumen el reto de hacerlo. Un programa debe ser canalizado por la oficina de recursos humanos considerando las necesidades específicas de la oficina, que cuente con seminarios y/o talleres y que también tenga refuerzos. Mediante boletines, afiches y por supuesto un grupo de colaboradores que desarrollen un sistema para analizar las acciones y sus resultados.

## REFERENCIAS

- Allen, H. (2008). Using routinely collected data to augment the management of health and productivity loss. *J Occup Environ Med*, 615-32.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented Biodata: Capturing Change-related and Contextually Relevant Future Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 97-111.
- Arvey, R., & Mussio, S. (1973). A test of expectancy theory in a field setting using female clerical employees. *Journal of Vocational Behavior*, 421-32.
- Borman, W., & Brush, D. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 1-21.
- Bowers, D., & Taylor, J. (1970). *Survey of organizations*. Michigan: Institute for social reserach .
- Brunet, L. (1983). *Le Climat de travail dans les organisations*. Pais Francia: Agence d'ARC inc.
- Burton, W., Pransky, G., Conti, D., & Chen, C. (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *J Occup Environ Med*, 38-S45 .
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In H. o. psychology.. Palo Alto, CA: US: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J., McHenry, & Wise. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 313-33.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* . País Colombia : Mc Graw Hill.
- Chunga, M. (2018, Diciembre 14). Clima organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Bellavista de la Union-Sechura-2018. Piura, Piura, Perú: Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
- Crane, J. (1981). *The measurement or organizational climate*. Houston: Universidad de Houston.
- Cruz, E. M. (2018, Abril). Resumen de Tesis de Maestría. *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de la Universidad Linda Vista, en Chiapas*. Chiapas, Chiapas, México: Universidad de Montemorelos.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Prentice/Hall Internacional.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Prentice/Hall internacional.

- Dunnette, M. D. (1976). *Police selection and career assessment*. Washington: DC: U.S. Government Printing.
- Durham, Bartol, & Locke. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. 2nd ed. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Engelbrecht, A., & Fischer, A. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 387-404.
- Escorpizo, R. (2008). Understanding work productivity and its application to workrelated musculoskeletal disorders. *International Journal of Industrial*, 291-7.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psycho*, 51, 327-358.
- Fluegge, E. (2009). Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance. In *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*. Vol69 (p. 2781).
- Gellerman, S. (1960). People, problem, and profits.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 327-47.
- Halpin, A., & Crofts, D. B. (1963). *The Organizational climate of school*. Chicago: Universidad de Chicago.
- Hedge, J., Borman, W., Bruskiwicz, K., & Bourne, M. (2004). The development of an integrated performance category system for supervisory jobs in the US Navy. *Military Psychology*, 231-43.
- Hunt, S. (1996). Generic work behavior: an investigation into the dimensions of entrylevel, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 51-83.
- Hunt, S. (1996). Generic work behavior: an investigation into the dimensions of entrylevel, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 51-83.
- James, L., & Jones, A. (1974). "Organizational Climate: a review of theory and research". *Psychological Bulletin*, 1096-1112.
- Jiambalvo, J. (1979). Performance Evaluation and Directed Job Effort: Model Development and Analysis in a CPA Firm Setting. *Journal of Accounting Research*, 17.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive. *Harvard Business Review*, 71-80.
- Lawler, E., Morhrman, S., & Ledford, G. (1995). *Creating high performance*. San Francisco: Lawler ED, Morhrman SA, Ledford GE .

- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. París: Collection Hommes et organisations.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de la l'enterprise*. París: Collections Hommes et organisations.
- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas .
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.
- Matos, J., & Ramos, E. (2018). Relación Del Clima Organizacional Con El Desempeño Laboral De Los Servidores De Una Institución Pública Del Callao, 2017. Perú: Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Mc Cornick, E. (1979). *Job Analysis*. Nueva York: AMACOM.
- Medina, M. (2018, Junio 30). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la UGEL Tacna 2018. Trujillo, Trujillo, Perú: Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo.
- Moos, R. H., & Insel, P. (1974). *The work environment scale*. California: Consulting Psychologist Press Inc.
- Murphy, K. (1989). Dimensions of job performance. *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*, 218-47.
- Murphy, K. (1989). Dimensions of job performance. In *Testing: Theoretical and Applied Perspectives* (pp. 218-47.). New York: Praeger.
- Newston, D. (1973). Attribution and the unit of perception of ongoing behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28-38.
- Newston, D., Engquist, G., & Bois, J. (1977). The Objective basis of behavior units. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 247-862.
- Owens, R. (1981). *Organizational behavior in education*. Nueva Jersey: Prentice Hall Inc. .
- Pacheco, M. (2018, Enero 13). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad de Olmos, 2018. Trujillo, Trujillo, Perú: Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.
- Palma, L. (2019). Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del talento humano en el hotel Decameron Punta Canela provincia de Santa Elena, 2017. LA LIBERTAD, LA LIBERTAD, ECUADOR: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

