



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHACÁMAC -  
2017

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

ROMARIO NAVARRO OREJÓN

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

**LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2019**

## **DEDICATORIA**

A mis seres queridos en especial a mis padres José Navarro Antezana y Timotea Orejón Escobar por su apoyo incondicional en el logro de mis metas.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecer a Dios por darme la oportunidad de llegar a esta etapa y expresar los conocimientos impartidos en el aula y también por estar siempre iluminando y guiándome por el camino del bien.

A todos los maestros por haber contribuido con su labor de enseñar y transmitir sus conocimientos y poder lograr mi meta personal y profesional.

Al abogado Jimmy David Tamba Huamani, gerente de administración y finanzas de la Municipalidad de Pachacámac, por facilitar información necesaria para poder realizar este trabajo y cada uno de los trabajadores que por ellos fue posible la culminación de mis instrumentos de proyecto de investigación.

Por último, un agradecimiento muy en particular al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, asesor de la tesis, agradecerle de manera muy especial por la guía, orientación y sobre todo la confianza que me ha otorgado para la realización de la tesis. Las constantes recomendaciones han sido fundamental para encaminar con nuevas ideas y conocimientos para la culminación del trabajo de investigación.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	x
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Realidad problemática.....	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos.....	19
1.4 Limitaciones de la investigación.....	19
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de estudios.....	22
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	30
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	53
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	57
3.2 Población y muestra.....	58
3.3 Hipótesis.....	60
3.4 Variables – Operacionalización.....	61
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	63
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados.....	65
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	67
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Validación del instrumento.....	70
4.1.1 Análisis de fiabilidad.....	71
4.2 Resultados descriptivos de las variables.....	72
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.....	74
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	82
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	83
4.6 Procedimientos correlacionales.....	84

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusiones.....	91
5.2	Conclusiones.....	94
5.3	Recomendaciones.....	96

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac....	58
Tabla 2	Operacionalización de la variable clima organizacional.....	62
Tabla 3	Operacionalización de la variable desempeño laboral.....	63
Tabla 4	Resultados de validación del cuestionario del clima organizacional...	70
Tabla 5	Resultados de validación del cuestionario del desempeño laboral.....	70
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional.....	71
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral.....	71
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.....	72
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.....	73
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión motivación.....	74
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.....	75
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación.....	76
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo.....	77
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión eficacia personal.....	78
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión competencias.....	79
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción laboral.....	80
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión compromiso organizacional.....	81
Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral.....	82
Tabla 19	Resultados de la prueba de normalidad de las variables clima organizacional y desempeño laboral.....	83
Tabla 20	Resultados de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.....	84
Tabla 21	Resultados de correlación entre la dimensión motivación y el desempeño laboral.....	86
Tabla 22	Resultados de correlación entre la dimensión trabajo en equipo y el desempeño laboral.....	87
Tabla 23	Resultados de correlación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral.....	88
Tabla 24	Resultados de correlación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral.....	89

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.....	72
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.....	73
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión motivación.....	74
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.....	75
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación.....	76
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo.....	77
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión eficacia personal.....	78
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión competencias.....	79
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción laboral.....	80
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión compromiso organizacional.....	81
Figura 11	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral.....	82
Figura 12	Gráfico de dispersión de las variables clima organizacional y desempeño laboral.....	85

# CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHACÁMAC - 2017

ROMARIO NAVARRO OREJÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

## RESUMEN

Actualmente es común informarnos de lo que sucede en las municipalidades, es por ello, que se puede decir que las municipalidades tienen una mala gestión, debido a los diferentes acontecimientos tales como quejas por parte de los ciudadanos que no están conforme a su administración pública y colaboradores mismos no se sienten comprometidos con su trabajo. La situación problemática permitió formular el problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac? El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac. La hipótesis fue relacionada a la existencia de una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac. El tipo de investigación es no experimental de corte transversal con un diseño descriptivo correlacional, la población estuvo conformada por 130 colaboradores, con una muestra de 97 trabajadores siendo una muestra no probabilística de tipo intencional. Los instrumentos aplicados presentan una alta confiabilidad mediante el estadístico Alfa de Cronbach, 0.918 para el cuestionario de clima organizacional y 0.94 para el cuestionario de desempeño laboral. En la prueba de hipótesis se obtuvo un R de Pearson 0.801, con un p valor de 0.000, por lo cual se concluye que existe una correlación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac.

