



Universidad Nacional
Federico Villarreal

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE DEPORTE CULTURA Y RECREACIÓN,
MUNICIPALIDAD DE LOS OLIVOS- 2018”

MODALIDAD PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN EMPRESAS.

AUTOR

MIGUEL ANGEL GIL FLORES

ASESOR

MG. RODOLFO CHAVEZ GALLO

JURADO

DRA. VIGO SANCHEZ GUDELIA

DRA. REYNA DAVILA SILVIA

LIC. GOMEZ MEGO FRANCISCO

LIC. PANTOJA CACERES OSCAR

LIMA- PERU

2018

En memoria de mi Madre

TERESA CONCEPCION FLORES MEJIA
PROFESORA DE CORTE Y CONFECCION
DE EDUCACION LABORAL

Mi padre Víctor Manuel Gil Vilela,

Mi esposa Paula Coral Valera,

Mis Hermanos Víctor Hugo, Edelia Emperatriz,

Ada y Jesús del Carmen

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es determinar de qué manera influye el Clima Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sub Gerencia de Deportes y Recreación de la Municipalidad de los Olivos. La investigación es de tipo de tipo ex post facto y el diseño es transaccional correlacionales-causales, la población estuvo constituida por 500 trabajadores de la municipalidad de los Olivos y la muestra de 217, pero de ello hemos extraído una muestra estratificada, más pequeña que es 26 encuestados que está ubicado en los trabajadores de la Sub Gerencia de Deportes y Recreación de la Municipalidad de los Olivos. Así mismo se empleó un cuestionario de encuesta a los trabajadores de esta institución, para evaluar su desarrollo organizacional. Después de haber obtenido la información de los 26 colaboradores, se determinado que ellos necesitan de comunicación, incentivos y apoyo por parte de sus jefes, para obtener resultados en su trabajo y cumplir con os objetivos de la institución. En esta tesis, se analizó cada pregunta del cuestionario y se representaron en forma gráfica, estos resultados fueron la base para la formulación de estrategias para lograr un mejor desempeño laboral.

Palabras claves:

Clima organizacional: estructura, recompensa, relaciones, identidad y cooperación

Desempeño laboral: desempeño intrarrol y desempeño extrarrol.

SUMMARY

The purpose of the present investigation is to determine how the Organizational Climate influences the work performance of the employees of the Sports and Recreation Sub Management of the Municipality of Los Olivos. The research is of the ex post facto type and the design is correlational-causal transactional, the population was constituted by 500 workers of the Olivos municipality and the sample of 217, but from this we have extracted a stratified sample, smaller than It is 26 respondents that is located in the workers of the Sports and Recreation Sub Management of the Municipality of Los Olivos. Likewise, a questionnaire was used to survey the workers of this institution, to evaluate their organizational development. After having obtained the information of the 26 collaborators, it was determined that they need communication, incentives and support from their bosses, to obtain results in their work and fulfill the objectives of the institution. In this thesis, each question of the questionnaire was analyzed and represented in graphic form, these results were the basis for the formulation of strategies to achieve a better work performance.

Keywords:

Organizational climate: structure, reward, relationships, identity and cooperation

Labor performance: intrapreneurial performance and extra-performance.

Indice

DEDICATORIA.....	2
RESUMEN.....	3
SUMMARY.....	4
INTRODUCCION.....	7
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. Identificación del problema.....	10
1.2. Formulación del Problema.....	16
1.2.1. Problema General.....	16
1.2.2. Problema Específico.....	16
1.3. Objetivos de la Investigación.....	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos Especifico.....	17
1.4. Justificación.....	18
1.5. Limitaciones.....	19
1.6. Hipótesis.....	21
1.6.1. Hipótesis General.....	21
1.6.2. Hipótesis Especifica.....	21
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	22
2.1. Antecedentes del estudio.....	22
2.2. Bases teóricas.....	25
2.2.1. Clima Organizacional.....	25
2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional.....	26
2.2.3. Importancia del Clima Organizacional.....	29
2.2.4. Elementos del Clima Organizacional.....	30
2.2.5. Diferencia entre clima y cultura organizacional.....	32
2.2.6. Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	34
2.2.7. Desempeño Laboral.....	35
2.2.8. El concepto de desempeño.....	35
2.2.9. Conductas propias de rol y extra rol.....	36
2.2.10. Principales modelos sobre la conducta laboral y organizacional: Teoría de la Conducta en las de Naylor, Pritchard e Ilgen.....	38
2.2.11. Modelo sobre el desempeño laboral: Modelo de desempeño de Campbel.....	39
2.2.12. Modelos sobre el desempeño laboral: El modelo de motivación	

Cognición de Earley y Shalley.	40
2.2.13. Las Conductas extra-rol: Teorías de intercambio social.....	42
2.2.14. Determinantes del desempeño laboral.	44
2.2.15. Medida y valoración del desempeño 45	45
2.2.16. Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral.....	46
2.3. Definición de conceptos básicos.....	50
2.3.1. Clima Organizacional 50	50
2.3.2. Desempeño Laboral 50	50
CAPITULO III HIPOTESIS Y VARIABLES	51
3.1. Relación entre variables de la investigación.....	51
3.2. Tipo de investigación.....	54
3.3. Diseño de investigación:.....	55
3.3.1. Diseño Transaccional correlacionales-causales.....	55
3.4. Metodica de cada momento de la investigación.....	55
3.5. Operacionalización de variable.....	56
3.5.1. Clima Organizacional.....	57
3.5.2. Desempeño Laboral.....	57
3.5.3. Matriz de Consistencia.....	58
3.6. Población y muestra.....	59
3.6.1. Población.	59
3.6.2. Muestra.....	59
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
3.7.1. Instrumento de medición.	61
3.7.1.1. De la variable: Clima Organizacional.....	61
3.7.1.2. Descripción del Instrumento	61
3.7.1.3. De la variable: Desempeño Laboral	66
3.7.1.4. Descripción del Instrumento.....	66
3.8. Procedimientos de recolección de datos:	69
3.9. Procesamiento estadístico y análisis de datos.....	73
3.9.1 Análisis de datos.	78
CAPITULO IV PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE RESULTADOS.	86
4.1. Procesamiento y Análisis de resultado	86
4.2. Análisis de Resultado.....	86

4.2.1. Cuadro N°25 Cuadro Estadístico descriptivo del Cuestionario del Clima Organizacional del 1 al 12 ítem del clima organizacional.....	86
4.2.2. Cuadro N°26 Cuadro Estadístico descriptivo del Cuestionario del Clima Organizacional del 14 al 25 ítem del clima Organizacional.....	87
4.2.3. Cuadro N°27 Cuadro Estadístico descriptivo del Cuestionario del Desempeño Laboral.....	88
CAPITULO V: DISCUSION DE LOS RESULTADOS	89
5.1. Discusión de Resultados	89
5.2. Contrastación de la Hipótesis con los resultados.....	91
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIA BIBLIOGRÁFIA	109
Anexo.....	110
Anexo N°01 Operacionalización de la variables – Clima Organizacional.....	111
Anexo N°02 Operacionalizacion de la variables – Desempeño Laboral.....	112
Anexo N° 03 Matriz de Consistencia	113
Anexo N° 04 Cuestionario – Clima Organizacional.....	114
Anexo N° 05 Cuestionario – Desempeño Laboral.....	115
Anexo N° 06 Consolidado del Informe.....	116
Anexo N°07 Cuadro de validez y confiabilidad de los cuestionarios del clima organacional y el desempeño laboral.....	117
Anexo N°08 La relación entre el Clima Organizacional y el desempeño Laboral.....	118
Anexo N°09 Tabulación del Cuestionario de Clima Organizacional	119
Anexo N°10 Tabulación del Cuestionario del Desempeño Laboral.....	120

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla N°01. Muestra Probabilística Estratificada de la Municipalidad de los Olivos	59
Tabla N° 02 Consolidado de Informes del Cuestionario del Clima Organizacional de Opinión de Expertos.	60
Tabla N°03 Resultado de Informes del Cuestionario del Clima Organizacional de Opinión de Expertos.	61
Tabla °04 Cuestionario del Clima Organizacional	63
Tabla N°05 Consolidado de Informes del Cuestionario del Desempeño Laboral de Opinión de Expertos.	65
Tabla N°06 Resultado de Informes del Cuestionario del Desempeño Laboral de Opinión de Expertos..	66
Tabla N°07 Cuestionario del Desempeño Laboral	67
Tabla N°08 de Tabulación del Cuestionario de Desempeño Laboral.....	68
Tabla N°09 del Consolidado del Cuestionario del Clima Organizacional	70
Tabla N°10 del Consolidado del Cuestionario del Desempeño laboral.....	71
Tabla N°11 de Tabulación del Cuestionario del Clima Organizacional.....	72

Lista de Cuadros.

	Pág.
Cuadro N°01 Estadísticos Estructural del Clima Organizacional	73
Cuadro N°02 Estadístico de Recompensa del Clima Organizacional	73
Cuadro N°03. Estadístico de Relaciones del Clima Organizacional	74
Cuadro N°04. Estadístico de Cooperación del Clima Organizacional	74
Cuadro N°05. Estadístico de Identidad del Clima Organizacional.....	75
Cuadro N°06. Estadístico Descriptivo del cuestionario del Desempeño Laboral- Desempeño Intrarrol.....	75
Cuadro N°07. Estadístico Descriptivo del cuestionario del Desempeño Laboral- Desempeño Extrarrol	75
Cuadro N° 08. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la ESTRUCTURA	78
Cuadro N° 09. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la ESTRUCTURA	78
Cuadro N°10. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la RECOMPENSA	79
Cuadro N°11. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la RECOMPENSA	79
Cuadro N°12. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la RELACIONES	80
Cuadro N°13. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la RELACIONES	81
Cuadro N°14. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la COOPERACIÓN...	82
Cuadro N°15. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la COOPERACIÓN...	82
Cuadro N°16. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la IDENTIDAD	83
Cuadro N°17. Cuadro Estadístico descriptivo del Cuestionario del Clima Organizacional del 1 al 12 ítem del clima organizacional	84
Cuadro N°18. Cuadro Estadístico descriptivo del Cuestionario del Clima Organizacional del 14 al 25 ítem del clima organizacional	85
Cuadro N° 19. de Prueba de muestras relacionadas	88
Cuadro N° 22. de Prueba de muestras relacionadas	93
Cuadro N° 24. de Prueba de muestras relacionadas	96
Cuadro N°20. Prueba de muestras relacionadas	90
Cuadro N°21. de Prueba de muestras relacionadas	92
Cuadro N°23. de Prueba de muestras relacionadas	95

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han publicado una gran cantidad de investigaciones sobre desempeño laboral y otros aspectos relacionados con el trabajo. Así, encontramos por ejemplo investigaciones que estudian satisfacción y compromiso con la organización Mathieu y Zajac, (1990,p.108), afirma “satisfacción, absentismo y la rotación del personal” Porte (1974,p.59) afirma “satisfacción y rendimiento”. El interés por el desempeño laboral para el autor Asenjo F. (2012) Afirma “reside en que es una dimensión que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo”

Y por otro lado también otro autor Pilar (2008) describe. “Esta insatisfacción, cuando es muy alta, se relaciona con un bajo clima organizacional, que puede expresarse además a través de falta de lealtad, negligencia, agresión o retiro debido a la frustración que siente el empleado”

Según Locke (1984) afirma “El desempeño laboral está compuesta por varias dimensiones entre las que se encuentran las tareas a realizar, el salario, las posibilidades de promoción y la relación con los compañeros”

Así, los trabajadores prefieren puestos en los que puedan poner en práctica sus habilidades y que ofrezcan variedad de tareas, cierta libertad y retroalimentación sobre cómo lo están haciendo. Éstas características harían que el trabajo poseyese estímulos intelectuales.

Hay que tener en cuenta, además, que el nivel de retos ha de ser moderado ya que los que tienen pocos producen aburrimiento, y los que tienen demasiados, frustración. Por otro lado, los trabajadores quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justas.

Cuando el salario está fundamentado en las exigencias del puesto, las habilidades del trabajador y el nivel de los sueldos del resto de trabajadores, el resultado tiende a ser la satisfacción.

El objetivo de esta investigación, relacionada con estos últimos estudios ha sido comprobar si existen diferencias en los niveles de Clima Organizacional y el desempeño laboral en la Sub

Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos. A continuación, describiremos los siguientes capítulos del Plan de tesis denominado: El clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación, los Olivos 2018:

Capítulo I Planteamiento del Problema, describiremos el planteamiento del problema de la investigación que se originó el tema de la investigación. En el lugar donde nace esta investigación es en la Sub Gerencia de Deporte y Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, los colaboradores no está satisfecho de su trabajo, no hay motivación para lograr los objetivos aun, el salario es muy bajo, pero no busca llamar la atención a los colaboradores para resolver el problema, lo que hace la administración (Clima organizacional) es contratar nuevos trabajadores.

Capítulo II Marco Teórico, En este capítulo buscaremos las teorías que sustenta las variables de estudios. Debemos buscar todo lo relacionado a la Teoría del Clima Organizacional y las Teorías del Desempeño Laboral.

Capítulo III Hipótesis y Variables. El capítulo es para plantear las Hipótesis y variables de estudio. Las hipótesis son supuesta afirmación que podemos afirmar o negar. Las variables de estudio son: Clima organizacional y Desempeño Laboral.

Capítulo IV Procesamiento y Análisis de Resultado. En este capítulo trataremos de informa sobre de cómo vamos a procesar toda la información recogida en el campo experimental y luego realizar el análisis de los resultados.

Capítulo V Discusión de los Resultados. En este capítulo planteamos los argumentos y discusión sobre los resultados encontrado en esta investigación.

Conclusiones. Son puntos concretos sobre el estudio del clima organización y el desempeño laboral en donde llegamos a determinar si es positivo o negativo la relación de las dos variables de estudio.

Recomendaciones. Algunas recomendaciones que se mencionar con respecto al resultado de la investigación en donde podemos ahondar el problema de la investigación y generar nuevos conocimientos.

Referencia Bibliográficas. Colocaremos en orden alfabético los apellidos de los autores que han contribuidos en sus aportes teóricos y practico de la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

El Clima organizacional y sus relaciones con el desempeño laboral en los trabajadores de la Sub Gerencia de Deportes, Cultura y Recreación es de gran importancia en la actualidad, puesto que busca un mejoramiento del ambiente de trabajo, debido a que esta problemática tiene una fuerte influencia en el trabajador para generar un buen desempeño laboral, es decir, si la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación, (SGDCR) no le brinda comodidad y/o confianza al trabajador como consecuencia el éxito o fracaso en cuanto a resultados.

El Clima organización debe brindar los mejores recursos a la organización y a sus trabajadores, porque esto va a tener influencia en el comportamiento de sus miembros en los niveles de motivación. El mejoramiento del Clima Organizacional depende de la iniciativa y acciones de la Sub Gerencia, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos, mejorando laboral y eficiencia de los miembros de la Organización. La SGDCR es de un escenario de constante crecimiento en el ámbito deportivo, cultural y recreativo, llevando los servicios a los niños, niñas, adolescentes, personas con habilidades diferentes, jóvenes, madres, padres y adulto mayor, debido a ello se ve reflejado el aumento presupuestal y profesores para poder llegar a otras comunidades con menos recursos económicos.

Sin embargo, podemos notar *que todavía nos falta mayor penetración en otras Asentamiento Humanos y adulto mayor, y por ende no existe el compromiso de la parte administrativa y profesores de la Sub Gerencia de Deporte Cultural y Recreación de la Municipalidad de los Olivos poder trabajar en función a los ciudadanos Olivenses.* Este problema del clima organizacional también lo relaciona un autor Anco (2016) en el Hospital Honorio Delgado de Arequipa sobre el Clima organizacional y los conflictos que ocasiona, en el siguiente párrafo se puede apreciar el resumen.

“La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos de enfermería en el Servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Regional Honorio Delgado. Arequipa 2016. La investigación es de un enfoque cuantitativo correlacional y de corte transversal. Se contó con una población de 40 enfermeras que laboran en el servicio de centro quirúrgico del Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa 2016. Se utilizaron instrumentos consistentes en dos cuestionarios, uno para la variable independiente,

cuestionario “Clima Organizacional EDCO”, el segundo para la variable manejo de conflictos “ROCI-II”; los datos fueron procesados utilizando la estadística descriptiva e inferencial al 95% de confiabilidad. Como resultados, la investigación da cuenta que 62.5% de enfermeras considera que existe un clima organizacional por mejorar. En cuanto al manejo de conflictos el 60.0% del personal de enfermería de centro quirúrgico presentó manejo de conflictos intermedio de acuerdo a la calificación de la encuesta para esa variable la cual que fue comprobada vía la utilización de la prueba chi cuadrado, determinando que el clima organizacional tiene relación con el manejo de conflictos de las enfermeras de centro quirúrgico. Se infiere que el clima organizacional y el manejo de conflictos son pilares fundamentales en las organizaciones, algún déficit en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.”

Otro autor Guevara (2017) sobre el problema del clima organizacional en el Hospital San José Regio Callao, describe el siguiente resumen.

“La gestión de recursos humanos en los sistemas de salud es prioritaria ya que de estos depende el logro de los objetivos en toda organización. El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de toda organización, ejerciendo influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El estudio Clima organizacional del profesional de enfermería del Hospital San José del Callao noviembre 2015, como Objetivo: Describir el Clima Organizacional del Profesional de Enfermería. Muestra: la muestra estuvo constituida por 87 profesionales de enfermería del hospital San José del Callao. Metodología: cuantitativo, descriptivo, transversal y no correlacional. Resultados: la variable nombrada da como resultado un 63% por mejorar, desfavorable un 5% y favorable un 32%, teniendo una tendencia de la gran mayoría de enfermeras en calificar por mejorar. Teniendo por dimensiones resultados resaltantes: potencial humano con un 84% por mejorar, diseño organizacional un 48% y cultura organizacional un 47%. Conclusiones: El clima organizacional del profesional de enfermería se encuentra por mejorar, por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada. El clima organizacional de acuerdo al potencial humano en liderazgo e innovación esta por mejorar, en recompensa es desfavorable y confort esta por mejorar, por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada. El clima organizacional de acuerdo a diseño organizacional en estructura es favorable, en toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneraciones está por mejorar, por lo tanto, se rechaza la

hipótesis planteada. El clima organizacional de acuerdo a cultura organizacional en identidad es favorable, en conflicto y cooperación es por mejorar y motivación es por mejorar por lo tanto se rechaza la hipótesis de estudio.”

Hay otro investigador que me intereso bastante porque presento el problema en el distrito de los Olivos en la Institución del Hospital del mismo nombre, este autor es Huaranga (2016) en donde presente el siguiente resumen de su trabajo.

“El clima organizacional apela al ambiente de trabajo laboral de una organización, donde ejerce e influye directamente en la conducta y el comportamiento de sus colaboradores. Una organización, al generar un clima organizacional positivo, consigo el logro de objetivos y metas, reconociendo al recurso humano como núcleo principal. Objetivo: Determinar el clima organizacional del profesional de enfermería del Hospital Municipal de los Olivos, octubre 2016. Metodología: El estudio fue cuantitativo, tipo descriptivo y corte transversal; la técnica fue la encuesta; ya validado por la psicóloga Sonia Palma Carrillo, consistió en 50 ítems, se trabajó con 70 profesionales de enfermería que permitieron determinar los aspectos del clima organizacional , autorrealización , involucramiento laboral , supervisión , comunicación y condiciones laborales. Resultados: En total de profesional de enfermería que ha respondido según dimensión Autorrealización 72.45% es desfavorable; Involucramiento Laboral el 66.80%es desfavorable; Supervisión el 72.45%es desfavorable; Comunicación el 72.45%es desfavorable, Condiciones Laborales el 72.45%es desfavorable. Conclusión: El clima organizacional del profesional de enfermería es desfavorable, se acepta la hipótesis planteada”.

El otro problema que debemos identificar es el **desempeño laboral**, los colaboradores (profesores de deporte, educación física, técnicos deportivos) que están laborando en la SGDCR, no están motivados en su trabajo, tanto profesional como las relaciones interpersonales, esto produce un bajo índice en la calidad de servicio a los clientes Olivenses. Cabe destacar que también hay otros investigadores que presente su trabajo sobre el desempeño laboral del personal operativo de la empresa SEDALIB S.A. este autor es Alvarado (2015) tiene el siguiente resumen:

“La presente tesis, titulada "El clima laboral y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Sedalib S.A."; Tuvo como principal problema ver cómo el clima laboral influye en el rendimiento del personal operativo de la empresa Sedalib S.A. y tuvo como objetivo determinar la influencia del clima de trabajo en el rendimiento del personal operativo. Trabajamos con un universo de muestra de 196 trabajadores operativos, utilizando la técnica de la encuesta. El diseño utilizado fue el descriptivo transeccional. El clima de trabajo se evaluó teniendo en cuenta los criterios de comunicación, necesidades y motivación, objetivos y roles, integración, liderazgo, cambios, condiciones de trabajo, satisfacción y autoevaluación; Y el desempeño se evaluó a través del criterio de trabajo en equipo, orientación a resultados, compromiso e integridad. Se determinó que el clima de trabajo en la empresa Sedalib S.A. es bueno y que el rendimiento se encuentra en un muy buen nivel, por lo que se concluye que el clima laboral tiene una influencia positiva en el rendimiento”

Porque no citar también a otro autor sobre el su trabajo en el entorno laboral y habilidades de desempeño laboral administrativo de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo, el autor es Prado (2016) tiene el siguiente resumen:

“Esta investigación es un estudio para determinar la relación entre los factores del entorno laboral y las habilidades de desempeño laboral en trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo. Se utilizó el diseño correlacional. El universo muestra con el que se realizó esta investigación fue de 60 trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo. Condiciones de trabajo, comunicación, autorrealización, implicación laboral y supervisión: dos pruebas una prueba de entorno de trabajo que consta de 50 ítems diseñados para medir los factores del entorno de trabajo, que comprende cinco áreas se aplicó. Otro instrumento para medir el desempeño laboral con un total de 23 ítems y 5 dimensiones: desempeño en relación a sus superiores, físico, participación en decisiones, desempeño laboral y desempeño con reconocimiento. Se concluye que existe una relación altamente significativa entre el ambiente de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos Universidad César Vallejo de La Libertad, esto muestra que el ambiente de trabajo es un factor clave para mantener un nivel de desempeño adecuado para los trabajadores dentro de la organización; por lo tanto, concluye que hay un vínculo causal positivo entre las dos variables”

Otro caso que nos lleva también a conocer efecto del desempeño laboral cuando no hay un buen Clima Organizacional es el caso de la Empresa Plásticos Crismez S.R.L. de San Juan de Lurigancho, del autor Ninahuanca (2017) que presente el siguiente resumen de su tesis:

*“La investigación tuvo como título Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Plásticos Crismez S.R.L, el objetivo general de la investigación fue establecer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Plásticos Crismez S.R.L, San Juan de Lurigancho 2017. La variable I, fue el clima organizacional cuyas dimensiones de apoyo fueron: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; así mismo la variable II que es el desempeño laboral fue evaluado con las siguientes: desempeño de funciones, características individuales y liderazgo. La población del estudio estuvo conformada por 30 colaboradores (dueños, funcionarios y empleados) de la empresa Plásticos Crismez S.R.L. y para medir la variable I y II, se trabajó con toda la población mediante el censo, por tratarse de una población pequeña. El instrumento utilizado en esta investigación fue la escala de clima laboral “CL-SPC” conformado por 50 ítems y un cuestionario de 30 ítems; para el desempeño laboral; ambos presentaron la escala tipo Likert. Además, en cuanto a los resultados en el análisis estadístico alcanzado con la prueba Rho Spearman se logró una correlación moderada en un 0.634**, previa evaluación y análisis de los resultados, se obtuvo un “p valor” o “nivel de significancia” de 0.000 que por ser menor a 0.05, se concluyó que evidentemente existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Plásticos Crismez S.R.L, San Juan de Lurigancho 2017”*

El estudio del Clima Organización en la (SGDCR) de la Municipalidad de los Olivos tiene como principal objetivo ayudar al personal (profesores) y a la Organización (Administrativo), en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero, su principal objetivo es demostrar la importancia que tiene en el desempeño de los trabajadores.