- Portuguez, A. (2018). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos en la UGEL Chincha, 2018. Perú: Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
- Pritchard, R. P., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational behavior and human performance. *Organizational behavior and human performance*, 126-146.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *J Appl Psychol*, 612-24.
- Renn, R., & Fedor, D. (2001). Development and field test of a feedback seeking, selfefficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27.
- Rollins, T., & Fruge, M. (1992). Performance Dimensions: Competencies with a Twist. *Training*, 47-51.
- Rotundo, M., & Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: a polycy capturing approach. *Appl Psychol*, 66-80.
- Rotundo, M., & Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: a polycy capturing approach. *Appl Psychol*, 66-80.
- Schneider, B., & Barlett, C. (1968). "Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development". *Personnel psychology*, 323-332.
- Sinclair, R., & Tucker, J. (2006). Stress-CARE: An Integrated Model of Individual Differences in Soldier Performance under Stress. In *Military life: The psychology of serving in peace and combat (Vol. 1): Military performance*. (pp. 202-231). Britt TW, Castro CA, Adler.
- Tett, R., Guterman, H., A, B., & Murphy, P. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 205-51.
- Viswesvaran. (2002). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. *Handbook of industrial, work and organizational*, 110-126.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000, Diciembre 8). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 216-26.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance.
- Viteri, H. D., & Ojeda, A. K. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los departamentos financieros en entidades publicas. Quito, Quito, Ecuador: Universidad del Pacífico.

Waldman, D. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 36.

## APÉNDICE

Cuestionario para medir el clima organizacional y el desempeño laboral en los servidores públicos de la oficina de finanzas de un organismo gubernamental peruano.

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



Tesis: El clima organizacional y el desempeño laboral en los servidores públicos de la oficina de finanzas de un organismo gubernamental peruano.

### Instrucciones

A continuación, le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones

- Total Acuerdo: TA
- Acuerdo: A
- Indeciso: I
- En Desacuerdo: D
- Total Desacuerdo: TD

	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Cumplo adecuadamente con las tareas que me encomiendan					
Mi planificación es óptima					
Tengo en mente los resultados que debo lograr en mi trabajo					
Siempre busco nuevas tareas sin que me pidan					
Soy capaz de realizar un buen trabajo con el mínimo tiempo y esfuerzo					
Soy capaz de solucionar oportunamente nuevos problemas					
Demuestro capacidad para resolver problemas que se presentan					
Me muestro siempre abierto al cambio					
Muestro aptitud positiva y asertiva para integrarme al equipo de trabajo					
Colaboro con mis compañeros de trabajo para el logro de los objetivos					
Demuestro cortesía con los usuarios y compañeros de trabajo					

Brindo una adecuada orientación a los usuarios					
Expreso mis quejas sin temores sobre asuntos que influyen en mi trabajo como servidor público					
Hablo con mis colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo					
Evito conflicto cuando trabajo en equipo					
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
La forma de expresarme incorrectamente hacia mis compañeros afecta el logro de objetivos					
Conozco las funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
Las funciones que desempeño corresponden a mi función.					
En la oficina esta claro quien debe de tomar las decisiones					
En la oficina es una necesidad solicitar permiso para realizar tareas específicas					
Para realizar un trabajo es indispensable que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa					
Los jefes reúnen a los trabajadores más aptos para realizar un trabajo, aunque esto implique cambiar sus puestos habituales					
Asumo las responsabilidades en las funciones asignadas					
Considero que mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo					
Existe equidad remunerativa					
Mi salario y beneficios son razonables					
Participo en las decisiones que se toman en el trabajo					
Apoyo las decisiones que se tienen dentro de la oficina					
Evito asumir nuevas responsabilidades					

## **PLAN DE MEJORA**

### **I. DATOS GENREALES**

NOMBRE: Organismo Gubernamental Peruano

DIRECCION: Cercado de Lima, Lima, Peru.

AREA RESPONSABLE DEL PLAN: Oficina de Finanzas

FECHA DE INICIO: 01/08/2020    FECHA DE TERMINO 01/07/2021

N° DE POBLACION BENEFICIARIA: 30

### **II. DIAGNOSTICO.**

Se tiene en la organización buenos talentos para la obtención de resultados, lo que conlleva a tener un buen desempeño laboral, por lo tanto, se tiene que trabajar en los comportamientos del trabajador, porque no cuentan con actividades o programas.

### **III. OBJETIVO**

Proponer a la oficina de finanzas que recoja todas las opiniones del personal que permitirá crear metas y aspiraciones, desarrollando programas y/o actividades para adaptarse a nuevos retos en cada gestión.

## IV. ACCIONES DE MEJORAMIENTO Y CRONOGRAMA

N°	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO	
			2020					2021								
			AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABRI	MAY	JUN	JUL		
1	Participación efectiva y diálogo fluido, dinámico y permanente entre todos los trabajadores de la oficina.	Según Designación														FINANCIADO CON LOS RECURSOS DEL ESTADO
2	Organizar actividades de integración, realizando el programa de "Conéctate y celebra", que se desarrollara cada fin de mes para mejorar los lazos y las relaciones laborales.	Según Designación														FINANCIADO CON RECURSOS PROPIOS
3	Motivar y reconocer a los trabajadores por la calidad de trabajo y compromiso brindado.	Según Designación														FINANCIADO CON RECURSOS PROPIOS
4	Crear actividades que ayuden al desempeño laboral como es el caso de actividades de pausas activas.	Según Designación														FINANCIADO CON LOS RECURSOS DEL ESTADO
5	Evaluación continua de los procesos identificando avances o retrocesos de los trabajadores.	Según Designación														FINANCIADO CON LOS RECURSOS DEL ESTADO