**Palabras clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, eficacia personal.



# ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE IN THE EMPLOYEES OF THE MUNICIPALITY OF PACHACAMAC - 2017

ROMARIO NAVARRO OREJÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

## ABSTRACT

Currently it is common to inform us of what happens in the municipalities, that is why it can be said that the municipalities have poor management, due to different events such as complaints by citizens who are not in accordance with their public administration and employees themselves do not feel committed to their work. The problematic situation allowed formulating the research problem: What relationship exists between the organizational climate and the work performance of the workers of the Municipality of Pachacamac? The objective of the research was to determine the relationship that exists between the organizational climate and the work performance of the workers of the Municipality of Pachacamac. The hypothesis was related to the existence of a significant relationship between the organizational climate and the work performance of the workers of the Municipality of Pachacamac. The type of research is non-experimental, cross-sectional with a correlational descriptive design, the population was made up of 130 collaborators, with a sample of 97 workers being an intentional non-probabilistic sample. The applied instruments show high reliability through Cronbach's alpha statistic, 0.918 for the organizational climate questionnaire and 0.94 for the job performance questionnaire. In the hypothesis test, a Pearson R 0.801 was obtained, with a p value of 0.000, for which it is concluded that there is a highly significant correlation between the organizational climate and the work performance of the workers of the Municipality of Pachacamac.

**Keywords:** Organizational climate, job performance, personal effectiveness.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día en el marco global las organizaciones son algo más que una simple suma de sus partes, exige considerarlas como sistemas complejos que incluyen recursos, tecnología, procesos, procedimientos, planes, proyectos, etc. es por ello por lo que es necesario, que las organizaciones desarrollen nuevas estrategias para el manejo del capital humano. En este sentido, realizar una investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una organización como factores relacionados, no es nuevo, sin embargo, estas variables son factores importantes que depende en gran medida el éxito de una organización. Al ser conocido este elemento, el estudio de clima organizacional es importante y fundamental para todas las organizaciones, es un indicador conciso que demuestra los niveles que se tiene en la organización en referencia a las relaciones laborales y el desempeño que tiene cada trabajador en una organización. El clima organizacional permite predecir una serie de sucesos, si es positivo se puede esperar muchos beneficios tanto para los trabajadores como para la organización, en cambio si es negativa, se esperan pérdidas, conflictos y situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra o fracaso.

La importancia que ejerce el clima organizacional en la productividad de las instituciones públicas es fundamental ya que un clima organizacional apropiado hace que los trabajadores y funcionarios públicos se sientan identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar, reflejándose en los resultados. Es decir, entender la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en un ámbito laboral es desarrollar habilidades y capacidades que permitan intervenir y crear estrategias que brinden a la organización un adecuado clima organizacional teniendo en cuenta objetivos personales y organizacionales. En este sentido, conocer esta relación es de mucha importancia ya que en ello se verán resultados inesperados por la municipalidad para poder llegar a solucionar la problemática y el contraste de las hipótesis planteadas.

El presente estudio se realizó en el marco de una investigación de campo en la Municipalidad de Pachacámac, desarrollándose con un diseño descriptivo

correlacional; asimismo, se elaboraron y aplicaron dos encuestas a las unidades que conforman la muestra.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos, los cuales se dividen de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se expone el planteamiento del problema, los problemas específicos, los objetivos, la justificación de la investigación y los alcances y limitaciones de esta.

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico, los antecedentes de la investigación, las teorías relacionadas al tema investigado, la definición de la terminología empleada.

En el tercer capítulo, se expone el tipo de investigación, el diseño de investigación, la estrategia de prueba de hipótesis, la población, la muestra, las hipótesis y las variables, las técnicas de investigación, los instrumentos de recolección de datos, el procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, se exponen los análisis de confiabilidad de los instrumentos, los resultados descriptivos, la prueba de normalidad y la contrastación de hipótesis.

En la última parte, se expone la discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográfica.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

Hoy en día se puede evidenciar en todas las municipalidades, es común informarnos de lo que sucede en dicho lugar, es por ello, que las municipalidades tienen una gestión deficiente en todo el mundo, debido a los diferentes acontecimientos tales como las quejas por parte de los ciudadanos que no están conforme a su administración pública, así como de los trabajadores mismos ya que ellos no se sienten comprometidos con su trabajo debido a que los altos directivos que se encuentran en la administración no cumplen con sus colaboradores. En el caso de la administración municipal y el cumplimiento de sus funciones establecidas en la constitución nacional, necesariamente está ligado al ambiente laboral o clima existente al interior de grupo de colaboradores, siendo un reflejo directo para la comunidad quien finalmente recibe los servicios de estos primeros. La importancia de conocer el estado actual del clima organizacional permitirá una aproximación para plantear soluciones buscando optimizar el recurso económico y humano en la organización.

Las municipalidades en sus funciones públicas, son lentas y ciertos casos no están comprometidos con la entidad pública, ya que en todos los países no hay una buena relación entre la administración pública y los ciudadanos; porque las gestiones municipales son deficientes en la atención al cliente, es decir, se pierde mucho tiempo en trámites, lo que para el ciudadano le incomoda y por consecuencia suceden los reclamos, además gran mayoría de los trabajadores laboran más de lo correspondido y no tienen el sueldo que se merecen de acuerdo a las nuevas políticas de trabajo.