En la organización de viene dando un incremento de profesores en el área de deportes y cultural, por la misma demanda de los dirigentes de la cada comunidad, ciudadanos Olivense, representantes de la Urbanizaciones, mercados, Colegio, clubes, Club de Madres, **pero no están capacitados para prestar sus servicios profesionales**. No tiene título Profesional, algunos son técnicos de otras especialidades, son practicantes, por lo tanto, no reciben una buena remuneración. **Como consecuencia no se le puede exigir calidad en la enseñanza a**

los profesores y perjudica el aprendizaje de todos los que reciben el servicio; y todo porque no hay un buen Clima organizacional. Por otra parte, de la Organización no se preocupa de una capacitación a los profesores (trabajadores), Ninguno de ellos están en planilla, la mayoría están por modalidad de Servicio por honorarios Profesionales. No pueden ausentarse por ningún motivo, de lo contrario están sujeto a descuento. La Municipalidad de los Olivos está bajando su imagen en cuenta al servicio específico de: deporte Cultura y recreación, porque continuamente cambia de profesores, hay ausencia de niños y niñas, No llegan los profesores a su hora, cambia de horario continuamente con los Dirigentes, perdidas de materiales deportivos en las diferentes comunidades. En vez de aumentar más comunidades está disminuyendo la captación de niños, jóvenes y adultos, porque no hay una relación de Clima Organizacional y el desempeño del Trabajador por parte de los profesores.

El estudio se orienta a obtener un clima organización armonioso o relativamente estable logrando reducir costos en aumento de personal, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la posible falta de los trabajadores.

Para conocer con mayor precisión la organización de la Sub Gerencia de Deporte, Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, a continuación, las funciones que debe cumplir la parte administrativa, ROF-MDLO (2015).

La Sub Gerencia de Deporte, Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos tiene las siguientes funciones:

- ✓ Programar, dirigir, ejecutar y controlar actividades para gestionar e implementar el deporte y la recreación en el ámbito vecinal.
- ✓ Proponer normas y políticas para el deporte y recreación, para la niñez y del vecindario en general de la provincia de Lima.
- ✓ Diseñar, ejecutar y evaluar el programa de desarrollo del deporte y recreación de la región, en concordancia con la política educativa nacional.
- ✓ Dirigir, supervisar y evaluar el desarrollo de programas y proyectos de actividades deportivas y recreacionales.
- ✓ Proponer la creación e implantar el sistema de promoción del deporte comunal y distrital y de la organización de comités municipales de deportes.
- ✓ Promover la construcción, habilitación, uso y conservación de campos, parques e instalaciones deportivas y recreativas en general.
- ✓ Promover espacios de recreación destinados a adultos mayores de la localidad.
- ✓ Otras funciones que le asigne el Gerente de Educación y Deportes.

La sub Gerencia de Deportes está a cargo de dos sectores: Uno de ellos es el Palacio de la Juventud y las 19 comunidades o llamado también Asentamientos Humano. El personal Administrativo y Profesores son lo siguiente:

1 Gerente, 1 Secretaria, 2 Coordinadores, 50 profesores.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el Clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2018?

1.2.2. Problema Específico.

1.2.2.1. ¿De que manera la **estructura organizacional** influyen, en el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018?

1.2.2.2. ¿De que manera la **recompensa organizacional** influyen positivamente , en el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018?

1.2.2.3. ¿De que manera las **relación organizacional** influyen positivamente, en el **desempeño extrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018?

1.2.2.4. ¿De que manera la **cooperación organizacional** influyen positivamente, entonces mejora el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018?

1.2.2.5. ¿De que manera la **identidad organizacional** influyen positivamente, en el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia del clima organización en el desempeño Laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2018.

1.3.2. Objetivos Especifico

1.3.2.1. Analizar la **estructura del clima organizacional** que influyen en el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018

1.3.2.2. Analizar la **recompensa del clima organizacional** que influyen en el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018

1.3.2.3. Analizar la **relación del clima organizacional** que influyen en el **desempeño extrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018

1.3.2.4. Analizar la **cooperación del clima organizacional** que influyen en el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub

Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018

1.3.2.5. Analizar la **identidad del clima organizacional** que influyen en el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018

1.4. Justificación

La presente investigación tiene dos justificaciones bien definidas: una primera parte es teórica y la segunda parte es la práctica.

La primera parte teórica, se relaciona a las razones que argumentamos el deseo de verificar, rechazar o aportar aspectos teóricos del objeto de nuestra investigación, en este caso las dos variables de estudio: Clima organizacional y desempeño laboral. Nuestra posición con respecto al clima organizacional estamos de acuerdo con la posición del autor Salgado F. Jesús. (1996, p.331) en donde define el concepto de Clima Organizacional de la siguiente manera

“El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla: La estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Esto influyen en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, relacionando con el “saber hacer” del directivo.”

Este concepto tiene todas las dimensiones e indicadores que deseamos construir nuestro instrumento de medición. Reúne todas las condiciones que se relaciona con el problema planteado, si bien es cierto hay varios autores que define el clima organización y colocan otras dimensiones que no es de nuestro interés de estudio, por eso en esta parte teórica aceptamos la definición según el autor Salgado J.

Por otra parte, la segunda parte práctica, está relacionada al costo que puede beneficiar si se mejora el clima organizacional y el desempeño laboral. El resultado de la investigación podremos reducir costos en aumento de personal, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la posible falta de los trabajadores. Pérdida de materiales deportivos. Al analizar el clima organizacional permite

estudiar la percepción que los trabajadores tiene de su organización, el ambiente laboral y por ende como se manifiesta en su desempeño dentro de la organización, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes.

Obtener un clima organizacional más armoniosos de tal manera de poder mejorar los puntos débiles y mejorar el desempeño laboral logrando una mayor productividad en los procesos de la empresa.

Brindar al área de recursos humanos un estudio detallado de la influencia del actual clima organizacional en el desempeño de los trabajadores haciendo propuestas de mejora para el logro de los objetivos finales.

1.5. Limitaciones

Dentro de la investigación encontramos tres delimitaciones: Temporal, espacial y conceptual:

1.5.1. Temporal.

En nuestro estudio delimitaremos en forma transversal porque puede ejecutarse con rapidez, no necesitamos hacer el estudio longitudinal, porque podría variar en el largo de tiempo, las variables de estudio.

1.5.2. Espacial

Dado que la investigación se realizó únicamente con los trabajadores contratados y nombrados de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, los resultados no se podrán generalizar a otras Instituciones que ofrecen servicios a la comunidad.

1.5.3. Conceptual

En la parte conceptual vamos a delimitar las dimensiones de la variable de estudio: El clima organizacional y el desempeño laboral.

En la variable independiente: El clima organizacional según el autor que es el mismo Salgado F. Jesús. (1996, p.331) que lo cito anteriormente, propone las siguientes dimensiones: Se delimita a cinco dimensiones: (estructura, recompensa, relaciones, cooperación e identidad) y las otras dimensiones no será objeto de estudio en esta oportunidad, por lo tanto, los resultados no se podrán generalizar.

“El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla: La estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Esto influyen en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, relacionando con el “saber hacer” del directivo”

En la variable dependiente: desempeño laboral, según el autor Salgado F. Jesús. (2012, p.97) concepto: Se limita a dos dimensiones: desempeño intrarrol y desempeño extrarrol, en esta investigación dejaremos las demás dimensiones, por lo tanto, el resultado de esta investigación no podrá generalizar.

*“El desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado. En el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (**desempeño intrarrol**), la realización de actividades extras que agregan valor (**desempeño extrarrol**) o a actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (cumplimiento de normas)”*

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

El Clima Organizacional influye positivamente, en el desempeño laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2018

1.6.2. Hipótesis Especifica

1.6.2.1. La **estructura organizacional** influye positivamente, entonces mejora el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub

Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos,
2018

1.6.2.2. La **recompensa del clima organizacional** influye positivamente, en el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018

1.6.2.3. La **relación del clima organizacional** influye positivamente, en el **desempeño extrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018

1.6.2.4. La **cooperación del clima organizacional** influyen positivamente, en el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018

1.6.2.5. La **identidad del clima organizacional** influye positivamente, en el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio

Según Alfaro S. Ronald (2012) egresado de la Universidad Católica del Perú, en su tesis

“Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades” para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de empresas, “concluye que el grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talento y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso para mejores resultados.”

Según Pérez H. Y.M .(2012) egresada de la Universidad San Ignacio de Loyola, en la escuela de Postgrado en la escuela de educación, en su tesis *Relación entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red N° Pachacútec - Ventanilla*”. Para obtener el grado de académico de Maestro en Educación mención Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación. Concluye: *“que las instituciones educativas deben mejorar su ambiente de trabajo, contar con espacios agradables, donde se practique el respeto, la tolerancia y la comunicación, o cual contribuye a la eficacia de las instituciones”*

Según Tubon P. Maria (2011), en su Tesis Denominada: *El servicio al Cliente y sus incidencias en las ventas de la industria la Raíz del Jean del Cantón Pelileo*”, concluyen

“Que el vendedor como un profesional, debe estar preparado psicológicamente y capacitado de ventas de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo y que las empresas de hoy requieren poner más énfasis en los servicios del cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando su cartera de clientes”

Según Correa Pérez G. L. (2014) en su Tesis Denominada *“Clima Organizacional en relación al Desempeño laboral de los trabajadores de caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita Chepén*, Concluyen:

“Que el Clima Organizacional está enfocada en mejorar un ambiente de trabajo para lograr mejor resultado en el Desempleo Laboral de los trabajadores, sin embargo, no existe la relación entre el desempeño laboral, el entorno de trabajo es hostil y la

capacitación que se les brinda es escasa. Una buena forma de mejorar el Clima Organización y desempeño de los trabajadores es la motivación, fomentar actividades que permitan relacionarse más en equipo, capacitarlos y brindarles las herramientas necesarias para crecer como empresa y ayudarlos a alcanzar un mismo objetivo como organización”

Según Alva Sarmiento (2016) en su tesis: Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colocadores de tiendas por departamentos Ripley S.A. en la ciudad de Cajamarca de marzo a noviembre. Concluyen:

*“Se consideraron ambas variables debido a que en la actualidad se han convertido en una de las principales fuentes de desarrollo e innovación de las organizaciones modernas, siendo el propósito de la presente investigación determinar la existencia de la influencia de la gestión del talento humano en el **desempeño laboral** de los colaboradores de dicha organización, para lo cual se utilizó como instrumento de evaluación a la encuesta, lo que permitió recabar información verídica, encuestando a 40 colaboradores, de los cuales el 41% se mostró muy de acuerdo con la gestión del talento humano y **desempeño laboral** en su organización y el 50% de acuerdo. A partir de los datos procesados se determinó la influencia significativa de la gestión del talento humano, donde la correlación de Pearson ($r=0,6$) representa una relación alta y significativa en el nivel 0,01 (bilateral), lo que permitió confirmar la hipótesis planteada de que la gestión de talento humano influye significativamente en la mejora del **desempeño laboral** de los colaboradores de Tiendas por Departamentos Ripley S.A.”*

Para este autor Palacios Cerna (2016) en su tesis.: El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de pinturas FELSA S.A.C. concluye:

*“Se fundamenta teóricamente en varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al **desempeño laboral** y que sirven de sustento para establecer las recomendaciones a partir del planteamiento de hipótesis. Para lo cual, se utilizó el tipo de Investigación correlacional-Descriptivo y explicativa encuadrada en un diseño no experimental y de corte transversal, con aplicación de los métodos inductivo, deductivo y estadístico, a una muestra de 50 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición un cuestionario con 58 ítems, respectivamente, con selección de Escala de Likert, validado por expertos y cuya fiabilidad fue debidamente demostrado dado que presentó coeficientes con valores aceptables de Alfa Cronbach; los datos fueron procesados con el Programa SPSS. Asimismo, se realizó el análisis*

*e interpretación de resultados, encontrando la inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la empresa, lo cual afecta el **desempeño laboral** de los trabajadores. La conclusión general evidencia una relación directa entre el clima organizacional y el **desempeño laboral** de los trabajadores de la Empresa de Pinturas Felsa S.A.C.; con la recomendación de mejorar el clima organizacional, lo cual favorecerá el **desempeño** y productividad de los trabajadores de la empresa”*

Rojas Céspedes (2016) Tesis: Relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral en la empresa MAXLIM SRL. Cajamarca. Concluye:

*“Surge de la problemática muy latente que viene preocupando a la empresa en estudio, por lo que se eligió establecer como objetivo general: determinar la relación entre el **clima organizacional** y la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo cual se utilizó una investigación de tipo Descriptivo – Correlacional y de diseño No Experimental – Transversal; realizando una única medición de cada una de las variables. La muestra fue aplicada a 118 colaboradores de la empresa; los mismos que constituyen nuestras unidades de análisis, utilizando como instrumentos las encuestas validadas por Sonia Palma Carrillo, dicho cuestionario esta creado en base a los indicadores y dimensiones de cada una de las variables. Los datos fueron procesados en el programa SPSS Statistics 21, en la cual se optó por calcular el coeficiente de correlación para encontrar la relación y así desarrollar cada uno de los objetivos. Los resultados obtenidos evidenciaron que existe una relación moderada, entre el **clima organizacional** y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Maxlim SRL. Es por ello que nace la presente investigación y se coge muestra para plantear un problema en nuestra localidad del distrito de los Olivos y definir el Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de sus trabajadores de la Sub Gerencia de Deporte Cultural y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2017, que es una institución pública, creada con la finalidad de brindar servicios sociales y prevención de la salud a todo los ciudadanos de la jurisdicción del distrito de los Olivos”*

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gómez Rada (1960, p.98)

“No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte, la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista. Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.”

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Chris Argyris (1958) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico. Bonache J. y Cabrera A. (2006) afirma.

“que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales”. Atkinson (1964) creó un modelo con el cual explicaba en el siguiente párrafo: motivación promovida un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional”

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) describen el clima organizacional:

“como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.” Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que

describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante.”

2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional.

Contrera Chavarria (1984) cita a Litwin y Stringer el planteamiento del Cuestionario en donde postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

A. Estructura.

Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización

B. Responsabilidad.

Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

C. Recompensa.

Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

D. Riesgo.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

E. Calor.

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

F. Apoyo.

Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

G. Estándares de desempeño.

Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

H. Conflicto.

Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan

I. Identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En un estudio realizado por Venegas Gómez (2010) en su trabajo de investigación titulado: Clima Organizacional en una empresa cervecera, encuentra lo siguientes:

“se encontró que existen diferencias significativas entre a la percepción del clima laboral con respecto a la edad, el sexo y el tipo de ocupación. Frías menciona que los empleados con edades de entre 50 y 56 años, así como las personas que ocupan puestos gerenciales tienen una mejor percepción del clima en cuanto a autonomía, control e innovación. Por su parte, Palma realizó un estudio de clima organizacional en una institución educativa y encontró que no existen diferencias en cuanto a la percepción del clima laboral cuando se comparan sus promedios en función al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio. El objetivo de la presente investigación es identificar el clima organizacional en una empresa cervecera, a partir de la administración del Cuestionario de clima organizacional de los autores Litwin y Stringer, así como determinar si existen diferencias entre el sexo de los trabajadores y la edad de los mismos”

Según Toro (2001) afirma: *“el clima organizacional para algunos unos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual Dado el carácter multidimensional del concepto dentro de la literatura, se encuentran distintas divergencias y enfoques que han surgido de serios desacuerdos entre los investigadores y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la existencia del concepto como tal, sus componentes, sí es lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional”*

Vásquez Martínez (2001) en su trabajo titulado: El clima organización en una institución tecnológica de educación superior plantea tres tipos de investigación con los atributos de la organización:

“identifican tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. La medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales. Estos modos de investigación, se definen de manera general a continuación. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es decir, agrupan atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física o estructura de la organización. La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición deductiva del clima organizacional, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, e incluso su grado de satisfacción. Es decir, elementos netamente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades propios, más que con las características de la organización. Por último, la medida perceptiva de los atributos organizacionales es un enfoque integral ya que tiene en cuenta las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. En vista del concepto integral de la medida perceptiva de los atributos organizacionales, la presente investigación se enmarca dentro de este enfoque”

2.2.3. Importancia del Clima Organizacional.

En su trabajo de tesis; Importancia del Clima Organizacional en la Productividad Laboral, la autora Celis Morales (2014) nos presente en el siguiente fragmento la importancia del clima organizacional:

“Es importante en la revisión del clima laboral generar una declaración de cambio que le permitirá definir un paso inicial en la estructuración del este tema para determinar el punto de partida en la evaluación del clima. Adicionalmente la institución debe presentar un norte en común donde los líderes desarrollen capacidad para orientar el desempeño individual y colectivo hacia el logro de los objetivos de la

Organización, garantizando alto sentido de contribución. Las personas deben desarrollar capacidad de autogestión para liderar, en el día a día, el logro de la estrategia. El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia. El fomento de la satisfacción: El personal es clave en este tema ya que se genera lazos de confianza entre las dos partes al igual que la participación activa en los temas de la empresa”

Consideraciones iniciales del autor García Villamizar (2007) sobre la importancia del talento humano y las variables para desarrollar en la institución indica en el siguiente párrafo:

“Es importante tener en cuenta el papel fundamental que cumple el talento humano dentro de las organizaciones y aún más importante que cada uno de sus integrantes de la misma formen una cadena ordenada de eslabones para un adecuado funcionamiento, para esto es necesario la motivación que las empresas pueden brindar a sus trabajadores y es aquí donde está el clima organizacional, una de las tendencias que buscan brindarle el lugar que se merece al ser humano que cada día hace un aporte dentro de los entes económicos para que estos generen muy buenos resultados. La cultura hace parte importante ya que busca que un grupo de personas compartan ciertos comportamientos para mejorar el clima laboral y estos sean transmitidos a los nuevos integrantes de la organización. La cultura organizacional cuenta con algunas variables para poder desarrollar en la institución como son:

- a) La forma en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.*
- b) El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.*
- c) Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.*
- d) La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos”*

2.2.4. Elementos del Clima Organizacional”

El autor Loreto Marchant (2005) en su libro titulado. “Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, plantea los elementos que intervienen en el clima organizacional indica lo siguiente:

“Resulta interesante observar como en la realidad de la empresa regional factores como el **espacio físico, el entorno** y la **infraestructura** con que cuenta las personas en su lugar de trabajo, resulta **elementos generales** importantes con influencia fuerte en su quehacer laboral. Incluyo a estos elementos dentro de lo que denomino factores higiénicos o primarios y los

caracterizo porque su ausencia causaba desmotivación, pero su presencia no motivaba a las personas. Evidenciaron que mientras mejor era la percepción de los miembros de la empresa respecto de condiciones ambientales física del trabajo, tales como estructura, distribución y acondicionamiento del espacio físico del trabajo, mejor era también su desempeño laboral.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo. Por lo tanto, nos permitimos recalcar que, el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por **elementos específico** como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos específico determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.”

2.2.5. ¿Por qué es importante para los Directivo entender las Teorías de Comportamiento Organizacional? En este punto el autor Robert Dailey (2012) en su trabajo de Comportamiento Organizacional sostiene que los directivos deben conocer muy bien la teoría del comportamiento organizacional para poder enfrentar los problemas que enfrenta en el campo, como dice en el párrafo.

“Esto le permitirá no sólo obtener una visión más amplia de esta disciplina eminentemente práctica, sino también encontrar formas de renovar su filosofía de gestión, a fin de reflejar sus nuevos conocimientos sobre el CO y aplicarlos a su trabajo. A medida que aumenten sus conocimientos y se familiarice con este tema, le será cada vez más fácil analizar y entender las consecuencias que tienen en el comportamiento los problemas de índole organizacional. El curso le permitirá conocer los últimos adelantos en este campo y le brindará la oportunidad de aprender cómo compañías conocidas con presencia internacional afrontan los retos que plantea la gestión de una fuerza laboral muy diversa en un mercado mundial altamente competitivo. Nuestro objetivo, en este curso, es ayudarlo a entender cómo el estudio del comportamiento organizacional contribuye a incrementar sus conocimientos sobre cómo se comportan las organizaciones. Usted puede aplicar estos conocimientos para lograr mejoras en la ventaja competitiva de su firma (obteniendo el rendimiento más alto de su capital financiero y humano).”

Más abajo el mismo autor de su trabajo de investigación inicia conceptualizando el comportamiento Organizacional de la siguiente manera:

“El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la **eficacia** y **productividad de la organización**. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva “macro” o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.

El CO se basa en conceptos derivados de los campos de la psicología individual (personalidad y cognición), psicología social (interacción entre personas), psicología industrial (personas en el trabajo), ciencias políticas (poder e influencia), antropología (sistemas culturales) y economía (incentivos y transacciones). La TO está directamente relacionada con el CO y se basa en conceptos e investigaciones de la antropología, sociología (naturaleza y comportamiento de grupo de personas) y teorías de organizaciones complejas (cómo se forman, crecen, compiten y colaboran). Nuestro enfoque al CO se sirve tanto de

teorías establecidas como de prácticas administrativas confiables para explicar el comportamiento de los agentes que participan en una organización. Podrá ver que todas las teorías del comportamiento están rigurosamente basadas en ejemplos administrativos, estudios de caso organizacionales y corporativos y en su propia experiencia laboral.”

2.2.6. Diferencia entre clima y cultura organizacional

Para el autor Jaime Santana (2007) en su Obra: Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos Constructos para explicar un fenómeno? Indica lo siguiente:

“Probablemente pocos debates han suscitado tanta controversia entre los científicos sociales como dedicado a esclarecer las similitudes y diferencias que existe entre el clima y la cultura organizacional. En efecto. Ambos constructos han ocupado un lugar destacado en la literatura organizacional; sin embargo, e haber sido objeto de estudio a partir de diferencias de tradiciones disciplinares, psicología social o Antropología, ha provocado a su vez bastante discusión acerca de su definición y su contenido. A todo ello se añade cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura se utilizan frecuentemente y equivocadamente de manera intercambiable en la literatura organizacional”

Clima

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura

Los investigadores de la cultura trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

Cultura organizacional

La cultura organizacional o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o

departamento. Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada.

Las diferencias entre la cultura organizacional y el clima organizacional son en sí que esta precede al clima y actúa como su base y fundamento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura organizacional es más constante el clima es más variable.

2.2.7. Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de Clima Organizacional de Likert ,(1999) establece que:

“El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción y establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- 1) Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.*
- 2) Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.*
- 3) Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.*

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. *Clima de tipo autoritario.*
 - 1.1. *Sistema I. Autoritario explotador*
 - 1.2. *Sistema II. Autoritarismo paternalista.*
2. *Clima de tipo Participativo.*
 - 2.1. *Sistema III. Consultivo.*
 - 2.2. *Sistema IV. Participación en grupo”*

2.2.8. Desempeño Laboral.

Para el autor Perea Ramón (2012) define el desempeño laboral de la siguiente manera.

“El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud/enfermedad de la población, el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios de salud. Esta concepción de la calidad del desempeño, unida e integrada a la calidad de los servicios, lleva a postular la evaluación del desempeño laboral como un proceso continuo de evaluación de la calidad de la atención en salud, que rompe los marcos puramente académicos, y la vincula con la responsabilidad institucional y el compromiso social, como respuesta a las necesidades de la población; en un proceso activo y participativo de problematización constante, que dirige las acciones a desarrollar en los procesos permanentes de formación y superación en salud. Cuba ha decidido establecer la evaluación del desempeño laboral de todos los trabajadores en los diferentes organismos de la administración central del estado, en las instituciones y los diferentes centros laborales, como base para el incremento de la calidad de la producción y los servicios e iniciar su intervencionalización con la aplicación de los diversos estímulos morales y materiales. El Ministerio de Salud Pública se encuentra inmerso en este proceso de estudio, análisis e implementación.”