Tener un buen clima organizacional ayuda a que los trabajadores sean competentes en sus funciones, creando una conducta favorable para todos integrantes, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables en su rol dentro de la organización así también dando lo mejor en agradecimiento a su satisfacción laboral. La comunicación, competencias, los incentivos a los trabajadores son parte del clima organizacional de las empresas y son los que motivan al trabajador a desempeñar un buen trabajo. También el proporcionar y

ejecutar una correcta gestión de recursos humanos permite mejorar el desempeño de los colaboradores a través de factores motivacionales, ya que se detallarán actividades para mejorar el clima organizacional y este tiene incidencia directa en las percepciones de sus colaboradores lo que los incita a trabajar de la mejor manera.

En el Perú, se observa que en todas las municipalidades el capital humano tiene un bajo desempeño laboral, el deficiente desempeño laboral de aquel talento humano se manifiesta como consecuencia de una inadecuada caracterización y condiciones de los puestos de trabajo, carencia de una orientación adecuada a las competencias, inexistencias de programas de perfeccionamiento y motivación.

Este es un problema muy común que tiene presencia en todas las municipalidades del Perú. La falta de calidad de vida son una de las causas constantes lo cual no permite mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores, la excesiva carga horaria, los turnos rotativos y otras causantes que el mismo trabajo ofrece ocasiona estrés laboral así como también es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador lo cual puede llegar hasta afectar la salud del trabajador y algunas de las consecuencias de este problema implica para la empresa bajo rendimiento por el colaborador, menor productividad, aumento de quejas por parte de los clientes y por lo tanto menor nivel de satisfacción.

Las gestiones de las municipalidades, han puesto énfasis en las normas, las estructuras, las funciones y jerarquía, olvidando dos aspectos muy importantes que la administración es una relación humana y que debe centralizarse en el usuario. Por lo tanto, sabemos que toda municipalidad tiene sus distintas formas de manejar a sus recursos, trabajadores, una de las formas para mejorar el desempeño es la motivación, ya que la falta de motivación en los trabajadores implica que ellos no se desarrollen correctamente. También se observa que la gestión de recursos humanos en el ámbito nacional presenta una deficiencia como consecuencia de la inadecuada y/o carencia de planificación, contratación, selección y orientación, evaluación y retribución y mejoramiento

del desempeño laboral, este problema se puede contrarrestar con una buena gestión de recursos administrativos, estudiando y aplicando correctamente la gestión de recursos humanos.

Actualmente en la Municipalidad de Pachacámac el desempeño de los colaboradores no se desarrolla de manera eficiente ya que no cumplen sus labores de acuerdo como la municipalidad lo requiere. Los problemas que afectan el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad se ven reflejado en ellos cuando demuestran actitudes negativas en el servicio al usuario. Por ejemplo, las malas informaciones que se brinda al cliente, la atención hacia los mismos contribuyentes no es cordial y sus problemas y que quejas no se resuelven de manera rápida el cual esto demuestra un bajo desempeño laboral. Además, también los trabajadores no se sienten comprometidos con la organización y por consiguiente esas emociones negativas se ve reflejado en la atención al usuario esto se debe a diferentes factores uno de ellos es la insatisfacción de puesto de trabajo ya que hay trabajadores que tienen permanencia ya por un buen tiempo desempeñando una misma función y también no están de acuerdo con el salario que se percibe y también está la insatisfacción con nuestros superiores que estamos a cargo.

La Municipalidad de Pachacámac, ha propuesto mejorar la ambiente municipalidad creando proyectos que hagan que la localidad se vea mejor y tenga una mejor imagen para los turistas, debido a esto existe el problema con el bajo desempeño de los trabajadores, porque, no solo se deben preocuparse en la imagen de su localidad, sino también por los trabajadores públicos viendo sus necesidades y apoyarlos así poder contribuir a una mejor relación con los trabajadores de toda la municipalidad.

Respecto a la motivación, es considerado un factor muy importante ya que esto permite que ellos se sientan comprometidos con la institución y puedan trabajar adecuadamente y sean eficientes en sus labores, los trabajadores deben sentirse cómodos en las instalaciones donde laboran para que no haya molestias a la hora de realizar sus actividades. Por otro lado, la baja motivación por lo que atraviesan los colaboradores en las municipalidades, se debe a

diferentes factores, la poca preocupación del alcalde hacia sus colaboradores, hacen que el trabajo se vuelva dinámico día a día, sin tener sentido de motivación en cada tarea desempeñada dentro de la municipalidad.