2.2.9. El concepto de desempeño.

Para el autor Sanz Castejón (2002) define el concepto de desempeño de la siguiente manera: “Otros términos están relacionados y se confunden con el de desempeño. El desempeño o rendimiento laboral debe diferenciarse de la conducta laboral, de la eficacia y de la productividad, fenómenos con los que guarda cierta relación. y otros distinguieron conducta, desempeño y eficacia. La conducta es lo que las personas hacen, y no incluye ningún

componente evaluativo. El desempeño se refiere a la contribución de los miembros a las metas de la organización. En este caso, sí que podemos hablar de un mejor o peor desempeño en la medida en que la conducta del sujeto contribuya o no al buen funcionamiento de la organización”. Cita a Campbell para definir las características del desempeño:

- “El desempeño es conducta, pero no todo tipo de conducta. El desempeño incluye sólo aquellas conductas o acciones relevantes para las metas de la organización.
- El desempeño no denota las consecuencias o resultados de la acción, sino la acción misma. Existen ciertas conductas que contribuyen a la consecución de las metas organizacionales y que sin embargo no son observables. En este caso, el desempeño sólo puede ser inferido a partir de los resultados de dichas conductas. Es por ello que las soluciones o respuestas que se producen como resultado de una conducta cognitiva no observable deben ser incluidas como acciones y por tanto como desempeño.
- Por último, la eficacia tiene que ver con la medida en que esas contribuciones se traducen en resultados. Existe cierto consenso en que la productividad debe ser definida en términos de una ratio entre variables output y variables input. Es decir, es una ratio entre los resultados conseguidos y los recursos utilizados para ello.
- Hemos definido el desempeño como aquellas conductas que son relevantes para las metas de la organización. La dificultad de esta definición estriba en determinar qué conductas son las que contribuyen a las metas de la organización.
- El cumplimiento de las tareas asignadas es relevante para las metas de la organización. Sin embargo, no podemos equiparar el desempeño con el cumplimiento de las tareas asignadas. Un buen desempeño es aquel que no sólo cumple con las obligaciones del rol, sino que además se compromete en conductas beneficiosas para la organización de forma espontánea.
- Desde entonces, se ha extendido la idea de que el concepto de desempeño se deben incluir todo tipo de conductas que contribuyan a las metas de la organización, con independencia de si forman parte de las prescripciones del rol o no. La distinción es un claro antecedente de lo que hoy en día se conoce con conductas intra-rol y conductas extra-rol.”

2.2.10. Conductas propias de rol y extra rol.

En el trabajo de investigación el autor Edu Valsania (2014) cita a Van Dyne en donde propone cuatro categorías básicas, que son el resultado del cruce de dos dimensiones: **promotora/prohibitiva** y **afiliativa/desafiante**. A continuación, se describe estas dos dimensiones:

“**Dimensión Promotora- Prohibitiva.** Esta primera dimensión refleja si la conducta extra rol busca promover y desarrollar algo (promotora) o si lo que persigue es prevenir, paralizar o eliminar alguna circunstancia (prohibitiva). Las promotoras se centrarían en beneficiar básicamente a la organización mediante el desarrollo de comportamientos que faciliten un mejor rendimiento, incluso aunque la conducta se dirija en un principio a individuos. Las prohibitivas, en el otro extremo, aunque también persiguen el beneficio de la organización, se centran en denunciar, evitar e interrumpir comportamientos y circunstancias ilegales, ilegítimas o inapropiadas. Es decir, las promotoras incorporan nuevos elementos y las prohibitivas, los eliminan. Un ejemplo de conductas promotoras es ofrecer ayuda para hacer mejor las tareas o proponer sugerencias. Un ejemplo de conducta extra-rol prohibitiva sería no permitir que un compañero sustraiga material corporativo. **Dimensión Afiliativa – Desafiante.**

Esta segunda dimensión representa un continuo que muestra si la conducta tendería a reforzar y mantener las relaciones (afiliativo), no implicando riesgo alguno, o si la conducta podría causar algún daño no intencionado en las relaciones interpersonales y organizacionales (desafiante). Las desafiantes centran en cambiar la situación, ofreciendo ideas e implementando sugerencias constructivas para el cambio. Este tipo de conductas pueden ser controvertidas en algunos momentos, implicando potenciales violaciones de normas y pudiendo suponer, en algunos casos, un cierto riesgo para el individuo u organización. Las afiliativas no suponen riesgo alguno para las interacciones entre los integrantes, sino que por el contrario las enfatizan y refuerzan, por ejemplo, las conductas de ayuda a partir del cruce de estas dos.”

Y a continuación dentro de la Investigación de su tesis del autor Edu Valsania encuentra la definición de conducta extra-rol por Van Dyne (2014)

“La definen la conducta extra-rol como aquella conducta que beneficia a la organización y/o que tiene la intención de beneficiar a la organización, que es espontánea y que va más allá de las expectativas de rol existentes”.

Los propios autores reconocen que existen conductas extra-rol negativas, en el sentido de que pretenden perjudicar a la organización, pero limitan su definición a las conductas positivas,

Los mismos autores definen más adelante las conductas propias del rol como aquellas conductas que son requeridas o esperadas como parte de la ejecución de las obligaciones y responsabilidades del rol asignado

Sin embargo, el límite entre conductas propias del rol y extra-rol es mucho más difuso de lo que parece. Cita a Morrison (2015) en donde indica lo siguiente.

“demuestra que la consideración de una conducta como intra-rol o extra-rol puede ser distinta para el supervisor que para el empleado y que incluso puede variar de un empleado a otro. Los empleados tienden a efectuar con mayor frecuencia las conductas propias del rol que las extra-rol. Tanto las conductas propias del rol como las extra-rol pueden ser intrínsecamente recompensadas, pero las conductas intra-rol es más probable que vayan acompañadas de recompensas y sanciones extrínsecas que las extra-rol. Por ello, en general la motivación debería ser mayor para las conductas propias del rol que para las extra-rol”

2.2.11. Principales modelos sobre la conducta laboral y organizacional: Teoría de la Conducta en las organizaciones de Naylor, Pritchard e Ilgen.

Para el autor Llege, D.R. y Hollenbeck, J.R. (1992) afirma: “En primer lugar, la conducta es considerada como proceso en curso comportarse, y la unidad de esa conducta es el acto. No obstante, este modelo no centra el análisis en los actos propiamente dichos, sino en los productos a que da lugar la actuación del individuo. Otra de las características de esta teoría es la distinción de dos dimensiones en la conducta: dirección y amplitud. Esta última debe entenderse como la cantidad de recursos personales que se asignan a su realización, y que es una determinada combinación de tiempo y esfuerzo. La conducta se convierte así en un problema de asignación de recursos, de elección o juicio acerca del grado de compromiso personal con una determinada opción comportamental respecto a diferentes cursos de acción alternativos. Por otro lado, la teoría contempla la existencia de diferentes niveles de activación, junto con a la distinción entre actos relevantes y actos triviales se puede establecer la relación entre recursos totales y el nivel de activación.

El compromiso a las conductas relevantes, más el compromiso con actos triviales constituye el compromiso total (nivel de activación), que difiere del máximo compromiso posible o el máximo nivel de recursos de que dispone el individuo. Por otro lado, esta teoría está formulada como la interacción entre el organismo y el entorno, siguiendo un esquema E-O-R, que integra un bucle de feedback entre respuesta y estímulo. En ese esquema, además, el organismo se descompone en un componente cognitivo de carácter dinámico, y componente estable que son las diferencias individuales y los estados motivacionales. El entorno; la teoría

contempla una doble influencia del ambiente organizacional, se refiere tanto a las tareas, condiciones físicas, tecnológicas y recursos materiales, el entorno social las relaciones con otras personas, así como las diferentes prácticas organizacionales. En segundo lugar, se observan las relaciones mutuas entre el entorno y la secuencia productos-rendimiento-resultados.

El rendimiento depende de la evaluación que se realiza en la organización de los productos mencionados. Es decir, depende no sólo de los productos realmente producidos (y percibidos por los miembros de la organización), sino también de las prácticas y sistemas de evaluación de la organización. El desempeño puede incrementarse como consecuencia de la influencia ambiental. Las diferencias individuales; son el primer bloque de variables de la persona que aparecen en el modelo, y tienen una influencia importante sobre la conducta. La teoría especifica tres tipos de diferencias individuales. Las primeras se refieren a aptitudes y capacidades, que representan la potencialidad de la persona para desempeñar un acto. El segundo tipo de diferencias individuales es el relativo a las necesidades y al estado temporal de necesidad. En tercer lugar, el modelo considera las características de personalidad, y las diferencias individuales con respecto a ellas. La influencia de las diferencias individuales sobre la conducta tiene lugar de cuatro modos.

El proceso A, proceso I, procesos E y F. De modo recíproco, las diferencias individuales pueden verse influidas por diversos elementos del modelo. Percepciones; el primer paso del procesamiento cognitivo para la acción tiene lugar a partir de los estímulos del ambiente y de las tres principales variables individuales: aptitudes/capacidades, necesidades y personalidad. A partir de estos tres componentes, los individuos forman cuatro tipos de percepciones. Entre los aspectos del modelo que pueden criticarse hay dos, la concomitancia pronunciada con la teoría de las expectativas y valencias y la escasa consideración de los diferentes niveles de procesamiento.”

2.2.12. Modelo sobre el desempeño laboral: Modelo de desempeño de Campbel.

Para el investigador CAMPBELL, Tom: (1994) afirma lo siguiente con respecto al modelo de desempeño.

“Su opinión, no existen teorías sólidas en la actualidad, por lo que sugiere un modelo teórico, cuyo nivel de formalización es relativamente bajo que aplica una creencia generalizada de los determinantes del desempeño. El desempeño es considerado como la acción, y no como los resultados de esa acción. Por ello, su propuesta se centra precisamente en el análisis de la actividad y sus determinantes, y no en los resultados de la misma.

Los tres determinantes principales de la conducta son el conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos y las destrezas, y la motivación. Por el conocimiento declarativo se entiende simplemente el conocimiento sobre los hechos y las cosas, que aplicado al contexto laboral significa la comprensión de los requerimientos de la tarea. El conocimiento de los procedimientos y las destrezas requiere combinar el conocimiento de qué debe hacerse (declarativo) con el conocimiento de cómo debe hacerse. Las destrezas que pueden incluirse aquí son las destrezas cognitivas, psicomotrices, físicas, perceptivas, interpersonales y de auto dirección. En cuanto a la motivación, Campbell especifica tres decisiones o juicios diferenciados: la elección de realizar un esfuerzo, la decisión respecto al nivel de esfuerzo a dedicar, y la decisión relativa a la persistencia de ese esfuerzo. En otras palabras, la motivación se descompone en las tres dimensiones de la conducta: su dirección, su amplitud y su persistencia.

Para Campbell, no resulta práctico tratar de determinar con precisión la forma que toma la función $\text{Desempeño} = f(\text{CD} \times \text{CDO} \times \text{M})$ (conocimiento declarativo x conocimiento de los procedimientos y las destrezas x motivación). Resulta más interesante determinar cuanta varianza de esas tres conductas de decisión (elección de conducta, nivel de esfuerzo y persistencia) pueden predecirse a partir de predisposiciones estables que puedan medirse en el momento de la contratación.

En principio cabe asumir una cierta relación entre conocimiento declarativo y conocimiento de los procedimientos, igualmente parece haber una relación entre destrezas y conocimiento declarativo y la motivación. Para finalizar, Campbell establece una taxonomía de componentes del desempeño. Para este autor, no hay un factor general de desempeño, sino una estructura jerárquica en la que existen ocho factores en su nivel más general. A partir de ellos es posible describir la parte superior de la estructura latente del desempeño en todos los trabajos del Diccionario de Títulos Ocupacionales. Estos factores son: pericia en tareas específicas del puesto, pericia en tareas no específicas del puesto, demostrar esfuerzo, tareas de comunicación oral y escrita, demostrar esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los compañeros, supervisión y dirección.

Para Campbell, los diferentes puestos implican niveles diferentes de cada uno de estos ocho componentes de mayor nivel, se asume que cada uno de ellos puede descomponerse a su vez en otros de menor nivel”

2.2.13. Modelos sobre el desempeño laboral: El modelo de motivación Cognición de Earley y Shalley.

Para el autor Eagly, A. & Crowley, M. (1986), el modelo de motivación desde el punto de vista Cognitivo lo define así: “El modelo consiste básicamente en una extensión de modelo del establecimiento de metas en la que se concede una gran importancia a los aspectos puramente cognitivos que resultan de la internalización de metas, en el proceso que guía la conducta laboral. El propósito principal de estos autores reside en explicar el procedimiento por el cual las metas laborales influyen sobre el desempeño de las tareas.” Y en el mismo párrafo cita a autores dice así.

A esta pregunta central, responden especificando la manera en la cual las metas se transforman en acciones, en un determinado comportamiento laboral. El modo por el cual las metas se convierten en acciones son los planes de acción, lo que relaciona el modelo propuesto por estos autores con el paradigma cognitivista de la conducta humana, y en particular con la obra de Miller, Gallanter y Pribram (1960) que es considerada el trabajo seminal de este paradigma. El modelo parte de las tres premisas siguientes:

1. *“Los individuos están dirigidos por metas, y las utilizan para la actividad cognitiva, afectiva y conductual.*
2. *Los procesos cognitivos y motivacionales son cíclicos e interdependientes.*
3. *Los individuos desempeñan tareas en un contexto social que tiene implicaciones sobre su modo de actuar. El modelo presenta dos fases o procesos principales, por una parte, se aprecia un proceso de formulación, evaluación e internalización de las metas laborales, por otra el modelo especifica un proceso de desarrollo y ejecución de planes de acción, que concluye el ciclo a través de procesos de feedback sobre la fase de internalización de las metas. El modelo se inicia con la consideración de un estándar de desempeño determinado que se asigna a la persona. El individuo realiza un primer juicio, por lo general de tipo automático, por el que ese estándar es evaluado. Esto ocurre en aquellas ocasiones en las que no es necesario recurrir a una evaluación extensiva de la utilidad de la meta. Como consecuencia puede ocurrir que el estándar sea inmediatamente aceptado o rechazado directamente. No obstante, un buen número de ocasiones no se puede rechazar o aceptar el estándar de manera inmediata, sino que resulta necesario un procesamiento que suponga un mayor grado de control por parte del individuo. Esto puede tener que ver con la dificultad percibida de las metas, de su familiaridad, las expectativas de auto eficacia y el propio estándar, o con otras*

razones. Como resultado de este segundo proceso evaluador, el estándar es definitivamente rechazado o finalmente internalizado pasando a constituir una meta aceptada por el individuo. Una vez se haya internalizado una meta, el individuo requiere disponer de un plan para ejecutar una determinada conducta que permita alcanzar la meta. Una vez establecido un plan de acción, la persona forma una intención de actuar. Estas intenciones son el inmediato precedente de la acción y constan de cuatro componentes primarios: el plan que dicta la secuencia de acciones a realizar, el nivel de energía/esfuerzo asignado, el estado afectivo y el sistema de feedback. El modelo propuesto tiene como principales aportaciones las siguientes: permite explicar cómo las metas son transformadas en desempeño, explica lo que ocurre si las metas no son aceptadas, vincula aspectos motivacionales y cognitivos, especifica con detalle los diferentes bucles de decisión, incluye variables del entorno y de la propia persona pueden influir en los procesos que dan lugar a la conducta, dando especial interés al feedback, distingue entre niveles de procesamiento diferenciados (automático y controlado), permite integrar conceptos de diferentes teorías y permite abrir nuevas vías de aplicación del establecimiento de metas a la mejora del desempeño laboral”

2.2.14. Las Conductas extra-rol: Teorías de intercambio social.

Para el autor Organ, D.W. (1994) afirma. *“Las conductas extra-rol han sido conceptualizadas a partir de la teoría de los roles y en especial tras la conceptualización de las organizaciones como sistemas sociales constituida por roles. A partir del concepto de rol, se considera que existen ciertas expectativas relativas al comportamiento y la actuación de los miembros de una organización. Sin embargo, los ocupantes de un rol laboral ponen en práctica otra serie de conductas que no son explícitamente requeridas por el conjunto de rol, y a las que se define como conductas extra-rol.”*

Van Dyne, Cummings y McLean Parks (1995) menciona lo siguiente:

“han tratado de delimitar conceptualmente las conductas extra-rol, definiéndolas como aquellas conductas que benefician a la organización que al menos pretenden beneficiar a la organización, que son discrecionalmente y van más allá de las expectativas de rol existentes. Son activas y desinteresadas y pretenden el beneficio de la organización o sus integrantes, y no tanto el beneficio de quien las realiza.

El análisis se centra en las conductas de ciudadanía organizacional, que son las que han recibido mayor atención. Un primer aspecto a destacar es su importancia para el

desempeño laboral tomado en sentido amplio, y las consecuencias que ello tiene de cara a la convergencia de la medida de rendimiento.”

Podsakoff, McKenzie y Hui (1993) este autor nos las da razones de parte de los directivos y supervisores

“Enumeran diferentes razones que llevarían a los directivos y supervisores a tener en cuenta las CCO en las valoraciones del desempeño de sus subordinados: la reciprocidad y la equidad, los esquemas afectivos, las personas tendemos a categorizar el entorno. Cuando ciertas categorías llevan asociadas determinados niveles afectivos, el afecto entra de forma automática en los procesos implicados respecto a ese objeto. Las CCO pueden ser estímulos muy distintivos y fácilmente accesibles para evaluar el desempeño y por último podría atenderse a las CCO a la hora de realizar evaluaciones del desempeño debido a la formación de correlaciones ilusorias por parte de los evaluadores.

Dado el interés de estas conductas para las organizaciones es importante analizar sus bases motivacionales. En esta dirección el autor Organ analiza el primer lugar las aportaciones de la perspectiva disposicional de las CCO, y discute la tesis de que la implicación de un trabajador en esas conductas esté relacionada con una determinada estructura de personalidad, o con uno o varios rasgos personales. En segundo lugar, Organ debate la relación existente entre satisfacción laboral y CCO, la correlación encontrada en mucho mayor que entre satisfacción y productividad o rendimiento. Lo que parece apoyar la explicación de que los trabajadores que se encuentran satisfechos en su trabajo, están más dispuestos a emprender CCO. A partir de estos resultados Organ trata de especificar los principales procesos por los que las personas se implican en conductas de ciudadanía. Por un lado, parece existir una relación basada en un intercambio económico entre las organizaciones y sus miembros, además se postula la existencia de un intercambio social. El concepto de intercambio social, que presenta muchos puntos en común con el concepto de “contrato psicológico”, parece ser una de las bases por la que los individuos están dispuestos a realizar toda una serie de conductas en beneficio de la organización. Organ propone finalmente un modelo predictor de las conductas de ciudadanía. Involucrarse en este tipo de conductas depende de una cierta disposición en relación con el estado afectivo del trabajador. Sin embargo, esa disposición se verá modulada por la percepción de justicia y equidad en el intercambio social individuo-organización, que a su vez está relacionada con la valoración del trabajador de los resultados que obtiene, y con su implicación y vinculación de tipo intrínseco. A pesar de todo debe avanzarse más en la clarificación de las conductas extra-rol.”

2.2.15. Determinantes del desempeño laboral.

El autor de la tesis La Torre Navarro (2012) cita dentro de su trabajo doctoral al autor Campbell aspecto de desempeño laboral lo siguiente:

“Los determinantes del desempeño laboral han sido investigaos básicamente desde tres perspectivas. Por un lado, se ha entendido por determinantes del desempeño todas aquellas variables del entorno laboral que tienen una influencia sobre ese desempeño. Una segunda perspectiva es considerar determinantes al conjunto de variables que le anteceden, a partir de las cuales puede explicarse la conducta de una persona. La tercera aproximación se centra en los predictores del desempeño.”

Por otro lado el autor Waldman y Avolio (1993) propone la Facilidades e inhibiciones del desempeño laboral y afirma así:

“analizan diferentes aspectos temporales y evolutivos y sus relaciones con el desempeño. En primer lugar, se ha estudiado el efecto de la edad y el progresivo envejecimiento produce sobre el desempeño. Si bien parece haber un declive de ciertas capacidades humanas, no es menos ciertos que existen grandes diferencias individuales en este aspecto, y también difieren los efectos que el hacerse mayor tiene sobre el trabajo. En segundo lugar, el paso del tiempo juega un papel de acumulación en relación con el feedback de resultados, el sistema de recompensas o los desafíos del trabajo, que podría afectar a la motivación laboral a lo largo del ciclo vital. En tercer lugar, comentan la investigación relacionada con la obsolescencia de las habilidades laborales con el paso del tiempo, Las oportunidades de desarrollar y poner en práctica las propias habilidades permiten mantener un nivel óptimo, mientras que la falta de oportunidades, el trabajo rutinario o la falta de desafío pueden propiciar una reducción de las capacidades laborales. Además, se hacen eco de otras posibles variaciones que pueden afectar al desempeño laboral a lo largo del ciclo vital como las aficiones y actividades extralaborales.”

La obra de Schoorman y Schneider (1988) ofrece una consideración siguiente:

“más sistemática de los determinantes del desempeño, el rango de variables individuales va desde las habilidades hasta la motivación. Sin embargo, en relación a las condiciones del ambiente, incluye un amplio rango de variables, a partir de este amplio rango de variables, tratan de esclarecer un modelo comprensivo del funcionamiento de la organización que clarifique conceptualmente el asunto de los facilitadores e inhibidores del desempeño, tomando como unidad de análisis el equipo de trabajo. Partiendo de la concepción

de las organizaciones como sistemas sociales abiertos, definen 5 subsistemas de actividades, los diferentes facilitadores o inhibidores podrán posteriormente definirse a partir de ellos, estos son: subsistema de apoyo, de mantenimiento de producción adaptativo y directivo.

En el mismo trabajo de Schoorman y Schneider menciona a Guzzo y Gannett (1989) dan un paso más:

“diferencian entre el desempeño máximo alcanzable, y el nivel de desempeño mínimo aceptable. Así, los inhibidores son aquellas variables del ambiente que impiden que se alcance el máximo desempeño que permite un determinado nivel de habilidades, y por tanto modifican las relaciones entre aptitudes y desempeño. Facilitadores e inhibidores no son vistos por tanto como opuestos en un mismo continuo, sino como fenómenos diferentes. Tanto Schoorman y Schneider, como Guzzo y Gannett, son partidarios de establecer los determinantes del desempeño (facilitadores e inhibidores) específicamente en cada situación. Un punto de partida, acerca de clasificaciones de facilitadores e inhibidores, es la propuesta de Peters y O’Connor que proponen 8 variables relevantes para el desempeño: la información relacionada con el trabajo, herramientas y suministros, materiales y suministros, apoyo financiero, servicios requeridos y ayuda de otros, preparación de la tarea, disponibilidad temporal, entorno laboral”

2.2.16. Medida y valoración del desempeño

Para Cuenca C. (1992) La valoración del desempeño persigue básicamente tres propósitos:

“Obtener información para tomar decisiones administrativas respecto al personal, proporcionar feedback a los empleados sobre su desempeño e investigar la adecuación técnica y legal de la gestión de recursos humanos puesta en práctica por la organización. Pero el autor Quijano serían cinco los propósitos que puede tener la valoración del desempeño: la administración del personal, el desarrollo y la motivación de los trabajadores, la validación de métodos y técnicas de gestión, la identificación del potencial y el desarrollo de sistemas de gestión. Los tres primeros coinciden con los ya planteados, y los dos restantes son en cierto modo novedosos. Objeto de la evaluación; evidentemente, lo que queremos medir es el desempeño. Sin embargo, ya hemos visto cómo el concepto de desempeño debería incluir también aquellas conductas extra-rol que contribuyen a la consecución de los fines de la organización. En este sentido, un primer problema que se plantea es si vamos a optar por medir el desempeño de manera global, o si vamos a considerar sus diferentes aspectos”

Para Veronica Sieglin y Ramos Tovar (2007) dentro de su trabajo sobre estrés laboral cita al autor De Vries y nos menciona las categorías del desempeño:

“El dominio medible del desempeño viene dado por tres categorías: conductas, rasgos de personalidad y resultados. El contenido de la valoración del desempeño puede incluir aspectos de cada una de estas categorías o de todas. Las medidas de desempeño que se centran en rasgos de personalidad han recibido numerosas críticas, dado que el grado de inferencia respecto a la medida en que el evaluado tiene o no ese rasgo es mayor, y porque su relación con el desempeño no siempre está clara. Además, dichas evaluaciones son poco fiables y válidas”

Para el autor Campbel (2003) que también es citado por Verónica nos menciona lo siguiente:

“Hace otras dos distinciones a nuestro juicio relevantes, señala que podemos medir la velocidad con la que se ejecuta una tarea o conjunto de tareas, la precisión con la que se hace, o una combinación de las dos. Otra distinción respecto a lo que se debe medir, hace referencia al desempeño individual o al del equipo.