Respecto al trabajo en equipo, no se pone énfasis en este tipo de trabajo, ya que cada persona se encuentra individualizada con el trabajo que realiza, cada uno es dependiente y por la misma tensión en el ambiente hace que falte el trabajo conjunto con los compañeros.

Respecto a la comunicación, dada la falta de atención por el alcalde hace que este no se comunique con sus colaboradores, y no se logra una relación con el siendo esto perjudicial para el desarrollo de tareas, los informes y procesos no llegan a tiempo a las diferentes áreas, también se nota una baja comunicación entre los colaboradores.

Respecto al liderazgo, se evidencia deficiencia en las relaciones interpersonales, falta de empatía, toma de decisiones inoportunas, no hay un orden en el trabajo en equipo. Sin duda es uno de los puntos más importantes a la hora de medir el desempeño laboral de los colaboradores, toda organización describe que el líder con sus rasgos, actitudes, características intelectuales y afectivas, implican un tipo de dominio dentro de la municipalidad.

Respecto a la eficacia personal, dada la falta de mejores expectativas y problemas cotidianos que se genera en la municipalidad entre los mismos grupos de trabajo no se superan las metas trazadas en la planificación.

Respecto a las competencias, dada la falta de cualidades y aptitudes en algunos de los trabajadores hace que el desempeño eficiente en el cumplimiento de las tareas encargadas, en este sentido, para desarrollar sus actividades todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas.

Respecto a la satisfacción laboral, dada la falta de motivación, los trabajadores no logran cumplir de manera eficaz sus metas trazadas en la organización. Todo trabajador debe sentirse satisfecho con la labor que



desempeña de tal manera pueda estar en condiciones más favorables para realizar sus actividades.

Respecto al compromiso organizacional, la falta de reconocimiento interno en la organización y calidad de vida de los empleados, estos no se sienten totalmente comprometidos con sus obligaciones de tal forma si se vincularan eso dos componentes el trabajador estará más vinculado y comprometido con la organización.

El análisis realizado sobre la problemática de estudios permite formular los siguientes problemas:

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017?

¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017?

¿Qué relación existe entre la comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac – 2017?

¿Qué relación existe entre el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

La investigación se realiza porque existe la necesidad de identificar la situación actual del clima organizacional y determinar el nivel de desempeño de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, ya que dependerá mucho del clima laboral donde se verá reflejado la atención a los usuarios. Los beneficios que busca esta investigación es establecer un mejor clima organizacional y mejorar el desempeño de los trabajadores por consiguiente esto beneficio no solo la organización, sino que también al mismo tiempo a todos los ciudadanos de la localidad de Pachacámac ya que se tendrá ambientes limpios, buena comunicación y un mejor servicio por parte de los trabajadores de la municipalidad.

Desde la perspectiva teórica, la investigación busca brindar información importante sobre el clima organizacional y desempeño laboral. Se trata de ofrecer explicaciones importantes sobre el tema que sin duda servirán de base para la realización de nuevas investigaciones que permita contar con nuevas alternativas para afrontar y dar solución a estos problemas.

Desde la perspectiva práctica, la investigación aporta evidencias empíricas sobre dos variables que son importantes en la municipalidad porque existe la necesidad de dar soluciones sobre los problemas que son frecuentes logrando mejorar el bienestar entre los colaboradores, en beneficio de los pobladores de la zona de estudio.

En el marco metodológico la investigación contribuye validando dos instrumentos de recolección de datos para medir la variable de clima organizacional y la variable de desempeño laboral, los instrumentos fueron elaborados por el investigador y sometidos a criterios de validez y confiabilidad de contenido, criterio y constructo, así como la confiabilidad, cumpliendo con los parámetros mínimos exigidos para una investigación de estas características.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac – 2017.

#### **Objetivos específicos**

Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac – 2017.

Identificar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac – 2017.

Determinar la relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac – 2017.

Determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac – 2017.

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

#### **Limitación institucional**

Existen limitaciones para acceder a las bibliotecas de diferentes universidades por los horarios restringidos para los visitantes, constituyendo limitaciones para acceder a bibliografía importante para el estudio.

#### **Limitación temporal**

La investigación requiere de un periodo considerable que permita realizar los requisitos mínimos de una investigación de licenciatura, el investigador no

cuenta con el tiempo suficiente, por motivos laborales, para llevar a cabo una investigación.

### **Limitación económica**

Existe limitado financiamiento económico para adquirir el material y realizar la investigación adecuada y por también por cuestiones laborales de no tener un ingreso adecuadamente.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de estudio**

### **Antecedentes internacionales**

Bueso (2016) en su tesis: “La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de industrias el Calan en la zona norte” realizada en la Universidad Tecnológica de Honduras, para obtener el grado de magister en dirección de recursos humanos, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe en el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de mandos medios, con un diseño descriptivo correlación de tipo transversal, desarrollada en una muestra conformada por 21 colaboradores concluye en lo siguiente:

La relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral es una correlación positiva considerable, como se puede determinar si hay mejor clima organizacional, también mejora la satisfacción laboral de los empleados, por lo cual, es bueno mantener un clima laboral favorable, porque hay una mayor captación y retención del talento humano.

La correlación entre liderazgo y trabajo en equipo es positiva media, por lo tanto, el liderazgo está impulsando las actividades y el entorno laboral hacia el trabajo en equipo. Los líderes tienen claro los objetivos de la empresa y han transmitido eso a sus colaboradores, trabajando en forma eficiente, generando nuevas ideas, desarrollando mejor su talento y potencial.

La correlación entre beneficios y motivación laboral es positiva media. La empresa está brindando un plan de beneficios, pero no es según las necesidades de los empleados. Al igual que no se identifica un sistema de retribución variable.

Mazariegos (2015) en su tesis: “Motivación y desempeño laboral estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango”, realizada en la Universidad Rafael Landívar para optar el título de licenciada en psicología industrial u organizacional, cuyo objetivo fue

establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, con un diseño descriptivo de tipo correlación científica, desarrollada en una muestra conformada por 34 trabajadores del personal administrativo concluye lo siguiente:

La motivación es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades de los colaboradores, sin embargo, ayuda a que ellos realicen con gusto sus actividades, y además proporcionen un alto rendimiento para la empresa por lo tanto se deben tomar en cuenta que existen diferentes formas de motivar al personal, y es necesario que las organizaciones cuenten con los recursos necesarios para la realización de ésta.

Figuroa (2015) en su tesis: "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental", realizada en la Universidad Rafael Landívar, para optar el título de psicóloga industrial/organizacional, cuyo objetivo fue establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental, con un diseño correlacional, desarrollada en una muestra conformada por 50 personas, concluye lo siguiente:

El elemento predominante dentro de la cultura organizacional en la institución gubernamental es las normas, lo cual indica que dentro de esta entidad se percibe un mejor seguimiento de normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores. Asimismo, dentro de los elementos que también influyen en ésta, se encuentran las creencias, las cuales son manifestadas al momento en que los colaboradores creen tener lo necesario para trabajar, reconociendo que su labor es muy bien remunerada y es necesario contar con una influencia interna o externa para laborar en la institución, otro elemento influyente dentro de esta cultura es el clima, mostrando que los empleados presentan cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal por lo que estos aspectos favorecen notablemente la convivencia con los demás compañeros de trabajo.

Yovera (2013) en su tesis: “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del instituto universitario de tecnología de Yaracuy”, realizada en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy, para optar el grado de magister en administración de negocios, cuyo objetivo fue analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área administrativa del Instituto, con un diseño transeccional correlacional, desarrollada en una muestra conformada por 30 trabajadores del área administrativa, concluye lo siguiente:

En relación con la descripción del desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área administrativa, y desde la variable desempeño laboral, se establecieron tres dimensiones que fueron denominadas habilidades personales, profesionales y técnicas, en tal sentido, las habilidades personales se establecieron mediante los indicadores remuneración, responsabilidad y compromiso, determinándose un porcentaje significativo de los funcionarios encuestado consideran que la remuneración que reciben por el trabajo realizado no es suficiente para cubrir sus necesidades personales, de igual forma un alto porcentaje de los funcionarios considera que son abiertos para tomar decisiones y conseguir resultados. Los funcionarios contribuyen y participan activamente para agilizar los procesos administrativos, aun cuando no son estimulados para ser innovadores y asumir riesgos y casi siempre las actividades laborales se organizan en equipo, aceptando siempre las debilidades como oportunidades de crecimiento personal.

Uria (2011) en su tesis: “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Ltda de la ciudad de Ambato”, realizada en la Universidad Técnica de Ambato, para optar título de ingeniera de empresas, cuyo objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Ltda, con un diseño descriptivo, desarrollada con una muestra conformada por 36 colaboradores, concluye lo siguiente:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en relación al clima organizacional existente en Andelas Ltda.



El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

### **Antecedentes nacionales**

Huamani (2015) en sus tesis: “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013” desarrollada en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, para optar el título de licenciado en administración cuyo objetivo fue explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los conductores de trenes, del área de transporte del metro de lima línea 1 en el 2013, con un diseño descriptivo, desarrollada en una muestra conformada por 30 funcionarios del área administrativa, concluye lo siguiente:

El personal de conducción de trenes del metro de lima, la línea 1; están restringidos al cumplimiento estricto de los procedimientos estipulados en el reglamento operativo interno, en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

Los supervisores y jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.

El desempeño laboral del personal de conducción del metro de lima, línea 1, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de desempeño con las competencias de acuerdo con sus funciones.