Las evaluaciones del desempeño podemos obtenerlas a través de una gran cantidad de fuentes como son los supervisores, compañeros de trabajo, el propio empleado, etc. La frecuencia deseable en la valoración del desempeño ha de ser como norma general, cada vez que se termina o se ha avanzado en un proyecto, las evaluaciones informales del desempeño deben hacerse con cierta frecuencia.”

Verónica también menciona a Quijano (2001) y nos describe sobre el desempeño: *“Existen múltiples maneras de medir el desempeño en el trabajo, entre las técnicas de evaluación de méritos se distingue tres tipos: técnicas de comparación (jerarquización), técnicas escalares y técnicas basadas en la entrevista. Las técnicas directamente relacionadas con la producción o técnicas objetivas incluyen cualquier indicador del desempeño del trabajo que puede ser contabilizado.*

Para B. Werther y Keith Davis (2008) las limitaciones más destacables son las siguientes: *“los distintos indicadores objetivos del desempeño están contaminados al incluir aspectos que no están bajo el control del sujeto y los meros resultados que proporcionan las medidas objetivas no recogen los principales aspectos del desempeño en el trabajo.*

Las técnicas de comparación (jerarquización) son aquellas en que el sujeto es evaluado a través de la comparación que se establece con sus compañeros, las técnicas escalares (basadas en el criterio) utilizan estándares de rendimiento comunes y fijados para cada puesto de trabajo. A pesar de que las medidas subjetivas han sido más utilizadas que las objetivas no

están exentas de limitaciones y están afectadas por números sesgos. Las medidas e instrumentos utilizados han de cumplir una serie de requisitos como la validez, fiabilidad, sensibilidad, utilidad, practicabilidad y aceptabilidad.”

2.2.17. Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral.

Para el autor Coria Arreola (2011) Nos plantea el diagnóstico del problema del desempeño laboral así

“Comenzaremos por examinar la forma en que los directivos desarrollan sus habilidades para diagnosticar problemas en el desempeño laboral. Los supervisores tienden a considerar que la causa de un desempeño laboral deficiente es la falta de motivación”

Mason MF, Morris (2010) De la Universidad Columbia cita Bitter y Gardner y nos escribe lo siguiente:

“Es decir, cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores suelen considerar que este resultado se debe a un esfuerzo insuficiente, que muchas veces se manifiesta en términos de falta de interés o compromiso. La tendencia a hacer suposiciones acerca de las causas de los hechos, sin efectuar un escrutinio, es un ejemplo de lo que los psicólogos denominan atribución.

Como los supervisores por lo general creen que si trabajan más arduamente tendrán un mejor desempeño, suponen que pueden aplicar su propia experiencia a otros puestos y ambientes de trabajo.

El problema de este enfoque para detectar problemas es que conduce a soluciones simplistas, que evocan al siguiente proverbio chino: Por cada cien hombres que cortan las hojas de un árbol enfermo, sólo uno se inclina a inspeccionar las raíces. Consideremos un conjunto de condiciones laborales cada vez más común, que ilustra la necesidad de inclinarse e inspeccionar las raíces del inadecuado desempeño laboral observado. Se estima que una tercera parte de los empleados estadounidenses son asignados a horarios irregulares (que muchas veces implican trabajo nocturno), conocidos como turnos laborales.

En un artículo reciente acerca de los retos que enfrentan los individuos que trabajan por turnos, se cuenta la historia de un supervisor que buscaba la aprobación del departamento de recursos humanos para despedir a un empleado porque no se “enfocaba en su trabajo”, ya que a menudo vagaba y hablaba con los demás, y en ocasiones se quedaba dormido.

La investigación sobre trabajadores por turnos sugiere la necesidad de ir más allá de una explicación simplista del comportamiento inaceptable de ese trabajador, planteada como “desempeño deficiente igual a baja motivación y compromiso”. Por ejemplo, los trabajadores por turnos duermen dos o tres horas menos por noche que los trabajadores diurnos, y son cuatro

o cinco veces más proclives a experimentar trastornos digestivos porque consumen alimentos de baja calidad a deshoras; además, el 80 por ciento de los trabajadores por turnos reportan fatiga crónica, 75 por ciento de ellos manifiestan sentirse aislados en el trabajo, y el abuso de drogas y alcohol es tres veces mayor entre los individuos que trabajan por turnos de manera permanente. Para evitar caer presas de diagnósticos simplistas y mal informados de los problemas en el desempeño laboral, los directivos necesitan un modelo o un marco de referencia que guíe su proceso de indagación. Varios académicos organizacionales han resumido las determinantes del desempeño laboral de la siguiente manera: $\text{Desempeño} = \text{habilidad} \times \text{motivación (esfuerzo)}$ donde $\text{Habilidad} = \text{aptitud} \times \text{capacitación} \times \text{recursos}$ $\text{Motivación} = \text{deseo} \times \text{compromiso}$. De acuerdo con estas fórmulas, el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; y la motivación es el producto del deseo y del compromiso.

La función multiplicadora en estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales. Por ejemplo, los empleados que tienen una motivación del 100 por ciento y una habilidad requerida para desempeñar una actividad del 75 por ciento podrían mostrar un desempeño por arriba del promedio. Sin embargo, si estos individuos tienen sólo el 10 por ciento de la habilidad requerida, ninguna cantidad de motivación les permitirá desempeñarse de manera satisfactoria.

La aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que el individuo aporta a un trabajo. Éstas incluyen capacidades mentales y físicas, aunque para muchos puestos orientados a la persona también implican características de la personalidad. La mayoría de nuestras habilidades inherentes podrían mejorar mediante la educación y la capacitación. De hecho, gran parte de lo que llamamos habilidad natural en los adultos puede rastrearse a experiencias previas de mejoramiento, como el modelamiento de las habilidades sociales de los parientes o de los hermanos mayores. Sin embargo, es útil considerar a la capacitación como un componente separado de la habilidad, puesto que representa un mecanismo importante de mejoramiento del desempeño de los empleados.

La habilidad debe conocerse durante el proceso de selección, al evaluar a los candidatos respecto a las habilidades requeridas para el puesto. Si un candidato tiene deficiencias menores en las habilidades, pero muchas otras características deseables, se podría utilizar un programa de capacitación intensiva para incrementar su habilidad para desempeñar el trabajo.

Nuestra definición de habilidad es más amplia que la mayoría. Nos enfocamos en la habilidad para el desempeño, más que en la habilidad del sujeto. Por lo tanto, nuestra definición incluye un tercer componente situacional: recursos adecuados. Con frecuencia, se coloca a

individuos sumamente capaces y bien capacitados en situaciones que inhiben el desempeño laboral.

De manera específica, no se les dan los recursos (técnicos, de personal, políticos) para desempeñar las actividades asignadas de manera eficaz. La motivación representa el deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un es fuerza relacionado con el trabajo. Algunas personas de sean realizar una actividad, pero se distraen o se desaniman con facilidad; es decir, tienen un gran deseo, pero poco compromiso. Otros se esfuerzan trabajando y manifiestan una perseverancia impresionante, pero su trabajo carece de inspiración.

Estas personas tienen un gran compromiso, pero poco deseo. La primera pregunta de diagnóstico que debe hacer el supervisor acerca de un individuo con bajo rendimiento es si las deficiencias en su desempeño se deben a la falta de habilidad o a la falta de motivación. Los directivos necesitan cuatro elementos de información para responder esa pregunta:

1. ¿Qué tan difíciles son las actividades que se asignan al individuo?
2. ¿Qué tan capaz es el individuo?
3. ¿Con cuánto ahínco trata el individuo de tener éxito en el trabajo?
4. ¿Cuánto ha mejorado el individuo?

En términos de estas cuatro preguntas, la falta de habilidad generalmente se asocia a actividades muy difíciles, a una baja habilidad individual general, a demostraciones de un gran esfuerzo y a la falta de progreso con el paso del tiempo. La respuesta a la pregunta “¿se trata de un problema de habilidad o de motivación?” tiene efectos de largo alcance para las relaciones entre el directivo y el subalterno.

Las investigaciones sobre este tema revelan que los directivos tienden a presionar más a una persona si consideran que ésta no manifiesta intencionalmente el desempeño esperado, que cuando creen que la situación se debe a fuerzas externas e incontrolables.

En ocasiones, los directivos justifican la elección de una estrategia de influencia enérgica con base en la actitud negativa del subalterno, en su hostilidad hacia la autoridad o en su falta de dedicación. Por desgracia, si la valoración del directivo es incorrecta, y relaciona el desempeño inadecuado con la habilidad y no con la motivación, la respuesta ante la creciente presión agravará el problema.

Si los individuos que muestran un desempeño deficiente consideran que la administración no es sensible a sus problemas (que carecen de recursos, de una capacitación adecuada o de horarios laborales realistas), podrían responder de manera contraproducente ante cualquier táctica que busque incrementar su esfuerzo. Es muy probable que desarrollen un problema

motivacional (es decir, su deseo y compromiso disminuirán) en respuesta a las acciones insensibles y de “puño de hierro” de la administración. Al ver esta respuesta, la administración pensará que esto confirma su diagnóstico original, y empleará tácticas de influencia aún más intensas para forzar la obediencia.

2.3. Definición de conceptos básicos

2.3.1. Clima Organizacional

Según el autor Salgado F. Jesús (1996) define el clima Organizacional de la siguiente manera: *“El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla: La estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Esto influyen en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, relacionando con el “saber hacer” del directivo.*

2.3.2. Desempeño Laboral Según el autor Sanin Posada J. A. (2014) define el desempeño así: *“El desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado. En el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o a actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (cumplimiento de normas)*

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Relación entre variables de la investigación

La relación entre clima organizacional y desempeño laboral desde un punto de vista expandido y con el objetivo de clarificar la relación entre ambos dominios, era necesario extender el número y significado de sus componentes, alcanzando así una correspondencia con el nivel de avance actual de sus respectivos campos de investigación, tal como hemos ido reflejando a lo largo de esta revisión.

En concreto, nuestro modelo representa una integración de distintos planteamientos que consideramos de una relevancia fundamental para el estudio de la relación entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

- 1) En primer lugar, la delimitación del clima Organizacional esta dimensionado por: Estructura, recompensa, relación, cooperación e identidad; y por el otro las dimensiones del desempeño laboral son: Desempeño Intrarrol y el Desempeño extrarrol.
- 2) En segundo lugar, cada dimensión del clima organizacional tiene 5 ítems cada uno, haciendo un total de 25 ítems. Si mencionamos la **estructura** son:
 - La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno
 - La Estructura Organizacional es flexible
 - La Estructura Organizacional favorece los objetivos de control de los demás estándares de control del Direccinamiento Estratégico
 - La Estructura organizacional favorece los objetivos de Control de los demás estándares de Control Interno
 - La normativa que autorregula el Modelo Estándar de Control Interno contempla los procedimientos necesarios al diseño, implementación y mantenimiento de la Estructura Organizacional

Las recompensas son:

- Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo
- Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos
- La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho
- He recibido reconocimiento por un esfuerzo extra de mi parte
- La organización ofrece incentivos para incrementar su desempeño

Relación

- La comunicación entre usted y su jefe es frecuente
- La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena.
- El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas
- Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses
- Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo

Cooperación

- Mis compañeros/as de trabajo entre el personal de los diferentes departamentos es buena
- Considero que en mi área podemos trabajar en equipo
- Considero que me integro fácilmente a cualquier área de trabajo.
- Considero que las con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo
- Considero que puedo resolver los problemas antes que me plantea mi jefe

Identidad

- Cuenta con una imagen organización para su empresa
- Conoce los beneficio de implementar un manual de identidad a su empresa.
- Considera usted que es necesario diseñar uniformes al personal de servicio y administrativo
- Yo me identifico con la organización
- Me siento orgullo de pertenecer a la organización porque la sociedad comenta lo positivo que es dicha organización.

3.2. Tipo de investigación.

Dado que el objetivo del presente trabajo de investigación es aportar evidencia empírica acerca de la relación entre clima organizacional y desempeño laboral y, habida cuenta de la dificultad para acceder y manipular las variables de ambos dominios, decidimos realizar el proceso de contrastación empírica de las hipótesis mediante un diseño de tipo ex post facto.

Según Kerlinger (1984) indica lo siguiente: *“la investigación ex post facto es una búsqueda sistemática y empírica en la que el científico no tiene control directo sobre las variables independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones o porque eran intrínsecamente no manipulables. Esto permite hacer inferencias acerca de sus relaciones, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables independientes y dependientes. Así, mediante este diseño buscamos relacionar empíricamente variables que existen en la realidad (y que no pueden ser manipuladas) por medio de diversas técnicas de análisis estadístico”*

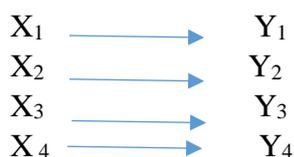
En congruencia con lo anterior, podemos sostener que nuestro estudio adopta una estrategia no experimental, que, según Stone-Romero (2004) pretende establecer *“la relación entre las variables involucradas, sin manipularlas, pero controlando y midiendo tal asociación con métodos estadísticos”*

Por último, nuestro estudio también pretende conocer, mediante el uso de técnicas multivariantes, el potencial explicativo que tienen las variables independientes (las características de diseño del trabajo) sobre las variables dependientes (los componentes del desempeño laboral individual), procurando identificar la mejor configuración posible de las primeras que ayuden a entender la relación con las segundas.

3.3. Diseño de investigación:

3.3.1. **Diseño transaccional correlacionales-causales.** Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Hernández Sampieri. R. (2010)

Relaciona causal



3.4. Metodica de cada momento de la investigación.

En cada momento de la investigación permitirá la obtención y elaboración de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos, a la par que facilitan confirma hipótesis y teorías. Po su parte, los métodos teóricos constituye el enfoque general para abordar los problemas científicos, de ahí que posibiliten profundizar en las regularidades y cualidades esenciales de los fenómenos.

Momentos de la investigación:

- a. Observación. En esta parte planteamos el problema de la investigación que se evidencia en el tiempo y espacio. ¿De qué manera el Clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2018?
- b. Medición. En la parte de la medición, nos formulamos la pregunta ¿Cómo medimos las variables: clima organizacional y desempeño laboral? ¿Qué instrumento es confiable y valido para aplicar en las variables de estudio?
- c. Descripción. No vamos a experimentar en esta investigación, simplemente vamos a relacionar las dos variables de estudio.
- d. Análisis y síntesis. El análisis de la investigación es bien definido en este caso: Es el clima Organizacional y el desempeño laboral y cada uno de ellos está bien sintetizado en sus dimensiones e indicadores de cada variable de estudio.

3.5.Operacionalización de variable

3.5.1. Clima Organizacional

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	INDICE
El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla: La estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Esto influyen en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, relacionando con el “saber hacer” del directivo.	Estructura	Flexibilizar La Estructura de la Organización. Favorecer los objetivos de control de los demás estándares de control del Direccionamiento Estratégico de la Estructura Organizacional. Favorecer los objetivos de Control de los demás estándares de Control Interno de la Estructura organizacional. La normalizar que autorregular el Modelo Estándar de Control Interno y contemplar los procedimientos necesarios al diseño, implementar y mantener la Estructura Organizacional.	FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0
	Recompensa	Incentivar las laborales para mejorar mi trabajo Recibir elogios frecuentemente por parte de los directivos Recompensar a los empleados por un trabajo bien hecho Reconocer por un esfuerzo extra de los trabajadores. Incrementar incentivos para sus desempeño en la organización.	FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0
	Relaciones	La promover la comunicación entre usted y su jefe es frecuentemente. Incentivar la confianza entre sus compañeros de trabajo. Formar equipo de trabajo para llevar a cabo sus tareas asignadas Promover las actividades recreativas cada semestre del año. Mantener buenas relaciones con los miembros de trabajo	FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0
	Cooperación	Mantener el compañerismo de trabajo entre el personal de los diferentes departamentos. Considerar el trabajo en equipo. Considerar la integración a cualquier área de trabajo.	FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0
	Identidad	Lograr que los colaboradores de la organización llevan la imagen de la empresa en todo momento. Brindar a todos los trabajadores uniformes para identificar a la organización donde laboran.	FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0

3.5.2. Desempeño Laboral

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	INDICE
<p>El desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado. En el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o a actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (cumplimiento de normas)</p>	Desempeño Intrarrol	Aportar ayudas a los compañeros de trabajo y ofrecer sugerencias	<p>FRECUENCIA:</p> <p>A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0</p>
		Ofrecer su conocimiento o destrezas necesarias para solucionar los problemas	
		Informar las cosas que pueda ser de interés	
		Informar las cosas poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales	
		Mostrar consideración a los demás	
		Mostrar cortesía y tacto con los demás	
		Mostrar motivación y confianza	
		Representar a la organización eficazmente defendiéndola	
		Expresar satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancia	
		Mostrar compromiso con la misión de la organización y sus objetivos	
	Asumir los roles que está asignado y cumple la normas		
	Desempeño Extrarrol	Trabajar más de lo que se le pide	<p>FRECUENCIA:</p> <p>A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0</p>
		Afrontar los problemas de la organización.	
		Tomar la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización.	
		Desarrollar el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades de la organización	
		Asumir el esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.	

}

3.5.3. Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS GENERAL	HIPOTESIS ESPECIFICO
<p>¿De qué manera el Clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2018?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De que manera la estructura organizacional influyen, en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018? • ¿De que manera la recompensa organizacional influyen positivamente, en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018? • ¿De que manera las relación organizacional influyen positivamente, en el desempeño extrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018? • ¿De que manera la cooperación organizacional influyen positivamente, entonces mejora el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018? • ¿De que manera la identidad organizacional influyen positivamente, en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018? 	<p>Determinar la influencia del clima organización en el desempeño Laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la estructura del clima organizacional que influyen en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Analizar la recompensa del clima organizacional que influyen en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Analizar la relación del clima organizacional que influyen en el desempeño extrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Analizar la cooperación del clima organizacional que influyen en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Analizar la identidad del clima organizacional que influyen en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 	<p>“El Clima Organizacional influye positivamente, en el desempeño laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2018”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura organizacional influye positivamente, entonces mejora el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • La recompensa del clima organizacional influye positivamente, en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • La relación del clima organizacional influye positivamente, en el desempeño extrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • La cooperación del clima organizacional influyen positivamente, en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • La identidad del clima organizacional influye positivamente, en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población.

La población está constituida por **500** trabajadores entre personal CAS, empleados contrato, empleados nombrados y funcionarios de la Municipalidad Distrital de los Olivos.

3.6.2. Muestra

La Muestra está constituida por los 217 trabajadores que desempeña labores en la Municipalidad Distrital de los Olivos, pero en esta vamos obtener la MUESTRA PROBABILISTICA ESTRATIFICADA, Hernández Sampieri. R. (2016)⁶² con la finalidad de que los elementos muestras o las unidades de análisis posean un determinado atributo. Como la Municipalidad Distrital de los Olivos tiene varias Sub Gerencia, entonces vamos hacer la división y poder encontrar la muestra más pequeña que corresponde a la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos. Para determinar el tamaño de la muestra de estudiantes, se utilizó la siguiente formula estadísticas para poblaciones finitas.

$$n = \frac{1.96^{2(0.5*0.5)500}}{0.05^{2(500-1)} + 1.96^{2(0.5*0.5)}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra necesaria

Z = Nivel de confianza = 95% = 1.96

P = Grado de aceptación: 0.5

q = Grado de no aceptación = 1-p = 0.5

E = Margen de error = 0.05

N = Tamaño de la población = 500

Aplicando la formula. n= 217

Muestra:

n= 217 trabajadores

De la muestra probabilística simple que viene hacer el resultado 217, ahora aplicamos la Muestra probabilística estratificada.

Tabla N°01. MUESTRA PROBABILISTICA ESTRATIFICADA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS OLIVOS

MUESTRA PROBABILISTICA ESTRATIFICADA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS OLIVOS			
NÚMERO DE SUB GERENCIA	DENOMINACIÓN DE LA SUB GERENCIA	TOTAL POBLACIÓN	MUESTRA
1	SUB GERENCIA DE ATENCIO AL CIUDADANO	40	17
2	SUB GERENCIA DE IMAGEN INSTITUCIONAL	35	15
3	SUB GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANZAS	39	17
4	SUB GERENCIA DE TESORERIA	35	15
5	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD	30	13
6	SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	45	20
7	SUB GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO	28	12
8	SUB GERENCIA DE FISCALIZACION Y CONTROL URBANO	38	16
9	SUB GERENCIA SEGURIDAD SUB GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANO	40	17
10	SUB GERENCIA DE PARTICPACION VECINAL	39	17
11	SUB GERENCIA DE SERVICIOS A LA CIUDAD	33	14
12	SUB GERENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	38	16
13	SUB GERENCIA DE DEPORTE, CULTURA Y RECREACIÓN	60	26
		500	217

leyenda		
N	TOTAL DE POBLACION	500
n	muestra	217
desviación estándar	n/N	0.434

En este caso para nuestro estudio de entrevista a los trabajadores de la Sub gerencia de deporte, cultura y recreación de la Municipalidad distrital de los Olivos es **26 entrevistados**.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

VARIABLES	TECNICA	INSTRUMENTO
Primera Variable Clima Organizacional	Encuesta	Cuestionario de encuesta del Clima Organizacional
Segunda Variable Desempeño Laboral	Cuestionario	Cuestionario para evaluar el desempeño laboral.

3.7.1. Instrumento de medición.

3.7.1.1. De la variable: Clima Organizacional.

Criterios de exclusión para la aplicación del instrumento(cuestionario):

- a) Sub Gerencias que no pertenezcan al sector de la municipalidad de los Olivos
- b) Trabajador que no se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (comisión, vacaciones, destacados, etc.)
- c) Trabajador con menos de 3 meses de permanencia en la organización de la municipalidad de los Olivos

3.7.1.2.Descripción del Instrumento

El instrumento ha sido construido por el investigador de la tesis y la colaboración del asesor y con la participación de en equipo de expertos. Se usó la escala de Rensis Likert.

El instrumento ha sido validado por juicio de expertos, así mismo a través de la metodología de focus group se realizó la validación de la claridad de los enunciados; así como la validación estadística utilizando Alfa de Cronbach cuyo valor es cercano a 1, lo que indica que la información que se obtendrá con este instrumento es confiable, es decir, su uso repetido obtendrá resultados similares. Para ello vamos a presentar el cuadro de Confiabilidad y Validez del Cuestionario.