Ortega (2015) en su tesis: “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima”, desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para el grado de magister en administración con mención en gestión empresarial, cuyo objetivo fue determinar de qué manera las competencias laborales influye en el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional, con un diseño de estudio correlacional de tipo explicativo causal, desarrollada en una muestra conformada por 161 trabajadores administrativos, concluye lo siguiente:

La competencia laboral se relaciona con el clima organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo las competencias laborales sí influye en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, las actividades y las normas de personal según sus competencias laborales tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. Al medirse el clima organizacional, este puede ser positivo o negativo, y por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden afectar negativamente en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima organizacional en la empresa.

Carruitero (2014) en su tesis: “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la gerencia de contrataciones del Gobierno Regional de

La Libertad – 2014”, realizada en la Universidad Privada del Norte, para optar el título de licenciado en administración, cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la gerencia de contrataciones, con un diseño descriptivo correlación de tipo transeccional, desarrollada en una muestra por 17 trabajadores, concluye lo siguiente:

Existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la gerencia de contrataciones, esto demuestra que el clima organizacional es un factor fundamental para mantener un nivel de satisfacción adecuado en los colaboradores dentro de la organización; por ende, se concluye que existe una vinculación causa efecto positivo entre ambas variables.

El clima organizacional de los colaboradores de la gerencia de contrataciones del gobierno regional alcanzó el nivel alto en un 47.06% y el nivel medio en un 52.94% de los colaboradores, lo que indica que la percepción que tienen sobre el clima organizacional, si bien cierto es buena y aceptable, hay un gran porcentaje que considera o percibe que el clima organizacional no es el más adecuado; es por ello que en el análisis de las dimensiones podemos identificar que la percepción que tienen los colaboradores sobre la dimensión de relaciones interpersonales alcanzó un 47.06% entre el nivel medio y bajo, por otro lado la dimensión sobre el reconocimiento del trabajo obtuvo un 52.94% entre el nivel medio y bajo.

Se propuso el plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores de la gerencia de contrataciones, tomándose en cuenta: mejora de las condiciones físicas y ambientales de la gerencia de contrataciones, realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral, lograr una adecuada cohesión grupal, mejorar métodos y estilos, mejorar el proceso de toma de decisiones, elaborar programas de capacitación, establecer formas de reconocimiento, reducir los niveles de estrés laboral y trabajar con profesionalidad.

Toala (2014) en su tesis: "Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa - 2013", realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego, para obtener el grado de doctor en administración, cuyo objetivo fue proponer un diseño de clima organizacional que coadyuve en el desempeño profesional y a su vez en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa, con un diseño de estudio descriptivo de tipo transversal, desarrollada en una muestra conformada por 107 funcionarios, concluye lo siguiente:

El Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos.

El Ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos.

Los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución.

Bustamante (2013) en su tesis: "Valores organizacionales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Cineplanet Trujillo Centro periodo 2012-2013", realizada en la Universidad Nacional de Trujillo, para optar el título de licenciado en administración, cuyo objetivo fue determinar la influencia de los valores organizaciones en el desempeño laboral de los trabajadores, la investigación se desarrolló con un diseño correlacional, desarrollada en una muestra de 17 trabajadores, concluye lo siguiente:

Los valores organizacionales influyen en un 100% mejorando el desempeño laboral de los trabajadores de Cineplanet Trujillo con los rangos de totalmente de acuerdo en un 29% y de acuerdo en un 71%. Existe un

conocimiento total de los valores organizacionales del complejo en un 88% por parte de los trabajadores, lo que determina el éxito de Cineplanet.

Huamán (2011) en su tesis: “El clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli Huancavelica periodo 2012”, realizada en la Universidad Nacional del Centro del Perú, cuyo objetivo de estudio fue determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica, 2011. Con este fin se aplicó un cuestionario de clima organizacional y un cuestionario de desempeño Laboral a un grupo de 90 trabajadores de esta institución, concluye lo siguiente:

El clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral, es decir, a medida, que mejora el clima organizacional de la institución mejora correlativamente el desempeño laboral. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que la comunicación; actitudes y valores se relacionan de manera positiva pero no significativa con el desempeño laboral.

Pachas (2018) en su tesis: “Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto Larán, provincia de Chincha”, realizada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores. El enfoque fue cuantitativo de tipo correlacional y concluye lo siguiente: El clima organizacional de la Municipalidad distrital de Alto Larán tiene relación directa con el desempeño laboral que presenta los trabajadores determinándose que existe correlación estadísticamente significativa de 0,823 (Rho de Pearson).

Núñez (2017) en su tesis: “El clima organizacional y la relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de los Olivos - Lima, 2017”, realizada en la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, la muestra estuvo constituida por 86 colaboradores, se logró como

resultado lo siguiente la existencia de una correlación positiva moderada de  $R=0.549$  del clima organizacional y desempeño laboral.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Bases teóricas del clima organizacional**

#### **2.2.1.1. Definiciones del clima organizacional**

Robbins (2012) define el clima organizacional como:

La percepción por el cual los indicios se organizan e interpretan sus impresiones sensoriales al fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma como seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno. (p. 79).