Tabla N° 02 CONSOLIDADO DE INFORMES DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE OPINIÓN DE EXPERTOS.

INDICADORES	CRITERIOS	Dra. Ligia (%)	Dra. Seija Ríos (%)	Dra. Yolanda Canales (%)	Dra. Doraly Cabrera (%)	Dr. Jaime Rodríguez (%)	Promedio (%) de ponderación
1. CLARIDAD	Esta formulada en un lenguaje comprensible	85	90	90	95	90	90
2. INTENCIONALIDAD	Responde a los objetivos de la investigación	90	85	85	90	85	87
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	85	90	80	85	80	84
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización de la lógica	90	90	80	80	80	84
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	85	80	80	85	90	84
6. PERTINENCIA	Las preguntas que utiliza son adecuadas para medir los indicadores.	90	80	80	85	90	85
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos – técnicas.	85	80	80	85	95	85
8. COHERENCIA	Entre los ítems, índice e indicadores	90	75	80	85	95	86
9 METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	85	85	80	90	90	86
Ponderación porcentual del c/ experto		87.22	83.88	81.66	87.22	88.3	85.66

FUENTE: Informe de validación del Cuestionario del Clima Organizacional a través de la opinión de expertos doctores en Administración y en Psicología, 2018

Tabla N°03 RESULTADO DE INFORMES DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE OPINIÓN DE EXPERTOS.

Métodos y técnicas Instrumentos I	Registro de observaciones	Alfa de Gronbach (consistencia interna)	Método de confiabilidad de retest	Método de confiabilidad de la forma equivalente	Método de mitades
Cuestionario del Clima Organizacional	Hay un 85% de acuerdo entre los observadores				
Cuestionario del Clima Organizacional		Confiabilidad Alta 0.77 (consistencia interna)	Confiabilidad Alta 0.79		
Cuestionario del Clima Organizacional		Confiabilidad alta 0.76	Confiabilidad alta 0.78		
Cuestionario del Clima Organizacional			Confiabilidad alta 0.85	Confiabilidad alta 0.86	Confiabilidad alta 0.82

Fuente: Elaboración conjuntamente con el Prof. Administración de Empresa. Dr. Acosta Guerra- UNI- Estadística. 2018.

Este cuestionario pretende conocer las percepciones del personal de la organización, respecto al Clima Organizacional. Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa:

- Llenar el cuestionario con bolígrafo. No se debe usar lápiz.
- El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas.
- De manera obligatoria se debe de responder todas las preguntas.
- Es importante responder de manera franca y honesta ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar la gestión de la organización de salud.
- Leer atentamente el contenido del mismo, no llevará más de 25 minutos aproximadamente, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, a partir de los últimos 3 meses, responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, encerrando con un círculo el número de la escala que mejor describa su situación:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo (TED)	En desacuerdo (ED)	Ni de acuerdo ni desacuerdo. (NDNED)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo. (TDA)

Datos Generales

Se consigna el nombre o código del establecimiento.

Enunciados:

Se presenta 25 enunciados que miden las 5 dimensiones del clima organizacional en estudio:

- ✓ Estructura
- ✓ Recompensa
- ✓ Relación
- ✓ Cooperación
- ✓ Identidad

El cuestionario del Clima organizacional.

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la tercera fase (medición) del estudio del Clima Organizacional.

Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización de salud.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar
- en los últimos tres meses de trabajo.
- Llenar el cuestionario con bolígrafo
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
- Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, dibujando
- (encerrando) un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
- La información será recogida y analizada por el propio investigador

A continuación, el cuestionario aplicado.

Agradecemos anticipadamente su colaboración
Tabla °04 Cuestionario del Clima Organizacional

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DATOS GENERALES :
 SUB GERENCIA DE :
 CARGO :
 CONDICION : CONTRATO () NOMBRADO ()

Totalmente en desacuerdo (TED) En desacuerdo (ED) Ni de acuerdo ni desacuerdo. (NDNED) De acuerdo (DA) Totalmente de acuerdo. (TDA)	TED	ED	NDNED	(DA)	TDA
ESTRUCTURA					
La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno					
La Estructura Organizacional es flexible					
La Estructura Organizacional favorece los objetivos de control de los demás estándares de control del Direccionamiento Estratégico					
La Estructura organizacional favorece los objetivos de Control de los demás estándares de Control Interno					
La normativa que autorregula el Modelo Estándar de Control Interno contempla los procedimientos necesarios al diseño, implementación y mantenimiento de la Estructura Organizacional					
RECOMPENSA					
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo					
Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos					
La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho					
He recibido reconocimiento por un esfuerzo extra de mi parte					
La organización ofrece incentivos para incrementar sus desempeño					
RELACIONES					
La comunicación entre usted y su jefe es frecuente					
La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena.					
El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas					
Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses					
Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo					
COOPERACION					
Mis compañeros/as de trabajo entre el personal de los diferentes departamentos es buena					
Considero que en mi área podemos trabajar en equipo					
Considero que me integro fácilmente a cualquier área de trabajo.					
Considero que las con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo					
Considero que puedo resolver los problemas antes que me plantea mi jefe					
IDENTIDAD					
Cuenta con una imagen organización para su empresa					
Conoce los beneficio de implementar un manual de identidad a su empresa.					
Considera usted que es necesario diseñar uniformes al personal de servicio y administrativo					
Yo me identifico con la organización					
Me siento orgullo de pertenecer a la organización porque la sociedad comenta lo positivo que es dicha organización.					

3.7.1.3. De la variable: Desempeño Laboral

Criterios de exclusión para la aplicación del instrumento (cuestionario):

- d) Sub Gerencias que no pertenezcan al sector de la municipalidad de los Olivos
- e) Trabajador que no se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (comisión, vacaciones, destacados, etc.)
- f) Trabajador con menos de 3 meses de permanencia en la organización de la municipalidad de los Olivos

3.7.1.4. Descripción del Instrumento

El instrumento ha sido construido por el investigador de la tesis y la colaboración del asesor y con la participación de un equipo de expertos. Se usó la escala de Rensis Likert.

El instrumento ha sido validado por juicio de expertos, así mismo a través de la metodología de focus group se realizó la validación de la claridad de los enunciados; así como la validación estadística utilizando Alfa de Cronbach cuyos valores cercanos a 1, lo que indica que la información que se obtendrá con este instrumento es confiable, es decir, su uso repetido obtendrá resultados similares. Para ello vamos a presentar el cuadro de Confiabilidad y Validez del Cuestionario.

Tabla N°05 CONSOLIDADO DE INFORMES DEL CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE OPINIÓN DE EXPERTOS.

INDICADORES	CRITERIOS	Dra. Ligia (%)	Dra. Seija Rios (%)	Dra. Yolanda Canales (%)	Dra. Doraly Cabrera (%)	Dr. Jaime Rodríguez (%)	Promedio (%) de ponderación
1. CLARIDAD	Esta formulada en un lenguaje comprensible	88	90	90	92	90	90
2. INTENCIONALIDAD	Responde a los objetivos de la investigación	89	85	85	90	87	87
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	87	91	79	89	80	84
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización de la lógica	91	92	89	79	80	85
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	80	80	80	85	89	84
6. PERTINENCIA	Las preguntas que utiliza son adecuadas para medir los indicadores.	86	93	81	96	79	85

7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos – técnicas.	85	80	80	85	95	85
8. COHERENCIA	Entre los ítems, índice e indicadores	91	75	80	86	93	86
9 METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	85	85	80	90	90	86
Ponderación porcentual del c/ experto		87.22	83.88	81.66	87.22	88.3	85.66

FUENTE: Informe de validación del Cuestionario del Desempeño Laboral a través de la opinión de expertos doctores en Administración y en Psicología, 2018.

Tabla N°06 RESULTADO DE INFORMES DEL CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE OPINIÓN DE EXPERTOS.

Métodos Técnicas Instrumentos	Registro de observaciones	Alfa de Cronbach (consistencia interna)	Método de confiabilidad de retest	Método de confiabilidad de la forma equivalente	Método de mitades
Cuestionario del Desempeño laboral	Hay un 85% de acuerdo entre los observadores				
Cuestionario del Desempeño laboral		Confiabilidad Alta 0.77 (consistencia interna)	Confiabilidad Alta 0.80		
Cuestionario del Desempeño laboral		Confiabilidad alta 0.77	Confiabilidad alta 0.79		
Cuestionario del Desempeño laboral			Confiabilidad alta 0.85	Confiabilidad alta 0.85	Confiabilidad alta 0.81

Fuente: Elaboración conjuntamente con el Prof. Administración de Empresa, Dr. Acosta Guerra- UNI-Estadística. 2018.

Este cuestionario pretende conocer las percepciones del personal del desempeño laboral, respecto al Clima Organizacional.

Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa:

- Llenar el cuestionario con bolígrafo. No se debe usar lápiz.

- El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas.
- De manera obligatoria se debe de responder todas las preguntas.
- Es importante responder de manera franca y honesta ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar la gestión de la organización de la Municipalidad de los Olivos.
- Leer atentamente el contenido del mismo, no llevará más de 25 minutos aproximadamente, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, a partir de los últimos 3 meses, responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, encerrando con un círculo el número de la escala que mejor describa su situación:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo (TED)	En desacuerdo (ED)	Ni de acuerdo ni desacuerdo. (NDNED)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo. (TDA)

Datos Generales

Se consigna el nombre o código del establecimiento.

Enunciados:

Se presenta 16 enunciados que miden las 2 dimensiones del clima organizacional en estudio:

- ✓ Desempeño intrarrol
- ✓ Desempeño extrarrol

Tabla N°07 Cuestionario del Desempeño Laboral

CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL

DATOS GENERALES :
 SUB GERENCIA DE :
 CARGO :
 CONDICION : CONTRATO () NOMBRADO ()

Totalmente en desacuerdo (TED)	ED	NDNED	(DA)	TDA
En desacuerdo (ED)				
Ni de acuerdo ni desacuerdo. (NDNED)				
De acuerdo (DA)				
Totalmente de acuerdo. (TDA)				
DESEMPEÑO INTRARROL				
Aporta ayudando a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias,				
Ofrece su conocimiento o destrezas necesarias para solucionar los problemas				
Informa las cosas que pueda ser de interés				
Informa las cosas poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales				
Muestra consideración a los demás				
Muestra cortesía y tacto con los demás				
Muestra motivación y confianza				
Representa a la organización eficazmente defendiéndola				
Expresa satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancia				
Muestra compromiso con la misión de la organización y sus objetivos				
Asume los roles que está asignado y cumple la normas				
DESEMPEÑO EXTRARROL				
Trabaja más de lo que se le pide				
No le importa las dificultades				
Toma la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización.				
Desarrolla el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que de la organización				
Asume el esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.				

3.8. Procedimientos de recolección de datos: Para el procesamiento de datos se realizó lo siguiente:

- 3.8.1. Ordenamiento y clasificación, a través de cuadros y tablas estadísticos.
- 3.8.2. Procesamiento manual
- 3.8.3. Proceso computarizado con Excel, para tal efecto se utilizó la estadística descriptiva: así como gráficos estadísticos que nos permiten visualizar la información procesada.

Tabla N°08 de Tabulación del Cuestionario de Desempeño Laboral

N° de Encuestado	DESEMPEÑO INTRARROL										DESEMPEÑO EXTRARROL					
	INDICADORES										INDICADORES					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2	4	4	3	2	3	3	5	2	2	2	1	5	4	3	1
2	2	1	4	3	3	3	3	1	5	1	2	1	5	4	2	5
3	5	3	1	1	1	2	5	5	3	2	3	2	1	1	4	2
4	1	5	5	4	1	2	2	3	4	1	1	3	2	3	2	1
5	3	3	4	3	3	2	1	4	3	1	3	4	5	2	4	3
6	5	2	5	2	4	3	1	5	2	3	1	5	2	3	5	2
7	1	2	2	2	2	4	3	4	5	4	2	1	5	4	3	4
8	4	3	3	1	4	2	3	4	5	5	5	1	3	1	5	4
9	2	3	1	2	3	3	3	3	4	1	1	5	5	5	3	5
10	5	2	1	3	4	4	4	5	3	1	3	5	3	2	2	2
11	5	3	3	2	5	2	4	1	2	2	1	5	3	2	1	5
12	5	1	2	3	3	5	5	1	2	5	5	4	3	4	2	3
13	4	4	4	5	3	2	3	1	3	1	3	1	1	5	3	2
14	2	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	5	5	4
15	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	3	5	5	1	1
16	5	4	1	3	4	5	4	4	1	5	4	1	1	5	5	4
17	4	4	5	1	3	1	5	2	5	5	3	3	3	2	4	5
18	2	5	5	5	5	2	5	2	2	4	3	1	4	5	1	5
19	4	5	3	4	4	2	2	5	2	2	2	1	3	4	3	1
20	2	2	2	2	2	5	4	1	3	2	5	3	5	3	1	3
21	3	2	5	2	2	2	5	2	3	4	1	3	5	5	5	4
22	2	3	3	2	5	1	2	5	1	4	4	3	2	4	4	3
23	3	2	4	3	4	4	2	3	5	4	3	1	2	1	4	1
24	2	2	1	3	2	5	1	1	3	4	3	5	4	2	5	4
25	2	5	3	1	2	1	1	2	3	5	3	4	3	3	4	3
26	3	4	5	3	4	1	1	1	3	3	1	5	2	5	2	5

Tabla N°09 del Consolidado del Cuestionario del Clima Organizacional

NIVEL DE ESCALA		TED (1)	ED(2)	NDNE D (3)	(DA) (4)	TDA (5)	Sub total
ESTRUCTURA							
1	La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno	7	7	8	4	0	26
2	La Estructura Organizacional es flexible	4	4	6	12	0	26
3	La Estructura Organizacional favorece los objetivos de control de los demás estándares de control del Direccionamiento Estratégico	6	7	6	7	0	26
4	La Estructura organizacional favorece los objetivos de Control de los demás estándares de Control Interno	2	4	0	1	19	26
5	La normativa que autorregula el Modelo Estándar de Control Interno contempla los procedimientos necesarios al diseño, implementación y mantenimiento de la Estructura Organizacional	9	6	6	5	0	26
RECOMPENSA		TED	ED	NDNED	(DA)	TDA	0
6	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	3	10	7	6	0	26
7	Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos	6	8	6	6	0	26
8	La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho	7	10	3	6	0	26
9	He recibido reconocimiento por un esfuerzo extra de mi parte	8	8	5	5	0	26
10	La organización ofrece incentivos para incrementar sus desempeño	5	9	9	3	0	26
RELACIONES		0					0
11	La comunicación entre usted y su jefe es frecuente	4	7	11	4	0	26
12	La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena.	9	9	4	4	0	26
13	El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas	8	7	5	6	0	26
14	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses	10	5	5	6	0	26
15	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo	10	6	4	6	0	26
COOPERACION							0
16	Mis compañeros/as de trabajo entre el personal de los diferentes departamentos es buena	6	9	6	5	0	26
17	Considero que en mi área podemos trabajar en equipo	10	4	3	9	0	26
18	Considero que me integro fácilmente a cualquier área de trabajo.	9	8	3	6	0	26
19	Muestra actitud para resolver problemas antes que me ordenen como resolver.		56	53	58	0	167
20	Considero que las con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo	9	4	7	6	0	26
IDENTIDAD							0
21	Cuenta con una imagen organización para su empresa	5	9	4	4	4	26
22	Conoce los beneficio de implementar un manual de identidad a su empresa.	4	7	4	4	7	26
23	Considera usted que es necesario diseñar uniformes al personal de servicio y administrativo	4	5	10	4	3	26
24	Yo me identifico con la organización	4	4	9	3	6	26
25	Me siento orgullo de pertenecer a la organización porque la sociedad comenta lo positivo que es dicha organización.	6	6	6	6	2	26
Total		155	219	190	186	41	791

Tabla N°10 del Consolidado del Cuestionario del Desempeño laboral

NUMERO DE ITEMS	DATOS GENERALES						
	SUB GERENCIA DE						
	CARGO						
	CONDICION	: CONTRATO () NOMBRADO ()					
	Totalmente en desacuerdo (TED) 1	TED	ED	NDNED	(DA)	TDA	sub total
	En desacuerdo (ED) 2						
	Ni de acuerdo ni desacuerdo. (NDNED) 3						
	De acuerdo (DA) 4						
	Totalmente de acuerdo. (TDA) 5						
	DESEMPEÑO INTRARROL						
1	Aporta ayudando a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias,	2	9	5	4	6	26
2	Ofrece su conocimiento o destrezas necesarias para solucionar los problemas	2	7	6	6	5	26
3	Informa las cosas que pueda ser de interés	5	3	5	7	6	26
4	Informa las cosas poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales	4	7	9	4	2	26
5	Muestra consideración a los demás	3	6	7	7	3	26
6	Muestra cortesía y tacto con los demás	4	9	4	5	4	26
7	Muestra motivación y confianza	5	4	7	5	5	26
8	Representa a la organización eficazmente defendiéndola	8	5	3	4	6	26
9	Expresa satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancia	2	6	9	3	6	26
10	Muestra compromiso con la misión de la organización y sus objetivos	6	5	2	8	5	26
11	Asume los roles que está asignado y cumple la normas	7	4	9	3	3	26
DESEMPEÑO EXTRARROL							0
12	Trabaja más de lo que se le pide	9	1	6	4	6	26
13	No le importa las dificultades	3	5	8	2	8	26
14	Toma la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización.	3	5	4	6	8	26
15	Desarrolla el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que de la organización	4	5	5	6	6	26
16	Asume el esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.	5	4	5	6	6	26
Total		72	85	94	80	85	3472

Tabla N°11 de Tabulación del Cuestionario del Clima Organizacional

N° de Encuestado	ESTRUCTURA					RECOMPENSA					RELACIONES					COOPERACION					IDENTIDAD				
	INDICADORES					INNDICADORES					INDICADORES					INDICADORES					INDICADORES				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	3	3	2	5	1	4	2	1	1	1	2	2	1	2	1	4	1	4	4	2	3	5	3	3	3
2	1	3	3	5	4	4	1	2	3	1	2	1	3	1	1	1	1	3	1	4	1	5	1	1	1
3	3	4	2	5	1	4	4	4	3	2	1	1	3	2	4	4	1	1	3	3	4	2	2	3	4
4	2	1	1	5	1	4	1	3	1	3	2	1	1	1	4	3	1	1	2	4	2	2	3	1	4
5	2	4	3	5	3	3	3	4	4	1	3	4	3	1	1	3	3	1	4	3	2	1	2	2	2
6	3	2	4	5	4	2	4	1	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	4	5	5	4
7	1	4	3	5	2	3	4	2	2	4	3	3	3	4	4	1	1	1	4	4	5	4	3	2	2
8	1	4	3	5	2	1	3	1	4	2	4	2	3	1	4	3	4	4	4	1	2	2	3	3	1
9	4	3	3	5	1	2	2	2	3	2	4	2	4	3	1	2	2	2	2	1	5	3	3	1	1
10	4	1	1	5	3	2	4	2	1	3	2	2	4	3	1	2	1	4	4	2	1	1	5	3	3
11	2	4	2	5	2	2	4	3	3	3	3	4	2	2	1	2	4	4	1	3	2	3	4	2	5
12	1	3	2	5	3	4	2	1	4	3	3	1	1	4	2	2	4	2	4	3	2	3	2	3	2
13	1	4	3	5	4	3	1	4	3	3	2	2	1	4	3	2	2	2	3	1	4	5	3	5	1
14	3	3	4	5	2	2	2	1	1	4	3	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	5	3	5	4
15	3	4	2	5	1	3	4	1	2	2	4	3	2	1	1	1	1	4	4	1	3	2	2	5	1
16	3	2	1	5	3	2	1	1	2	3	3	3	1	4	3	2	4	1	1	3	5	5	2	4	5
17	1	2	4	5	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	4	1	2	1	2	4	1	5	2
18	1	1	1	5	1	2	2	4	1	3	3	2	4	1	1	4	3	2	2	3	4	3	4	1	2
19	3	4	4	5	1	1	2	2	2	4	3	1	1	3	3	2	1	1	2	4	2	4	3	3	4
20	2	4	2	2	3	3	3	2	4	3	2	1	4	4	2	1	2	1	3	3	1	2	1	4	3
21	4	4	4	1	1	2	3	2	1	1	3	1	4	3	1	4	1	3	3	1	2	1	3	5	2
22	2	1	1	2	4	2	3	3	2	2	1	4	4	1	4	3	4	1	1	4	3	1	1	3	1
23	2	3	1	2	2	1	2	2	4	1	2	2	2	1	4	2	4	3	2	4	5	2	5	3	3
24	4	2	4	2	3	3	1	2	2	2	3	1	2	4	2	3	4	4	2	2	1	2	3	4	3
25	2	4	4	4	4	4	3	4	2	2	1	3	2	2	3	3	1	2	3	2	3	5	4	3	4
26	3	4	2	1	1	2	1	4	1	3	4	4	2	3	2	4	4	2	1	1	4	5	4	2	3

3.9. **Procesamiento estadístico y análisis de datos.** Se realizó el procesamiento estadístico de acuerdo al cuestionario tomada del clima organizacional y esto fue el resultado.

Cuadro N°01 Estadísticos Estructural del Clima Organizacional

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
altadireccionl1	26	0	2	2	2.00	.000	.000	.000
estructuraflexible2	26	0	1	1	1.00	.000	.000	.000
estructuraorganizada3	26	0	1	1	1.00	.000	.000	.000
estructuraorganizacionalcontrol4	26	4	1	5	3.31	.371	1.892	3.582
N válido (según lista)	26							

Interpretación:

El rango que ocupa la encuesta realizada sobre: La Estructura de la Organizacional de control es 4, que significa que está de acuerdo. (D) con respecto al clima organizacional.

Cuadro N°02 Estadístico de Recompensa del Clima Organizacional

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
existeincentivos6	26	4	1	5	1.27	.171	.874	.765
reciboelolgiod7	26	0	1	1	1.00	.000	.000	.000
empresarecompensa8	26	3	1	4	2.31	.220	1.123	1.262
reciboreconocimiento9	26	3	1	4	2.27	.219	1.116	1.245
organizacionofreceincentivos10	26	3	1	4	2.38	.185	.941	.886
N válido (según lista)	26							

Cuadro N°03. Estadístico de **Relaciones** del Clima Organizacional

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
comunicacionentreu stede11	26	3	1	4	2.58	.185	.945	.894
confianza12	26	0	1	1	1.00	.000	.000	.000
trabajoequipo13	26	3	1	4	2.35	.228	1.164	1.355
actividadesrecreativ as14	26	3	1	4	2.27	.239	1.218	1.485
mantengobuenasrel aciones15	26	3	1	4	2.23	.237	1.210	1.465
N válido (según lista)	26							

Interpretación:

El máximo puntaje de escala es 4, que significa que están **DE ACUERDO** en cuento a la comunicación entre nosotros (4), trabaja en equipo (4) realizan actividades recreativas (4): Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo es 4, y 1 que no existe confianza.

Cuadro N°04. Estadístico de **Cooperación** del Clima Organizacional

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
trabajopersonalbuen16	26	3	1	4	2.38	1.061	1.126
trabajarenequipo17	26	0	1	1	1.00	.000	.000
integrooareatrabajo18	26	0	1	1	1.00	.000	.000
areastrabajoequipo19	26	3	1	4	2.50	1.140	1.300
resolverantesmijefe20	26	3	1	4	2.38	1.203	1.446
N válido (según lista)	26						

Interpretación:

El nivel de escala en la pregunta 16 sobre mis compañeros de trabajo entre el personal de los diferentes departamentos es buena. (4) que significan que están de acuerdo. lo mismo sucede áreas de trabajo y resuelven problemas.