Chiavenato (2010) dice: “El clima organizacional es la calidad o la suma características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p. 260).

Palma (2011) refiere al clima organizacional como:

La percepción que el integrante de una organización tiene de los componentes que describen y diferencian a la misma. Estos componentes están referidos a procesos tales como: estilo de supervisión, políticas, prácticas, relaciones humanas, apoyo, recompensas, entre otras, que influyen en las actividades y conductas de los miembros de una organización. (p. 26).

Gaspar (2011) señala al clima organizacional como:

La unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación. Por otra parte, también se le conoce que es el conjunto de normas, valores, formas de pensar, actitudes y conductas que

caracterizan el diario de vivir de los colaboradores dentro de la organización. (p. 235).

Entonces se puede decir que el clima organizacional son las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, remuneraciones, entre otras, que a su vez influye en la conducta de los trabajadores diferenciando una organización de otra.

También es un asunto de importancia para que una organización competitiva busque lograr una mayor productividad y mejore el servicio ofrecido, ya que este estudio permitirá detectar los aspectos clave que puedan estar impactando de manera considerable el ambiente laboral de una organización.

#### **2.2.1.2. Importancia del clima organizacional**

La influencia que el clima ejerce sobre el comportamiento de las personas que trabajan en una forma es uno de los aspectos que lo torna importante. Esta relación se da por la vía de las percepciones que filtran la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo. En este sentido, un empleado puede observar que el clima en su empresa es grato y sin darse cuenta, contribuir con su comportamiento a que ese clima sea agradable y sucede lo mismo en caso contrario: si una persona critica el clima en su organización está contribuyendo a empeorarlo. De esta manera, un diagnóstico del clima organizacional revela a la empresa la percepción de sus trabajadores respecto a los factores que se miden en dicho diagnóstico.

Esta información es fundamental para valorar los instrumentos de gestión utilizados y poder diseñar los más idóneos para la resolución de posibles conflictos y el logro de objetivos empresariales. Bajo esta conceptualización se puede decir que el clima afecta el grado de compromiso e identificación de los empleados de la organización con la misma. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de

sus miembros, mientras que en una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional. (Quevedo, 2003, p. 39).

La importancia del clima organizacional en las empresas grandes es muy importante, puesto que conocer el clima organizacional y el desempeño de sus trabajadores nos permitirá conocer sus fortalezas y debilidades que presenta la organización, información que nos permitirá mejorar el desempeño laboral.

Por lo tanto, saber la importancia que tiene el clima organizacional en el éxito de las organizaciones es un requerimiento para todos los integrantes de esta y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe tener en cuenta que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

### **2.2.1.3. Características del clima organizacional**

En el clima organizacional el cambio temporal de las actitudes de las personas es constante, se puede deber a diferentes razones, los días de pago, días de cierre mensual, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos etc.

Robbins (2012) menciona diversas características, entre ellas se tiene:

- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Un clima malo por otra parte hará difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Tiene cierta permanencia, esto significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales.



- Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo en sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.
- Trabajadores pertenecientes a la organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. (p. 88).

#### **2.2.1.4. Teorías relacionadas al clima organizacional**

##### **Teoría del clima laboral de Likert (1968)**

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional. Surge el establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a laborar.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción del clima, estas son:

**Variables causales**, son definidas como variables independientes, las cuales están dirigidas a indicar el sentido en que una organización avanza y tiene resultados. Comprende la estructura organizacional administrativa como actitudes, decisiones, competencias, reglas.

**Variables intermedias**, están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejan aspectos como la motivación, comunicación, rendimiento, decisiones entre otros, estas variables son muy importantes ya que son las que establecen la importancia de la organización.

**Variables finales**, se dan mediante el resultado del efecto de las variables causales e intermedias, se dirigen a establecer resultados para la organización como ganancias, productividad, pérdidas, constituyen los procesos de las organizaciones.

Likert (1968) citado por Robbins (2012) menciona que existen dos tipos de clima organizacional, que son el clima autoritario y participativo, que se explica a continuación:

### **Clima autoritario**

Autoritario explotador, en este tipo de clima autoritario la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritario paternalista, este clima se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las

necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

### **Clima participativo**

Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente y los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ambiente.

Participación en grupos, hay plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo supervisor y trabajador se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos.