Cuadro N°05. Estadístico de **Identidad** del Clima Organizacional

Estadísticos descriptivos							
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
imagenorganizacional21	26	4	1	5	3.77	1.751	3.065
manualidentidad22	26	4	1	5	3.12	1.479	2.186
diseñaruniformes23	26	4	1	5	2.88	1.211	1.466
identificoorganizacional24	26	4	1	5	3.12	1.366	1.866
orgulloperteneceorganizacional25	26	4	1	5	2.69	1.289	1.662
N válido (según lista)	26						

Interpretación:

En la encuesta realizada sobre la pregunta: La imagen en la organización respondieron que está totalmente de acuerdo sobre la identificación. Y en todas las preguntas respondieron en el nivel de escala 5, que significa que está totalmente de acuerdo.

Cuadro N°06. Estadístico Descriptivo del cuestionario del Desempeño Laboral- Desempeño Intrarrol

Estadísticos descriptivos							
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
aportaayudandocompañeros26	26	0	3	3	3.00	.000	.000
ofrecesuconocimiento27	26	0	3	3	3.00	.000	.000
informalascosasserinteres28	26	0	1	1	1.00	.000	.000
informascosasponiendointeres29	26	0	3	3	3.00	.000	.000
muestraconsideracion30	26	0	3	3	3.00	.000	.000
muestracortesia31	26	4	1	5	2.85	1.347	1.815
muestramotivacion32	26	3	1	4	1.19	.694	.482
representaorganizacioneficazmente33	26	0	1	1	1.00	.000	.000
expresarsatisfasfacionlealtad34	26	0	3	3	3.00	.000	.000
muestracompromisomision35	26	4	1	5	3.04	1.509	2.278
asumerolesasignado36	26	4	1	5	2.65	1.325	1.755
N válido (según lista)	26						

Cuadro N°07. Estadístico Descriptivo del cuestionario del Desempeño Laboral- Desempeño Extrarrol

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
trabajamasloquepide37	26	1	5	2.88	1.608	2.586
noleimportadificultades38	26	1	2	1.27	.452	.205
tomainiciativaparahacer39	26	1	1	1.00	.000	.000
desarrollapropioconocimiento 40	26	1	1	1.00	.000	.000
asumeesfuerzocostasutiempo 41	26	1	5	3.15	1.461	2.135
N válido (según lista)	26					

Interpretación:

En el cuestionario del desempeño laboral se observa en cada uno de los indicadores, por ejemplo; Trabaja más lo que pide alcanza que están totalmente de acuerdo. Y el menor rango está en la toma iniciativa para hacer el trabajo y desarrolla propio conocimiento tiene el rango 1, significa que están totalmente en desacuerdo.

3.9.1. Análisis de datos.

Para contrastar la hipótesis utilizaremos los siguientes estadígrafos: análisis de regresión lineal múltiple.

Con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas en esta investigación, se emplearon una serie de procedimientos de análisis de datos. En concreto, para el análisis del clima organizacional de los instrumentos de medida se utilizó el análisis de fiabilidad modelo α de Cronbach. A su vez, se llevaron a cabo análisis de correlaciones bivariadas para evaluar el grado de relación lineal existente entre las variables incluidas en el estudio. También se aplicó análisis de regresión lineal múltiple para conocer la fuerza de los efectos entre las variables, con el interés concreto de determinar la capacidad explicativa de las variables independientes (Clima Organizacional) sobre las variables dependientes (desempeño laboral).

Por último, y de manera adicional, se empleó el variante análisis de regresión lineal múltiple por pasos sucesivos (stepwise) para facilitar la identificación del conjunto o grupo de variables independientes que explicasen mejor la varianza de las variables dependientes. Cabe mencionar que los paquetes estadísticos utilizados fueron IBM SPSS Statistics Versión 20 e IBM SPSS AMOS Versión 20.

Cuadro N° 08. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la **ESTRUCTURA** (La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno) del Clima Organizacional y Desempeño laboral **INTRARROL** (Aporta ayudando a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias)

		Correlaciones	
		altadireccion1	aportaayudando compañeros26
altadireccion1	Correlación de Pearson	1	.860**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	26	26
aportaayudandocompañeros 26	Correlación de Pearson	.860**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	26	26

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

Según el cuadro Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la Estructura del Clima Organizacional y Desempeño, relacionamos ambas variables con respecto a la condición de la hipótesis es:

La hipótesis nula establece $H_0 : \rho=0$

la hipótesis alternativa establece $H_1: \rho \neq 0$, en este caso observamos que la relación entra la alta dirección de la Institución, respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno, tiene mucha relación en apoyar a los compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias. la correlación de Pearson =0.860, esto indica $H_1: 0.860 \neq 0$, es una relación positiva.

Cuadro N° 09. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la **ESTRUCTURA** (La Estructura Organizacional es flexible) del Clima Organizacional y Desempeño laboral **INTRARROL** (Ofrece su conocimiento o destrezas necesarias para solucionar los problemas)

		Correlaciones	
		estructuraflexibl e2	ofrecesuconoci miento27
estructuraflexible2	Correlación de Pearson	1	.874**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	26	26
ofrecesuconocimiento27	Correlación de Pearson	.874**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	26	26

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

Según el cuadro Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la Estructura Organizacional y Desempeño, relacionamos ambas variables con respecto a la condición de la hipótesis es:

La hipótesis nula establece $H_0: \rho=0$

la hipótesis alternativa establece $H_1: \rho \neq 0$, en este caso observamos que la relación de La Estructura Organizacional es flexible de la Estructura Organizacional, tiene mucha relación en Ofrecer su conocimiento o destrezas necesarias para solucionar los problemas. la correlación de Pearson =0.874 esto indica $H_1: 0.874 \neq 0$, es una relación positiva. Es decir, una relación con la flexibilidad de la Organización y con las destrezas necesarias para solucionar los problemas por parte del trabajador.

Cuadro N°10. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la **RECOMPENSA** (Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo) del Clima Organizacional y Desempeño laboral **INTRARROL** (Muestra motivación y confianza)

Correlaciones			
		existeincentivos6	muestramotivacio n32
existeincentivos6	Correlación de Pearson	1	.563**
	Sig. (bilateral)		.003
	N	26	26
muestramotivacion32	Correlación de Pearson	.563**	1
	Sig. (bilateral)	.003	
	N	26	26

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

Según el cuadro Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la Recompensa Organizacional y Desempeño, relacionamos ambas variables con respecto a la condición de la hipótesis es:

La hipótesis nula establece $H_0: \rho=0$

la hipótesis alternativa establece $H_1: \rho \neq 0$, en este caso observamos que la recompensa donde indican; **Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo**, tiene relación media en **Muestra motivación y confianza**. la correlación de Pearson =0.563 esto indica $H_1: 0.563, 0.563 \neq 0$, es una relación media. Es decir, el clima organizacional de la parte de la Recompensa existe una relación media con el desempeño laboral de la parte interna que es la Muestra motivación y confianza de los trabajadores.

Cuadro N°11. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la **RECOMPENSA** (Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos) del Clima Organizacional y Desempeño laboral **INTRARROL** (Representa a la organización eficazmente defendiéndola)

Correlaciones

		reciboelolgiod7	representaorganizacioneficazmente33
reciboelolgiod7	Correlación de Pearson	1	.343
	Sig. (bilateral)		.087
	N	26	26
representaorganizacioneficazmente33	Correlación de Pearson	.343	1
	Sig. (bilateral)	.087	
	N	26	26

Correlaciones

Según el cuadro Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la Recompensa del Clima Organizacional y Desempeño, relacionamos ambas variables con respecto a la condición de la hipótesis es:

La hipótesis nula establece $H_0 : \rho=0$

la hipótesis alternativa establece $H_1: \rho \neq 0$, en este caso observamos que la recompensa de **Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos**, tiene mucha relación en **Representa a la organización eficazmente defendiéndola** la correlación de Pearson =0.343, esto indica $H_1: 0.343, 0.343 \neq 0$, es una relación baja. De la parte del Clima organización de la Recompensa de los trabajadores que reciben elogios frecuentemente por parte de los directivos, es baja la relación con los trabajadores porque no representa elogios por parte de la organización.

Cuadro N°12. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la **RELACIONES** (La comunicación entre usted y su jefe es frecuente) del Clima Organizacional y Desempeño laboral **EXTRARROL** (Trabaja más de lo que se le pide).

Correlaciones

		reciboelolgiod7	trabajamasloqueepide37
reciboelolgiod7	Correlación de Pearson	1	.764**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	26	26
trabajamasloqueepide37	Correlación de Pearson	.764**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	26	26

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

Según el cuadro Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la Relaciones del Clima Organizacional y Desempeño Extrarrol, relacionamos ambas variables con respecto a la condición de la hipótesis es:

La hipótesis nula establece $H_0 : \rho=0$

la hipótesis alternativa establece $H_1: \rho \neq 0$, en este caso observamos que la relación de **La comunicación entre usted y su jefe es frecuente**, tiene mucha relación en **Trabaja más de lo que se le pide** la correlación de Pearson =0.764, esto indica $H_1: 0.764, 0.764 \neq 0$, es una relación positiva. De la parte del Clima organización de la Relaciones de **La comunicación entre usted y su jefe es frecuente**, tiene mucha relación con el desempeño extrarrol que dice trabaja más de los que se le pide. Claro está cuando hay armonía con su jefe, influye a los trabajadores que pueda trabajar más de lo que se le pide, porque sabe que va hacer recompensado por la organización.

Cuadro N°13. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la **RELACIONES** (La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena) del Clima Organizacional y Desempeño laboral **EXTRARROL** (No le importa las dificultades)

Correlaciones			
		confianza12	noleimportadificultades38
confianza12	Correlación de Pearson	1	.866**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	26	26
noleimportadificultades38	Correlación de Pearson	.866**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	26	26

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

Según el cuadro Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson y de la Relaciones del Clima Organizacional y Desempeño Extrarrol, relacionamos ambas variables con respecto a la condición de la hipótesis es:

La hipótesis nula establece $H_0 : \rho=0$

la hipótesis alternativa establece $H_1: \rho \neq 0$, en este caso observamos que la relación de **La confianza entre sus compañeros de trabajo** es buena, tiene mucha relación en **No le importa las dificultades** la correlación de Pearson =0.866, $0.866 \neq 0$, es una relación positiva. De la parte del Clima organización de la Relaciones de **La confianza entre sus compañeros de trabajo**, tiene mucha relación con el desempeño extrarrol que dice **No le importa las dificultades**. La confianza entre sus compañeros de trabajo y pone sus capacidades para toda su dificultad sin importa los obstáculos, encuentra una relación muy positiva por parte del clima organizacional y el desempeño extrarrol.

Cuadro N°14. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la **COOPERACIÓN** (Considero que en mi área podemos trabajar en equipo) del Clima Organizacional y Desempeño laboral **EXTRARROL** (Desarrolla el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que de la organización)

Correlaciones			
		trabajarenequip o17	tomainiciativapa rahacer39
trabajarenequipo17	Correlación de Pearson	1	.612**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	26	26
tomainiciativaparahacer39	Correlación de Pearson	.612**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	26	26

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

Según el cuadro Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la Cooperación del Clima Organizacional y Desempeño Extrarrol, relacionamos ambas variables con respecto a la condición de la hipótesis es:

La hipótesis nula establece $H_0 : \rho=0$

la hipótesis alternativa establece $H_1: \rho \neq 0$, en este caso observamos que la cooperación (**Considero que en mi área podemos trabajar en equipo**) del Clima Organizacional es buena, tiene mucha relación en Toma la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización, la correlación de Pearson =0.612 esto indica $H_1: 0.612, 0.612 \neq 0$, es una relación positiva. De la parte del Clima organización de la Relaciones de **Considero que en mi área podemos trabajar en equipo**, tiene mucha relación con el desempeño extrarrol que dice **Toma la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización.**

Cuadro N°15. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la **COOPERACIÓN** (Considero que me integro fácilmente a cualquier área de trabajo.) del Clima Organizacional y Desempeño laboral **EXTRARROL** (Toma la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización.)

Correlaciones			
		integrooareatra bajo18	desarrollapropio conocimiento40
integrooareatrabajo18	Correlación de Pearson	1	.741**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	26	26
desarrollapropioconocimient o40	Correlación de Pearson	.741**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	26	26

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

Interpretación

Según el cuadro Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson y la Cooperación del Clima Organizacional y Desempeño Extrarrol, relacionamos ambas variables con respecto a la condición de la hipótesis es:

La hipótesis nula establece $H_0 : \rho=0$

la hipótesis alternativa establece $H_1: \rho \neq 0$, en este caso observamos que la cooperación (**Considero que me integro fácilmente a cualquier área de trabajo**) del Clima Organizacional es buena, tiene mucha relación en Toma la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización, la correlación de Pearson =0.741 esto indica $H_1: 0.741, 0.741 \neq 0$, es una relación positiva. De la parte del Clima organización de la Cooperación; **Considero que en mi área podemos trabajar en equipo**, tiene mucha relación con el desempeño extrarrol que dice **Toma la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización.**

Cuadro N°16. Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson de la **IDENTIDAD** (Cuenta con una imagen organización para su empresa) del Clima Organizacional y Desempeño laboral **EXTRARROL** (Informa las cosas que pueda ser de interés)

		Correlaciones	
		imagenorganiza cional21	informalascosas serinteres28
imagenorganizaciona l21	Correlación de Pearson	1	.272
	Sig. (bilateral)		.178
	N	26	26
informalascosasser interes28	Correlación de Pearson	.272	1
	Sig. (bilateral)	.178	
	N	26	26

Interpretación

Según el cuadro Estadístico de la Prueba de Correlación de Pearson y de la Cooperación del Clima Organizacional y Desempeño Extrarrol, relacionamos ambas variables con respecto a la condición de la hipótesis es:

La hipótesis nula establece $H_0 : \rho=0$

la hipótesis alternativa establece $H_1: \rho \neq 0$, en este caso observamos que la IDENTIDAD (Cuenta con una imagen organización para su empresa) del Clima Organizacional es mala, no tiene relación con el desempeño intrarrol del siguiente ítem; Informa las cosas que pueda ser de interés, la correlación de Pearson =0.272 esto indica $H_1: 0.272, 0.272 \neq 0$, es una relación bajo. De la parte del Clima organización de la INDENTIDAD; no **Cuenta con una imagen organización para su empresa**, tiene poca relación con el desempeño intrarrol que dice **Informa las cosas que pueda ser de interés**

CAPITULO IV

PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE RESULTADOS.

4.1. Procesamiento de los Resultados

La presentación de los resultados se encuentra organizada en función del proceso de contraste de las hipótesis del estudio. En esta línea, presentamos tres áreas de resultados. Una primera que concierne a los resultados obtenidos en cuanto a la evaluación del ajuste o correspondencia de los datos con la estructura factorial interna de los instrumentos. Una segunda área referida a las relaciones entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral, y una tercera que da cuenta del potencial explicativo de las características del clima organizacional sobre los componentes del desempeño laboral.

4.2. Análisis de Resultado

En esta parte presentaremos el análisis descriptivo de los resultados obtenidos de las dos variables de estudio: Clima Organizacional y Desempeño Laboral del cuestionario obtenido de las encuestas realizada a los 26 trabajadores de la Sub Gerencia de Cultura Deporte y Recreación de la Municipalidad de los Olivos.

4.2.1. Cuadro N°17. Cuadro Estadístico descriptivo del Cuestionario del Clima Organizacional del 1 al 12 ítem del clima organizacional

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
altadirecion1	26	3	1	4	2.35	.207	1.056	1.115
estructuraflexible2	26	1	1	2	1.15	.072	.368	.135
estructuraorganizada3	26	0	1	1	1.00	.000	.000	.000
estructuraorganizacionalcontrol4	26	4	1	5	3.31	.371	1.892	3.582
lanormativa5	26	4	1	5	2.58	.385	1.963	3.854
existencientivos6	26	4	1	5	1.31	.173	.884	.782
reciboelogiod7	26	2	1	3	1.65	.175	.892	.795
empresarecompensa8	26	3	1	4	2.31	.220	1.123	1.262
reciboreconocimiento9	26	3	1	4	2.27	.219	1.116	1.245
organizacionofreicincentivos10	26	3	1	4	2.38	.185	.941	.886
comunicacionentreustedes11	26	3	1	4	2.58	.185	.945	.894
confianza12	26	2	1	3	1.65	.175	.892	.795
N válido (según lista)	26							

Interpretación

Dentro del rango que se observar en el cuadro es 3,4, que se repite con mayor frecuencia, que indica Ni de acuerdo ni desacuerdo (NDNED) 3, 4 (DA) de acuerdo. De la encuesta realizada.

4.2.2. Cuadro N°18. Cuadro Estadístico descriptivo del Cuestionario del Clima Organizacional del 14 al 25 ítem del clima organizacional

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
actividadesrecreativas14	26	3	1	4	2.27	.239	1.218	1.485
mantengobuenasrelaciones15	26	3	1	4	2.23	.237	1.210	1.465
trabajopersonalbuenaa16	26	3	1	4	2.38	.208	1.061	1.126
trabajarenequipo17	26	1	1	2	1.12	.064	.326	.106
integrooareatrabajo18	26	4	1	5	1.81	.314	1.600	2.562
areastrabajoequipo19	26	3	1	4	2.50	.224	1.140	1.300
resolverantesmijefe20	26	3	1	4	2.38	.236	1.203	1.446
imagenorganizacional21	26	4	1	5	3.77	.343	1.751	3.065
manualidentidad22	26	4	1	5	3.12	.290	1.479	2.186
diseñaruniformes23	26	4	1	5	2.88	.237	1.211	1.466
identificoorganizacional24	26	4	1	5	3.12	.268	1.366	1.866
orgulloperteneceorganizacional25	26	4	1	5	2.69	.253	1.289	1.662
N válido (según lista)	26							

Interpretación

Dentro del rango que se observar en el cuadro es 3,4, que se repite con mayor frecuencia, que indica Ni de acuerdo ni desacuerdo (NDNED) 3, 4 (DA) de acuerdo. De la encuesta realizada.

CAPITULO V

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

5.1. Discusión de Resultados

Como parte de esta investigación pregunto a los trabajadores sobre el Clima Organizacional de la Sub Gerencia de Deporte y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, ¿Opinión sobre el Ambiente de trabajo de la Sub Gerencia de Deporte y Recreación de la Municipalidad de los Olivos? En 65% señala que el ambiente es regular porque existe la presión constante de productividad y no se reconoce el esfuerzo realizado, un 30% indica que es mala, mientras, mientras que un 15% infiere que es bueno.

El clima organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificado que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquiera tarea y para el logro de cualquiera objetivo.

Dentro de los factores que comprende el Clima Organizacional, los trabajadores de la Sub Gerencia de Deporte Y creación respondieron que el mas importantes es la motivación, seguido del trabajo en equipo y de otros como la capacitación, proceso que fue investigado en la presente indagación, en un 33% consideran que los trabajadores necesitan estar motivados para emprender sus actividades con logros positivos, un 27% señala que un factor importante son las actividades en equipo para encontrar el apoyo y respaldo correspondiente, mientras que un 20% indica que necesita la cooperación del área donde pueden trabajar en equipo.

Estos resultados no han ha permitido coincidir con la autora: Correa Pérez (2014)⁶³, en su título: “Clima organizacional en relación al desempeño laboral de los trabajadores de caja Municipal de Ahorro de Crédito Paita Chepén 2014”,

“No hay una idea clara sobre las dimensiones del clima Organizacional en el empresa, no se brinda información al persona acerca de las reglas, procedimientos, compromiso con uno mismo en su trabajo, retos que se presenta en la empresa, recompensas, relaciones internas y trabajo en equipo para un mayor resultado. Se busca mayores resultados y no se hace énfasis en las dimensiones del desempeño laboral, es decir, no hay mayor preocupación por las recompensas o capacitación que se le pueda dar al penal. Los climas organicen está enfocado en mejorar de los trabajadores, sin embargo, no existe la relación entre ambas variables, el entorno de trabajo es hostil y la capacitación que se les brinda es escasa. Una buena forma de mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores es la motivación, fomentar actividades que permitan relacionarse más en equipo, capacitarlos y

brindarles las herramientas necesarias para crecer como empresa, y ayudarlos a alcanzar un mismo objetivo como organización, otra forma es también entonándose en el desempeño laboral de sus colaboradores, tomando preocupación por su estadía, disminuir la rotación del personal y asegurar una estabilidad laboral, para que los resultados se vean reflejados en la producción y en beneficio de la institución para alcanzar un mismo objetivo “

Otro resultado de Vieteri Erazo y Johana Tamara (2011) Título. Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la empresa DAPALAUTO S.A, concluye

“Que el plan de desarrollo organizacional, desarrollo en la presente tesis, aportar con la mejora de los procesos de la empresa, enfocados en la motivación de los integrantes de la misma, buscando un cambio en las actitudes, desempeño y compromiso de cada miembro para la consecución de objetivos de DAPALAUTO.”

Según Alfaro Salazar (2012) egresado de la Universidad Católica del Perú, en su tesis: Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Concluyen:

“Coinciden con esta afirmación concluyendo que si existe un alto índice de descontento por los ingresos que perciben en relación al trabajo que realizan lo cual no resulta un incentivo para ejecutar satisfactoriamente y con entusiasmo las labores cotidianas, debido a que son muy pocos los beneficios sociales que logran obtener por no poseer un justo acorde con la función y nivel de exigencias que desempeñan; unido al incentivo que nunca reciben por cuanto jamás son tomados en cuenta para participar en eventos que les permita respaldar su profesión.

Otro aspecto importante lo constituye sin duda la actitud de los jefes y directivos respecto a los trabajadores, en este sentido el 67% de los trabajadores encuestados señalan que la disposición de su jefe ante alguna consulta sobre su trabajo es regular, mientras que un 33% indica que es buena la disposición de su jefe.

Por otro lado, se les pregunto su opinión sobre la capacitación que reciben por la parte de la empresa, y el 73% indico que es mala debido a la falta de atención que les brinda, y el 27% considera que es regular y que deberían mejorar por el bienestar de la empresa.

Otra de las preguntas en que se hizo énfasis es en la consideración que se le tiene al trabajador para ocupar una vacante en la empresa, y el 87% respondió que es mala, porque hay una preferencia notable por captar gente externa a la institución, mientras que el 13% indica que es regular”

Estos resultados nos permiten concluir que es necesario elaborar un plan de investigación de Clima organizacional en función al desempeño laboral de los trabajadores de

la Sub Gerencia de Recreación y Deporte de la Municipalidad de los Olivos, donde los jefes muestren su preocupación por el personal, que los valoricen por su capacidad y profesionalismo, que los consideren como parte de la institución para hacer crecer la organización como gobierno local, brindándoles el apoyo correspondiente y el ambiente favorable para un mejor resultado.

5.2. Contratación de la Hipótesis con los resultados.

En la constatación de la hipótesis nos regimos de acuerdo al planteamiento que deseamos comprobar, para ellos vamos a mencionar las hipótesis específicas y describir los pasos a seguir:

I. Hipótesis General

“El Clima Organizacional influye positivamente, entonces mejora el desempeño laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2018”

- $H_0: P=0$; “El **clima organizacional** no influyen, entonces no mejora el **desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018”
- $H_1: P \neq 0$ “El **clima organizacional** influyen positivamente, entonces mejora el **desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018”
- Selección del nivel de significación. El nivel de significación es $\alpha=0,05$ (bilateral). Aplicando el SSP versión, 20
- Selección del estadístico pertinente. En cuanto a las hipótesis en las pruebas estadísticas, la hipótesis de nulidad (H_0) plantea la ausencia de diferencias significativas, en tanto que la hipótesis alterna (H_1) afirma que hay diferencias en las variables de estudio. $H_0: P=0$; $H_1: P \neq 0$
- Especificación del estadístico de prueba y consideración de su distribución. T de student para muestra relacionadas.

Cuadro N° 19. de Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 CLIMAORGANIZACIONAL - DESEMPEÑO LABORAL	-500	.510	.100	-.706	-.294	-5.000	25	.000

- Especificación de las regiones de rechazos y aceptación. Para determinar el t teórico debemos consultar la tabla. Grados de libertad: $n-1 = 26 = 25$, Por el medio del estadístico. (t de Student)
- Que se distribuye como la distribución de t de $t = r \left(\frac{n-1}{1-r^2} \right)^{1/2}$ Student con $n-1$ grados de libertad. La regla de decisión es: si el valor t de tablas con $n - 1$ grados de libertad es menor que el valor t observado, se rechaza la hipótesis nula, es decir que $P = 0$. Según la tabla de pruebas de muestra relacionada el resultado es: **-5.000**
- Recolección de datos y cálculo de los estadísticos necesarios
- Aplicando la fórmula= $t = r \left(\frac{n-1}{1-r^2} \right)^{1/2}$ tenemos la t Observada= **5.7747**
- Decisión estadística:
- Entonces tenemos que el valor de la tabla con $n - 1$ grados de libertad el resultado es **-5.000** es menor que la t observada= **5.7747**, esto significa que la rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis afirmativa

$$\text{Para ser significativo : } \left| t_{\text{obt}} \right| \geq \left| t_{\text{crit}} \right|$$

$$\mathbf{5.7747 \geq -5.000}$$

- Conclusión:
 - ✓ Se concluye que el clima Organizacional se encuentra significativa correlacionada con el desempeño laboral de la Sub Gerencia de Deportes Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018.

II. Planteamiento de la Hipótesis Específica (1)

- H_0 : $P=0$; “Si la **estructura del clima organizacional** no influyen positivamente, entonces no mejora el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018”
- H_1 : $P \neq 0$ “Si la **estructura del clima organizacional** influyen positivamente, entonces mejora el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los

colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018”

- Selección del nivel de significación. El nivel de significación es $\alpha=0,05$ (bilateral). Aplicando el SSP versión, 20
- Selección del estadístico pertinente. En cuanto a las hipótesis en las pruebas estadísticas, la hipótesis de nulidad (H_0) plantea la ausencia de diferencias significativas, en tanto que la hipótesis alterna (H_1) afirma que hay diferencias en las variables de estudio. $H_0: P=0$; $H_1: P\neq 0$
- Especificación del estadístico de prueba y consideración de su distribución. T de student para muestra relacionadas.

Cuadro N°20. Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior				Superior
Par 1 altadireccion1 - aportaayudandoco mpañeros26	.231	.587	.115	-.006	.468	2.004	25	.056

- Especificación de las regiones de rechazos y aceptación. Para determinar el t teórico debemos consultar la tabla. Grados de libertad: $n-1= 26= 25$, Por el medio del estadístico. (t de Student)
- Que se distribuye como la distribución de t de $t = r \left(\frac{n - 1}{1 - r^2} \right)^{1/2}$ Student con n-2 grados de libertad. La regla de decisión es: si el valor t de tablas con n – 1 grados de libertad es menor que el valor t observado, se rechaza la hipótesis nula, es decir que $P = 0$. Según la tabla el resultado es: **2.004**
- Recolección de datos y cálculo de los estadísticos necesarios
- Aplicando la formula= $t = r \left(\frac{n - 1}{1 - r^2} \right)^{1/2}$ tenemos la t Observada= **8.2562**
- Decisión estadística:
- Entonces tenemos que el valor de la tabla con n – 1 grados de libertad el resultado de 2.004y es menor que la t observada= 8.2562, esto significa que la rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis afirmativa

$$\text{Para ser significativo : } |t_{\text{obt}}| \geq |t_{\text{crit}}|$$

$$8.2562 \geq 2.004$$

➤ Conclusión:

- ✓ Se concluye que la estructura del clima Organización específicamente La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno, se encuentra significativa correlacionada con el aporta, ayuda a los compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias en la Sub Gerencia de Deportes Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018.
- ✓ La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno influyen positivamente, entonces mejora el clima organizacional, en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018”

III. Planteamiento de la Hipótesis Especifica (2)

- $H_0: P=0$; “Si la **recompensa del clima organizacional** no influyen positivamente, entonces no mejora el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018”
- $H_1: P \neq 0$ “Si la **recompensa del clima organizacional** influyen positivamente, entonces mejora el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018”
- Selección del nivel de significación. El nivel de significación es $\alpha=0,05$ (bilateral). Aplicando el SSP versión, 20
- Selección del estadístico pertinente. En cuanto a las hipótesis en las pruebas estadísticas, la hipótesis de nulidad (H_0) plantea la ausencia de diferencias significativas, en tanto que la hipótesis alterna (H_i) afirma que hay diferencias en las variables de estudio. $H_0: P=0$; $H_1: P \neq 0$

- Especificación del estadístico de prueba y consideración de su distribución. T de student para muestra relacionadas.

Cuadro N°21. de Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	existeincentivos6 - muestramotivacion 32	-.038	.445	.087	-.218	.141	-.440	25	.664

- Especificación de las regiones de rechazos y aceptación. Para determinar el t teórico debemos consultar la tabla. Grados de libertad: $n-1: 26-1= 25$
- Por el medio del estadístico. (t de Student)
- Que se distribuye como la distribución de t de Student con n-1
- grados de libertad. La regla de decisión es: si el valor t de tablas con $n - 1$ grados de libertad es menor que el valor t observado, se rechaza la hipótesis nula, es decir que $P = 0$. Según la tabla de pruebas relacionada el resultado es: **-0.440**
- Recolección de datos y cálculo de los estadísticos necesarios
- Aplicando la formula= $t = r \left(\frac{n - 1}{1 - r^2} \right)^{1/2}$ tenemos la t Observada=
- Decisión estadística:
- Entonces tenemos que el valor de la tabla con $n - 1$ grados de libertad el resultado de **-0.440** y es menor que la t observada=**15.55**, esto significa que la rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis afirmativa

$$\left| t_{\text{obt}} \right| \geq \left| t_{\text{crit}} \right|$$

$$15.55 \geq -0.440$$

- Conclusión.

Se concluye que la recompensa del clima Organización específicamente donde Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo, se encuentra significativa correlacionada con la muestra de motivación y confianza en la Sub Gerencia de Deportes Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018.

IV. Planteamiento de la Hipótesis Especifica (3)

- $H_0: P=0$; “Si la **relación del clima organizacional** no influyen positivamente, entonces no mejora el **desempeño extrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018”
- $H_1: P\neq 0$ “Si la **relación del clima organizacional** influyen positivamente, entonces mejora el **desempeño extrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreacion de la Municipalidad de los Olivos, 2018”
- Selección del nivel de significación. El nivel de significación es $\alpha=0,05$ (bilateral). Aplicando el SSP versión, 20
- Selección del estadístico pertinente. En cuanto a las hipótesis en las pruebas estadísticas, la hipótesis de nulidad (H_0) plantea la ausencia de diferencias significativas, en tanto que la hipótesis alterna (H_1) afirma que hay diferencias en las variables de estudio. $H_0: P=0$; $H_1: P\neq 0$
- Especificación del estadístico de prueba y consideración de su distribución. T de student para muestra relacionadas.

Cuadro N° 22. de Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	comunicacionentre ustedede11 - trabajamasloquepi de37	-.115	1.966	.386	-.910	.679	-.299	25	.767

- Especificación de las regiones de rechazos y aceptación. Para determinar el t teórico debemos consultar la tabla. Grados de liberta: $n-1: 26-1= 25$
- Por el medio del estadístico. (t de Student)
- Que se distribuye como la distribución de t de Student con n-1 grados de libertad. La regla de decisión es: si el valor t de tablas con n – 1 grados de libertad es menor que el valor t observado, se rechaza la hipótesis nula, es decir que $P = 0$. Según la tabla de Prueba de muestra relacionada el resultado es: **-0.299**

- Recolección de datos y cálculo de los estadísticos necesarios
- Aplicando la formula= $t = r \left(\frac{n - 1}{1 - r^2} \right)^{1/2}$ tenemos la t Observada= **1.2470**

- Decisión estadística:

Entonces tenemos que el valor de la tabla con $n - 1$ grados de libertad el resultado de **-0.299**, es menor que la t observada= **1.2470**, esto significa que la rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis afirmativa

$$\left| t_{\text{obt}} \right| \geq \left| t_{\text{crit}} \right| \quad 1.2470 \geq -0.299$$

- Conclusión.

Se concluye que la relación del clima Organización específicamente donde La comunicación entre usted y su jefe es frecuente, se encuentra significativa correlacionada con la parte en donde No le importa las dificultades en la Sub Gerencia de Deportes Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018.

V. Planteamiento de la Hipótesis Especifica (4)

- $H_0: P=0$; “Si la **cooperación del clima organizacional** no influyen positivamente, entonces no mejora el **desempeño extrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018”
- $H_1: P \neq 0$ “Si la **cooperación del clima organizacional** influyen positivamente, entonces mejora el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018”
- Selección del nivel de significación. El nivel de significación es $\alpha=0,05$ (bilateral). Aplicando el SSP versión, 20
- Selección del estadístico pertinente. En cuanto a las hipótesis en las pruebas estadísticas, la hipótesis de nulidad (H_0) plantea la ausencia de diferencias significativas, en tanto que la hipótesis alterna (H_1) afirma que hay diferencias en las variables de estudio. $H_0: P=0$; $H_1: P \neq 0$
- Especificación del estadístico de prueba y consideración de su distribución. T de student para muestra relacionadas.

Cuadro N°23. de Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación n típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 comunicacionentre ustedel11 - tomainiciativapara hacer39	-1.231	.652	.128	-1.494	-.968	-9.631	25	.000

- Especificación de las regiones de rechazos y aceptación. Para determinar el t teórico debemos consultar la tabla. Grados de libertad: $n-1: 26-1= 25$

Por el medio del estadístico. (t de Student)

Que se distribuye como la distribución de t de Student con n-1 grados de libertad. La regla de decisión es: si el valor t de tablas con n – 1 grados de libertad es menor que el valor t observado, se rechaza la hipótesis nula, es decir que $P = 0$. Según la tabla de pruebas de muestra relacionada el resultado es: **-9.631**.

Recolección de datos y cálculo de los estadísticos necesarios

Aplicando la formula= $t = r \left(\frac{n - 1}{1 - r^2} \right)^{1/2}$ tenemos la t Observada= **7.5575**

Decisión estadística:

Entonces tenemos que el valor de la tabla con n – 1 grados de libertad el resultado de **-9.631** es menor que la t observada= **7.5575**, esto significa que la rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis afirmativa

- Conclusión.

Se concluye que la cooperación del clima Organización específicamente donde Considero que las con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo se encuentra significativa correlacionada con la parte donde Toma la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización en la Sub Gerencia de Deportes Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018

VI. Planteamiento de la Hipótesis Especifica (5)

- $H_0: P=0$; “Si la **identidad del clima organizacional** no influyen positivamente, entonces no mejora el **desempeño extrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018”

- $H_1: P \neq 0$ “Si la **identidad del clima organizacional** influyen positivamente, entonces mejora el **desempeño intrarrol del desempeño laboral** de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018”
- Selección del nivel de significación. El nivel de significación es $\alpha=0,05$ (bilateral). Aplicando el SSP versión, 20
- Selección del estadístico pertinente. En cuanto a las hipótesis en las pruebas estadísticas, la hipótesis de nulidad (H_0) plantea la ausencia de diferencias significativas, en tanto que la hipótesis alterna (H_1) afirma que hay diferencias en las variables de estudio. $H_0: P=0$; $H_1: P \neq 0$
- Especificación del estadístico de prueba y consideración de su distribución. T de student para muestra relacionada

Cuadro N° 24. de Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 imagen organizacional21 - informalascosaserinteres28	2.385	1.699	.333	1.698	3.071	7.157	25	.000

- Especificación de las regiones de rechazos y aceptación. Para determinar el t teórico debemos consultar la tabla. Grados de libertad: $n-1: 26-1= 25$
Por el medio del estadístico. (t de Student) Que se distribuye como la distribución de t de Student con n-1 grados de libertad. La regla de decisión es: si el valor t de tabla de Prueba de muestras relacionada con n – 1 grados de libertad es menor que el valor t observado, se rechaza la hipótesis nula, es decir que $P = 0$. Según la tabla el resultado es: **7.157**

Recolección de datos y cálculo de los estadísticos necesarios

Aplicando la formula= $t = r \left(\frac{n - 1}{1 - r^2} \right)^{1/2}$ tenemos la t Observada= **1.41328472**

- Decisión estadística:
Entonces tenemos que el valor de la tabla con n – 1 grados de libertad el resultado de **7.157** es mayor que la t observada=**1.41328472**, esto significa que la aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis afirmativa

- Conclusión.

Se concluye que la identidad del clima Organización específicamente donde dice que la institución cuenta con una imagen organización para su empresa no se encuentra relacionada con la parte donde dice que Informa las cosas que pueda ser de interés en la Sub Gerencia de Deportes Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018

CONCLUSIONES

Vamos a detallar cada uno de las variables de estudio: Clima Organizacional y el Desempeño Laboral. En primer lugar, lo que se va hacer es una descripción de cada uno de las dimensiones de cada variable arriba mencionada. En segundo lugar, es relacionar las dimensiones de cada uno de las variables. Siguiendo este orden empezamos a concluir:

En el clima Organizacional de la parte de la Estructural

La **estructura** del clima organizacional tiene 5 ítems, de los cuales vamos a mencionar el más alto %

- ✓ El 45.2% está en desacuerdo con la dirección que respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno
- ✓ El 23.5% está totalmente de acuerdo con La Estructura Organizacional es flexible, es decir al cambio.
- ✓ 31.8% de los encuestados está totalmente de acuerdo con La normativa que autorregula el Modelo Estándar de Control Interno que contempla los procedimientos necesarios al diseño, implementación y mantenimiento de la Estructura Organizacional

La **recompensa** del clima organizacional tiene 5 ítems, de los cuales vamos a mencionar el más alto %

- ✓ El 45% de los encuestado está en desacuerdo que no Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo
- ✓ El 23.5% de los encuestados indica que están totalmente de acuerdo que Reciben elogios frecuentemente por parte de los directivos.
- ✓ El 23.5% de los encuestados indica que están totalmente de acuerdo que reciben La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho.
- ✓ El 33.6% de los encuestados indica que están de acuerdo que ha recibido reconocimiento por un esfuerzo extra de mi parte.
- ✓ El 30.0% de los encuestado están en desacuerdo que La organización ofrece incentivos para incrementar su desempeño.

Las relaciones del clima organizacional tienen 5 ítems, de los cuales vamos a mencionar el más alto %

- ✓ El 28.6% de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que no existe la comunicación entre usted y su jefe.
- ✓ El 27.6% de los encuestado están totalmente en desacuerdo en que la confianza entre sus compañeros de trabajo no es buena.
- ✓ El 29% de los encuestados están totalmente en desacuerdo en El trabajo en equipo no es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas
- ✓ El 28.3% de los encuestados están de acuerdo que realizan actividades recreativas en los últimos seis meses
- ✓ El 28.1% de los encuestados están de acuerdo de Mantener buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.

Las cooperaciones del clima organizacional tienen 5 ítems, de los cuales vamos a mencionar el más alto %

- ✓ El 30% de los encuestado están de acuerdo en que Mis compañeros/as de trabajo entre el personal de los diferentes departamentos es buena
- ✓ El 33.2% de los encuestado están en desacuerdo que en mi área podemos trabajar en equipo
- ✓ El 29% de los encuestados están totalmente en desacuerdo en Considero que me integro fácilmente a cualquier área de trabajo.
- ✓ El 28.6% de los encuestados están ni de acuerdo ni desacuerdo de que muestra actitud para resolver problemas antes que me ordenen como resolver.
- ✓ El 28.1% de los encuestados manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo en que consideran que las con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo.

La identidad del clima organizacional tiene 5 ítems, de los cuales vamos a mencionar el más alto %

- ✓ El 26.7% de los encuestado están totalmente de acuerdo en que Cuenta con una imagen organización para su empresa
- ✓ El 22.1% de los encuestado están totalmente desacuerdo que en conocen los beneficio de implementar un manual de identidad a su empresa.
- ✓ El 21.7% de los encuestados están de acuerdo en que considera usted que es necesario diseñar uniformes al personal de servicio y administrativo
- ✓ 21.7% de los encuestados están ni de acuerdo ni desacuerdo de que yo me identifico con la organización
- ✓ El 21.7% de los encuestados manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo en que Me siento orgullo de pertenecer a la organización porque la sociedad comenta lo positivo que es dicha organización.

El desempeño intrarrol del desempeño laboral tiene 11 ítems, de los cuales vamos a mencionar el más alto %

- ✓ El 69.1% de los encuestado están de acuerdo en que aporta ayudando a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias,
- ✓ El 69.1% de los encuestado están de acuerdo que en ofrecer su conocimiento o destrezas necesarias para solucionar los problemas.
- ✓ El 28.1% de los encuestados están en desacuerdo en que considera usted que es informar las cosas que pueda ser de interés
- ✓ 44.7% de los encuestados están de acuerdo de que yo me identifico con la organización
- ✓ El 43.3% de los encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo en que Muestra consideración a los demás.
- ✓ El 25,3% de los encuestado están de acuerdo en que muestra cortesía y tacto con los demás
- ✓ El 24.0% de los encuestado están ni de acuerdo ni desacuerdo en que muestra motivación y confianza.
- ✓ El 23.5% de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que Representa a la organización eficazmente defendiéndola.

- ✓ 24.0% de los encuestados están en desacuerdo de que Expresa satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancia
- ✓ El 20.7% de los encuestados manifiestan están totalmente en desacuerdo que Muestra compromiso con la misión de la organización y sus objetivos
- ✓ El 22.6% de los encuestados manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo en que Asume los roles que está asignado y cumple la normas

El desempeño extrarrol del desempeño laboral tiene 5 ítems, de los cuales vamos a mencionar el más alto %

- ✓ El 22.6% de los encuestado están totalmente acuerdo en que Trabaja más de lo que se le pide.
- ✓ El 25.8% de los encuestado están en desacuerdo que en No le importa las dificultades.
- ✓ El 29% de los encuestados están ni de acuerdo ni desacuerdo en que Toma la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización.
- ✓ 21.2% de los encuestados están totalmente en desacuerdo de que se desarrolla el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades de la organización
- ✓ El 23,5% de los encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo en que asume el esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.

RECOMENDACIONES

1. Enfocarse en cumplir con los ítems de cada dimensión del Clima organizacional para obtener un mejor ambiente de trabajo desde su estructura hasta su identidad.
2. Enfocarse en cumplir con los ítems de cada dimensión del Desempeño laboral para obtener un mejor resultado individual y colectivo por parte de los colaboradores, brindándoles capacitación y reconociendo sus logros, valorando su esfuerzo y dándoles oportunidades de trabajo dentro de la Sub Gerencia de Deporte y Recreación de la Municipalidad de los Olivos.
3. Trabajar al 100% en cada variable de forma paralela, sin descuidar una de ellas.
4. Se debe tener en cambio de actitud por parte de los directivos en cuando a los niveles jerárquicos y autoritarios, de esta manera se podrá obtener el apoyo constante de sus jefes para aceptar la aportación de ideas de los colaboradores.
5. Se debe tener un compromiso organizacional para fomentar las actividades en equipo y lograr una mayor relación y compañerismo en sus trabajadores, de esta manera se podrá conocer las fortalezas y debilidades para poder implementar estrategias y mejorar la situación diagnosticada.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFIA

- Alfaro Salazar (2012). Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Universidad Pontificia Católica del Perú. P.18
- Alfaro Salazar R. (2012). Tesis: Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacional en tres municipalidades. P. 6.
- Alva Sarmiento (2017). Tesis: Influencia de la gestión del talento humano en el **desempeño laboral** de los colaboradores de tiendas por departamentos Ripley S.A., en la ciudad de Cajamarca de marzo a noviembre. Universidad Privada del Norte.
- Alvarado J. H. H. (2015). Tesis: El clima laboral y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Sedalib S.A. 2015. Universidad Nacional de Trujillo
- Anco L, C. K. (2016). Tesis: Clima organizacional y manejo de conflictos de enfermería Servicio de Centro Quirúrgico del Hospital Honorio Delgado, Arequipa, Facultad de Ciencias Contable de la UNMS.
- Asenjo F. (2012). Cualificación y Satisfacción Laboral: Un Estudio sobre los empleos para que hemos sido formados previamente. Facultad de Psicología. Universidad de Granada.
- Atkinson (1964) Memoria humana: un sistema propuesto y sus procesos de control. Stanford University california
- Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Liderando en la década de 1990: Los cuatro I de liderazgo transformacional. Journal of European Industrial Training, 15 (4), 9-16.

- B. Werther y Keith Davis (2008). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de la empresa. Editorial McGrawHill. 6edición. P.25
- Bonache J. y Cabrera A. (2006). Dirección de Personas. Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI, Editorial FT Prentice Hall, Financial Times Pearson Educación S.A. España.
- Brunet, Luc. (1999) El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias. Editorial Trillas, México. P.263.
- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970). Comportamiento gerencial rendimiento y efectividad. McGraw-Hill, p.59.
- CAMPBELL, Tom: (1994) "Siete Teoría de la Sociedad" Ediciones Cátedra Colección Teorema. Cuarta edición, Madrid, Españ. FICHTER, Joseph.: "Sociología". Editorial Herder, España.
- Celis Morales (2014). Título. Importancia del Clima Organizacional en la Productividad Laboral. Tesis. Universidad Militar Nueva Granda. Facultad de Estudio a Distancia, Programa Administración de Empresas. Colombia.
- Chris Argyris (1958) Creando relaciones de investigación efectivas en las organizaciones. Organización Humana: Spring , Vol. 17, No. 1, pp. 34-40.
- Contreras Chavarría (1984). Una Herramienta para medir clima Organizacional: Cuestionario de litwin y Stringer. Revista de trabajo de la Universidad Pontificia Católica de Chile
- Coria Arreola (2011). Título: Las Inteligencias múltiples: un Apoyo al proceso educativo. Revista E formadores. México.
- Correa Pérez (2014). Clima Organizacional en relación al desempeño laboral de los trabajadores de caja municipal de ahorro y crédito Paita. De la Universidad Nacional de Trujillo. P. 25

- Correa Perez. G.L. (2014). Clima Organizacional en relación al desempeño laboral de los trabajadores de Caja Municipalidad de Ahorro y Crédito de Paita Chepen. P.58
- Cuenca C. (1992). Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales. Instituto Nacional de Administración pública. Madrid.
- Eagly, A. & Crowley, M. (1986) El género y el comportamiento de ayuda: Una revisión meta-analítica de la literatura psicológica social. *Psychological Bulletin*, 100, 203-308.
- Edu Valsani (2014). Tesis: Influencia del Liderazgo Autentico en las conductas extra rol de los empleados. Facultad de Psicología de la Universidad nacional de educación a Distancia. Madrid. P.62
- Fleishman (1953) Clima de Liderazgo, Entrenamiento de Relaciones Humanas y Comportamiento Supervisor. por Edwin A. Fleishman, Centro de Investigación de Recursos Humanos Comando de entrenamiento aéreo de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos.
- García Villamizar (2007). Clima Organizacional. Hacia un Nuevo Modelo. Editorial Porik P. 36
- George A. Miller, Eugene Galanter y Karl H. Pribram,(1960). Planes y la estructura del comportamiento. Nueva York: Henry Holt,
- Gómez Rada. (2015). Diseño, Construcción y validación de un Instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem.p.97.
- Guevara S. M. N. (2015). Tesis: Clima organizacional de los profesionales de enfermería del Hospital San José región Callao noviembre 2015, Universidad Privada San Juan Bautista.

- Hernández Sampieri. R. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial. McGraw-Hill.
2010. México. Pág. 38
- Hernández Sampieri. R. (2016). Metodología de la Investigación. Editorial. McGraw-Hill.
2010. México. Sexta ediccion Pág. 58
- <https://www.studocu.com/es/document/uned/psicologia-del-trabajo/resumenes/c6-conducta-extra-rol/1285328/view>
- Huaranga C. I. B. (2017). Tesis. Clima Organizacional de los Profesionales de Enfermería del Hospital Municipal de los Olivos, octubre-2016. Universidad Privada San Juan Bautista
- Jaime Santanas (2007). Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? p.296.
- Javas Sánchez (2016) El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de pinturas FELSA S.A.C.
- La torre Navarro (2012). Tesis. La gestión de Recursos Humanos y el desempeño laboral. Universidad de Valencia.
- Lewin, Lippitt y White (1939). Patrones de comportamiento agresivo en "climas sociales" creados experimentalmente. el diario de psicología social, Boletín, 1939, p.271.
- Llege, D.R. y Hollenbeck, J.R. (1992). Estructura del trabajo: Desempeño del trabajo y roles, en M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). Palo Alto. CA Consulting Psicólogos Prensa.
- Locke, E.A. (1984). Satisfacción laboral. Psicología Social y Comportamiento Organizacional. Chichester: Wiley
- Loreto Marchan (2005). Actualización para el Desarrollo Organizacional. Universidad de Viña del Mar. P. 17.

- Mason MF, Morris (2010). Título. La Cultura, atribución y Automática. 2010. Universidad Columbia. New York.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). Una revisión y meta análisis de los antecedentes, correlatos, y las consecuencias del compromiso organizacional. *Psicología Boletín* 108, 171-194
- Ninahuanca E. A. (2017). Tesis: Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa Plásticos Crismez S.R.L, San Juan De Lurigancho. Universidad Cesar Vallejo
- Organ, D.W. (1994). Personalidad y conducta organizacional de la ciudadanía (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Perea Ramón (2012) Título. Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*.
- Pérez Huamán Y.M. (2012). Tesis relación entre el Clima Institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N°01 Pachacute- Ventanilla.
- Pilar O. S. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Universidad Autónoma del estado de Morelos.
- Podsakoff, McKenzie y Hui (1993) Comportamientos de ciudadanía organizacional: una revisión crítica de la literatura teórica y empírica y sugerencias para futuras investigaciones. Universidad de Indiana.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Comportamiento organizacional satisfacción laboral y rotación entre los técnicos psiquiátricos. *Diario de Applied Psychology*, p.59

- Prado A.C. G. (2016) Tesis. Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad cesar vallejo de Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo
- Robert Dailey (2012). Escuela de Negocios de Edimburgo. Comportamiento Organizacional. Heriot-Watt University Edinburgh.
- ROF-MDLO. (2015). Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de los Olivos
- Rojas Céspedes (2016) Tesis: Relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral en la empresa MAXLIM SRL. Cajamarca.
- Salgado F. Jesús (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme. Universidad de Oviedo. Facultad de Psicología.p.35
- Salgado F. Jesús. (1996). Clima Organizacional y satisfacción laboral en una PYME. P59
- Salgado F. Jesús. (1996). Clima Organizacional y satisfacción laboral en una PYME..72
- Salgado F. Jesús. (2012). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme. Universidad de Oviedo. Facultad de Psicología.p.97.
- Sanin Posada J. A. (2014). Satisfacción Laboral: el Camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. Revista Científica de la Universidad Pontificia Javeriana. Colombia. Pág. 35
- Sanz Castejón (2002). Apuntes de Psicología del Trabajo. <https://clea.edu.mx/biblioteca/Anon%20-%20Psicologia%20Del%20Trabajo%202p.pdf>
- Schoorman y Schneider (1988). Facilitar la efectividad del trabajo.
- Sofía Fontes de Gracia. Fundamentos de Investigación en Psicología. Universidad Nacional de Educación a Distancia. 2015. Pág. 45.

- Stone Romero, E F. (1994). Construir problemas de validez en la investigación conductual organizacional, E. F. Greenberg (ed), Organizational Behavior: The state of the science (pp.155-179). Hillsdale, Nueva Jersey: Erlbaum.
- Toro, F. (2001). El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas. Medellín: Cincel. P.56.
- Tubon P. M. (2011). Tesis. El Servicio al cliente y su incidencia en las ventas de la Industria la raíz del Jean del Cantón pelileo”. I
- Van Dyne, Cummings y McLean Parks (1995). Comportamientos extra-role: en busca de la construcción y claridad de definición un puente sobre aguas enlodadas. P,256.
- Vásquez Martínez (2001). El clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. Revista Científica de América latina y el Caribe. P. 109.
- Venegas Gómez (2010). Tesis: Clima organizacional en una Empresa Cervecera: Un estudio exploratorio. Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.p.166.
- Veronika Sieglin y Ramos Tovar (2007). Estrés Laboral y depresión entre maestros del área metropolitana de Monterrey. Instituto de Investigación Sociales. Revista Mexicana de Sociología. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Vieteri Erazo y Johana Tamara (2011). Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la Empresa Dapalauto S.A. Universidad de las Fuerzas Armadas. Ecuador.

ANEXOS

Anexo N°01 - Operacionalización de la Variable- Clima Organizacional

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	INDICE
El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla: La estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Esto influyen en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, relacionando con el “saber hacer” del directivo.	Estructura	Flexibilizar La Estructura de la Organización. Favorecer los objetivos de control de los demás estándares de control del Direccionamiento Estratégico de la Estructura Organizacional. Favorecer los objetivos de Control de los demás estándares de Control Interno de la Estructura organizacional. La normalizar que autorregular el Modelo Estándar de Control Interno y contemplar los procedimientos necesarios al diseño, implementar y mantener la Estructura Organizacional.	FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0
	Recompensa	Incentivar las laborales para mejorar mi trabajo Recibir elogios frecuentemente por parte de los directivos Recompensar a los empleados por un trabajo bien hecho Reconocer por un esfuerzo extra de los trabajadores. Incrementar incentivos para sus desempeño en la organización.	FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0
	Relaciones	La promover la comunicación entre usted y su jefe es frecuentemente. Incentivar la confianza entre sus compañeros de trabajo. Formar equipo de trabajo para llevar a cabo sus tareas asignadas Promover las actividades recreativas cada semestre del año. Mantener buenas relaciones con los miembros de trabajo	FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0
	Cooperación	Mantener el compañerismo de trabajo entre el personal de los diferentes departamentos. Considerar el trabajo en equipo. Considerar la integración a cualquier área de trabajo.	FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0
	Identidad	Lograr que los colaboradores de la organización llevan la imagen de la empresa en todo momento. Brindar a todos los trabajadores uniformes para identificar a la organización donde laboran.	FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0

Anexo N°02 – Operacionalización de la Variable- Desempeño Laboral

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	INDICE
<p>El desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado. En el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o a actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (cumplimiento de normas)</p>	Desempeño Intrarrol	Aportar ayudas a los compañeros de trabajo y ofrecer sugerencias	<p>FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0</p>
		Ofrecer su conocimiento o destrezas necesarias para solucionar los problemas	
		Informar las cosas que pueda ser de interés	
		Informar las cosas poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales	
		Mostrar consideración a los demás	
		Mostrar cortesía y tacto con los demás	
		Mostrar motivación y confianza	
		Representar a la organización eficazmente defendiéndola	
		Expresar satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancia	
		Mostrar compromiso con la misión de la organización y sus objetivos	
	Asumir los roles que está asignado y cumple la normas		
	Desempeño Extrarrol	Trabajar más de lo que se le pide	<p>FRECUENCIA: A) Siempre=4 B) Casi siempre=3 C) Alguna vez=2 D) Casi nunca=1 E) Nunca= 0</p>
		Afrontar los problemas de la organización.	
		Tomar la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización.	
		Desarrollar el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades de la organización	
		Asumir el esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.	

Anexo N°03- Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS GENERAL	HIPOTESIS ESPECIFICO
<p>¿De qué manera el Clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2018?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De que manera la estructura del clima organizacional influyen positivamente, en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • ¿De que manera la recompensa del clima organizacional influyen positivamente, en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018? • ¿De que manera la relación del clima organizacional influyen positivamente, en el desempeño extrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018? • ¿De que manera la cooperación del clima organizacional influyen positivamente, entonces mejora el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018? • ¿De que maneta la identidad del clima organizacional influyen positivamente, en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018” 	<p>Determinar la influencia del clima organización en el desempeño Laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la estructura del clima organizacional que influyen en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Analizar la recompensa del clima organizacional que influyen en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Analizar la relación del clima organizacional que influyen en el desempeño extrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Analizar la cooperación del clima organizacional que influyen en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Analizar la identidad del clima organizacional que influyen en el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 	<p>Si el Clima organizacional influye positivamente, entonces mejora el desempeño laboral del personal de la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si la estructura del clima organizacional influyen positivamente, entonces mejora el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Si la recompensa del clima organizacional influyen positivamente, entonces mejora el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Si la relación del clima organizacional influyen positivamente, entonces mejora el desempeño extrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Si la cooperación del clima organizacional influyen positivamente, entonces mejora el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018 • Si la identidad del clima organizacional influyen positivamente, entonces mejora el desempeño intrarrol del desempeño laboral de los colaboradores en la Sub Gerencia de Deporte Cultura y Recreación de la Municipalidad de los Olivos, 2018”

Anexo N°04 Cuestionario

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



DATOS GENERALES :
 SUB GERENCIA DE :
 CARGO :
 CONDICION : CONTRATO () NOMBRADO ()

Totalmente en desacuerdo (TED)	ED	NDNED	(DA)	TDA
En desacuerdo (ED)				
Ni de acuerdo ni desacuerdo. (NDNED)				
De acuerdo (DA)				
Totalmente de acuerdo. (TDA)				
ESTRUCTURA				
La alta dirección de la Institución respalda la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno				
La Estructura Organizacional es flexible				
La Estructura Organizacional favorece los objetivos de control de los demás estándares de control del Direccionamiento Estratégico				
La Estructura organizacional favorece los objetivos de Control de los demás estándares de Control Interno				
La normativa que autorregula el Modelo Estándar de Control Interno contempla los procedimientos necesarios al diseño, implementación y mantenimiento de la Estructura Organizacional				
RECOMPENSA				
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo				
Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos				
La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho				
He recibido reconocimiento por un esfuerzo extra de mi parte				
La organización ofrece incentivos para incrementar sus desempeño				
RELACIONES				
La comunicación entre usted y su jefe es frecuente				
La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena.				
El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas				
Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses				
Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo				
COOPERACION				
Mis compañeros/as de trabajo entre el personal de los diferentes departamentos es buena				
Considero que en mi área podemos trabajar en equipo				
Considero que me integro fácilmente a cualquier área de trabajo.				
Considero que las con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo				
Considero que puedo resolver los problemas antes que me plantea mi jefe				
IDENTIDAD				
Cuenta con una imagen organización para su empresa				
Conoce los beneficio de implementar un manual de identidad a su empresa.				
Considera usted que es necesario diseñar uniformes al personal de servicio y administrativo				
Yo me identifico con la organización				
Me siento orgullo de pertenecer a la organización porque la sociedad comenta lo positivo que es dicha organización.				

Anexo N°05 Cuestionario

CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL



DATOS GENERALES :
 SUB GERENCIA DE :
 CARGO :
 CONDICION : CONTRATO () NOMBRADO ()

Totalmente en desacuerdo (TED) En desacuerdo (ED) Ni de acuerdo ni desacuerdo. (NDNED) De acuerdo (DA) Totalmente de acuerdo. (TDA)	TED	ED	NDNED	(DA)	TDA
DESEMPEÑO INTRARROL					
Aporta ayudando a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias,					
Ofrece su conocimiento o destrezas necesarias para solucionar los problemas					
Informa las cosas que pueda ser de interés					
Informa las cosas poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales					
Muestra consideración a los demás					
Muestra cortesía y tacto con los demás					
Muestra motivación y confianza					
Representa a la organización eficazmente defendiéndola					
Expresa satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancia					
Muestra compromiso con la misión de la organización y sus objetivos					
Asume los roles que está asignado y cumple la normas					
DESEMPEÑO EXTRARROL					
Trabaja más de lo que se le pide					
No le importa las dificultades					
Toma la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización.					
Desarrolla el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que de la organización					
Asume el esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.					

Anexo N°06 CONSOLIDADO DE INFORMES DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE OPINIÓN DE EXPERTOS.

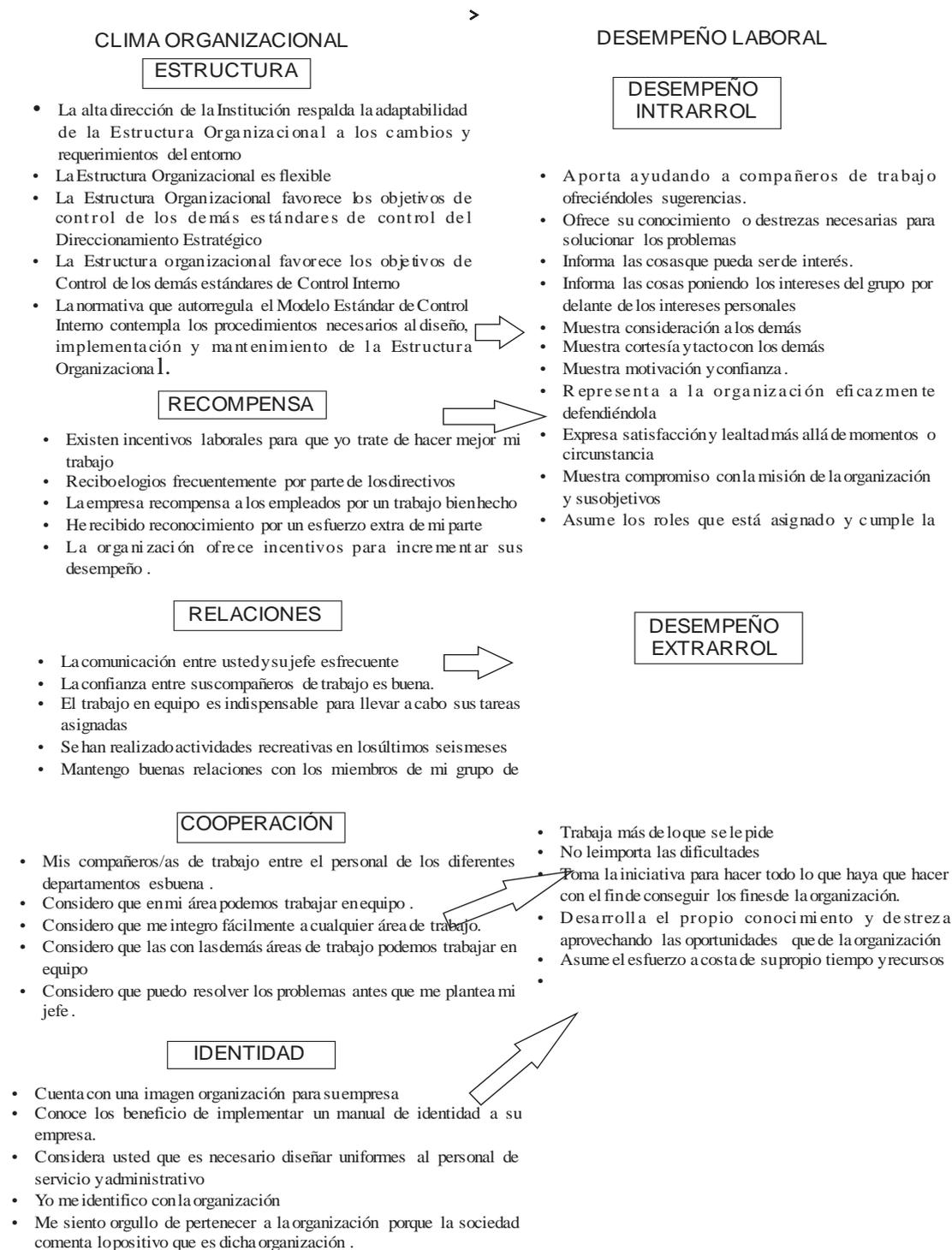
INDICADORES	CRITERIOS	Dra. Ligia (%)	Dra. Seija Rios (%)	Dra. Yolanda Canales (%)	Dra. Doraly Cabrera (%)	Dr. Jaime Rodríguez (%)	Promedio (%) de ponderación
1. CLARIDAD	Esta formulada en un lenguaje comprensible	85	90	90	95	90	90
2. INTENCIONALIDAD	Responde a los objetivos de la investigación	90	85	85	90	85	87
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	85	90	80	85	80	84
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización de la lógica	90	90	80	80	80	84
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	85	80	80	85	90	84
6. PERTINENCIA	Las preguntas que utiliza son adecuadas para medir los indicadores.	90	80	80	85	90	85
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos – técnicas.	85	80	80	85	95	85
8. COHERENCIA	Entre los ítems, índice e indicadores	90	75	80	85	95	86
9 METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico	85	85	80	90	90	86
Ponderación porcentual del c/ experto		87.22	83.88	81.66	87.22	88.3	85.66

FUENTE: Informe de validación del Cuestionario del Clima Organizacional a través de la opinión de expertos doctores en Administración y en Psicología, 2017.

Anexo N°07 CUADRO DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS CUESTIONARIOS DE L CLIMA ORGANACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL.

Métodos técnicas Instrumentos	Registro de observaciones	Alfa de Gronbach (consistencia interna)	Método de confiabilidad de retest	Método de confiabilidad de la forma equivalente	Método de mitades
Cuestionario del Clima Organizacional	Hay un 85% de acuerdo entre los observadores				
Cuestionario del Clima Organizacional		Confiabilidad Alta 0.77 (consistencia interna)	Confiabilidad Alta 0.79		
Cuestionario del Clima Organizacional		Confiabilidad alta 0.76	Confiabilidad alta 0.78		
Cuestionario del Clima Organizacional			Confiabilidad alta 0.85	Confiabilidad alta 0.86	Confiabilidad alta 0.82

Anexo N°08 La relación entre el Clima Organizacional y el desempeño Laboral.



Anexo N° 09 Tabulación del Cuestionario del Clima Organizacional

N° de Encuestado	ESTRUCTURA					RECOMPENSA					RELACIONES					COOPERACION					IDENTIDAD				
	INDICADORES					INNDICADORES					INDICADORES					INDICADORES					INDICADORES				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	3	3	2	5	1	4	2	1	1	1	2	2	1	2	1	4	1	4	4	2	3	5	3	3	3
2	2	3	3	5	4	4	1	2	3	1	2	1	3	1	1	1	1	3	1	4	1	5	1	1	1
3	3	4	2	5	1	4	4	4	3	2	1	1	3	2	4	4	1	1	3	3	4	2	2	3	4
4	2	1	1	5	1	4	1	3	1	3	2	1	1	1	4	3	1	1	2	4	2	2	3	1	4
5	2	4	3	5	3	3	3	4	4	1	3	4	3	1	1	3	3	1	4	3	2	1	2	2	2
6	3	2	4	5	4	2	4	1	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	4	5	5	4
7	1	4	3	5	2	3	4	2	2	4	3	3	3	4	4	1	1	1	4	4	5	4	3	2	2
8	1	4	3	5	2	1	3	1	4	2	4	2	3	1	4	3	4	4	4	1	2	2	3	3	1
9	4	3	3	5	1	2	2	2	3	2	4	2	4	3	1	2	2	2	2	1	5	3	3	1	1
10	4	1	1	5	3	2	4	2	1	3	2	2	4	3	1	2	1	4	4	2	1	1	5	3	3
11	2	4	2	5	2	2	4	3	3	3	3	4	2	2	1	2	4	4	1	3	2	3	4	2	5
12	1	3	2	5	3	4	2	1	4	3	3	1	1	4	2	2	4	2	4	3	2	3	2	3	2
13	1	4	3	5	4	3	1	4	3	3	2	2	1	4	3	2	2	2	3	1	4	5	3	5	1
14	3	3	4	5	2	2	2	1	1	4	3	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	5	3	5	4
15	3	4	2	5	1	3	4	1	2	2	4	3	2	1	1	1	1	4	4	1	3	2	2	5	1
16	3	2	1	5	3	2	1	1	2	3	3	3	1	4	3	2	4	1	1	3	5	5	2	4	5
17	1	2	4	5	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	4	1	2	1	2	4	1	5	2
18	1	1	1	5	1	2	2	4	1	3	3	2	4	1	1	4	3	2	2	3	4	3	4	1	2
19	3	4	4	5	1	1	2	2	2	4	3	1	1	3	3	2	1	1	2	4	2	4	3	3	4
20	2	4	2	2	3	3	3	2	4	3	2	1	4	4	2	1	2	1	3	3	1	2	1	4	3
21	4	4	4	1	1	2	3	2	1	1	3	1	4	3	1	4	1	3	3	1	2	1	3	5	2
22	2	1	1	2	4	2	3	3	2	2	1	4	4	1	4	3	4	1	1	4	3	1	1	3	1
23	2	3	1	2	2	1	2	2	4	1	2	2	2	1	4	2	4	3	2	4	5	2	5	3	3
24	4	2	4	2	3	3	1	2	2	2	3	1	2	4	2	3	4	4	2	2	1	2	3	4	3
25	2	4	4	4	4	4	3	4	2	2	1	3	2	2	3	3	1	2	3	2	3	5	4	3	4
26	3	4	2	1	1	2	1	4	1	3	4	4	2	3	2	4	4	2	1	1	4	5	4	2	3

Anexo N°10 Tabulación del Cuestionario de Desempeño Laboral

N° de Encuestado	DESEMPEÑO INTRARROL										DESEMPEÑO EXTRARROL					
	INDICADORES										INDICADORES					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2	4	4	3	2	3	3	5	2	2	2	1	5	4	3	1
2	2	1	4	3	3	3	3	1	5	1	2	1	5	4	2	5
3	5	3	1	1	1	2	5	5	3	2	3	2	1	1	4	2
4	1	5	5	4	1	2	2	3	4	1	1	3	2	3	2	1
5	3	3	4	3	3	2	1	4	3	1	3	4	5	2	4	3
6	5	2	5	2	4	3	1	5	2	3	1	5	2	3	5	2
7	1	2	2	2	2	4	3	4	5	4	2	1	5	4	3	4
8	4	3	3	1	4	2	3	4	5	5	5	1	3	1	5	4
9	2	3	1	2	3	3	3	3	4	1	1	5	5	5	3	5
10	5	2	1	3	4	4	4	5	3	1	3	5	3	2	2	2
11	5	3	3	2	5	2	4	1	2	2	1	5	3	2	1	5
12	5	1	2	3	3	5	5	1	2	5	5	4	3	4	2	3
13	4	4	4	5	3	2	3	1	3	1	3	1	1	5	3	2
14	2	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	5	5	4
15	3	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	3	5	5	1	1
16	5	4	1	3	4	5	4	4	1	5	4	1	1	5	5	4
17	4	4	5	1	3	1	5	2	5	5	3	3	3	2	4	5
18	2	5	5	5	5	2	5	2	2	4	3	1	4	5	1	5
19	4	5	3	4	4	2	2	5	2	2	2	1	3	4	3	1
20	2	2	2	2	2	5	4	1	3	2	5	3	5	3	1	3
21	3	2	5	2	2	2	5	2	3	4	1	3	5	5	5	4
22	2	3	3	2	5	1	2	5	1	4	4	3	2	4	4	3
23	3	2	4	3	4	4	2	3	5	4	3	1	2	1	4	1
24	2	2	1	3	2	5	1	1	3	4	3	5	4	2	5	4
25	2	5	3	1	2	1	1	2	3	5	3	4	3	3	4	3
26	3	4	5	3	4	1	1	1	3	3	1	5	2	5	2	5