### **Teoría de Litwin y Stringer (1968)**

Litwin y Stinger (1968) citado por Brunet (2011) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

- Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.
- Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que

- reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
  - Desafío: 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 la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
  - Relaciones: 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.
  - Cooperación: Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
  - Estándares: La percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
  - Conflictos: El sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que surjan.
  - Identidad: El sentimiento de pertenencia a la organización y que se 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. (p. 46)

### **Tipos de clima organizacional**

Maslow y Herzberg (1970) citado por Chiavenato (2003) cita diversas funciones del clima organizacional las cuales señala que son indispensables para lograr un óptimo clima organizacional, entre ellas tenemos.

**Desvinculación,** lograr que un grupo de trabajo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

**Obstaculización,** lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

**Espíritu,** es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**Intimidad,** los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

**Alejamiento,** se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

**Énfasis en la producción,** hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

**Empuje,** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

**Estructura,** las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas,

reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

**Recompensa**, la sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sensaciones se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

**Riesgo**, el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

**Cordialidad**, el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

**Apoyo**, la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. (p. 70)

El clima se refiere a una percepción o una reacción comunes de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación y la cultura organizacional, 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, planta o departamento.

#### **2.2.1.5. Dimensiones del clima organizacional**

##### **Motivación**

Hellriegel (2009) define como: “Las fuerzas que operan sobre o el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas” (p. 47).

Robbins (2012) define que: “Para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y como creen poder obtenerlo” (p. 175).

Entiendo de motivación que es el primer paso que nos lleva a una acción, motivar es hacer que nuestros colaboradores alcancen las meta y objetivos de la organización.

### **Trabajo en equipo**

Robbins y Coulter (2007) indica: “El trabajo en equipo son un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual y destrezas complementarias” (p. 102).

Robbins (2012) define que: “El equipo de trabajo como un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo en común, un conjunto de metas por los cuales se consideran mutuamente responsables” (p. 323).

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra Sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobre todo someternos convencida mente al trabajo en equipo.

## **Comunicación**

Hodgetts y Altman (1985) definen a la comunicación como: “El proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor” (p. 324).

Por otra parte, Robbins (2012) refiere que: “La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados” (p.315).

Ambas definiciones nos permiten entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas sino también se deben comprender.

La comunicación es un elemento importante para conectar al individuo, el grupo y la organización. Nadie puede tomar decisiones sin tener información, esta información debe ser comunicada. Cuando los administradores, gerentes, trabajadores o la propia empresa toman decisiones, deben utilizar medios de comunicación para dar a conocer esta decisión. Todos los agentes que participan dentro de una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación Cuando una organización carece de una buena comunicación, ésta regularmente no logra sus objetivos.

## **Liderazgo**

Robbins (2012) define el liderazgo como: “La habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p. 368).

Chiavenato (2010) sostiene: “El liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales” (p. 349).

El líder dentro de la organización es un elemento importante, ya que éste es su modelo de seis casillas es el que controla la, influye, apoya y motiva a los demás elementos que operan en la organización.



## **2.2.2. Bases teóricas del desempeño laboral**

### **2.2.2.1. Definiciones de desempeño laboral**

Chiavenato (2005) define: “El desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.146).

Hellriegel (2009) menciona:

Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo; estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p. 282).

Uzcategui (2011) define:

Es el rendimiento laboral ejecutado por los colaboradores, evidenciando cada uno de sus capacidades y habilidades que les permiten a realizar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo con el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados. (p. 87).

Entonces se puede definir que el desempeño laboral es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de las actividades a las cuales tiene como cargo en su labor.

### **2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral**

García (2001) indica:

La importancia de la evaluación del desempeño radica en que permite a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende,

el cumplimiento de la misión organizacional o si, por el contrario, se tiene problemas que requieren acciones de mejora. (p. 221).

De acuerdo con Robbins (2012), la evaluación del desempeño permite:

- La adecuación del individuo al puesto
- Brindar capacitación
- La promoción de los empleados
- El incentivo salarial por buen desempeño
- Mejorar las relaciones humanas entre supervisores y subordinados
- El perfeccionamiento del empleado
- Obtener información básica para la investigación de recursos humanos.
- La estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimular para una mayor productividad.
- Obtener el conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- La realimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera. (p. 515)

Chiavenato (2015) explica un programa de evaluación, se ha planteado, coordinado y entendido bien, lo cual trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son:

**Beneficios para el gerente:** Es importante que se evalúe el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño.

**Beneficios para el subordinado:** Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia.

**Beneficios para la organización:** Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado. Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinada área de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo). (p. 207)

### **2.2.2.3. Características del desempeño laboral**

Gutiérrez (2016) detalla las características que presenta el desempeño laboral:

**Adaptabilidad:** Corresponde a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

**Iniciativa:** Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar los objetivos.

**Trabajo en equipo:** Es la capacidad de desenvolverse eficazmente en grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo un buen ambiente armonioso que permita el consenso.

**Comunicación:** Es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea de forma individual o grupal.

Conocimientos: Hace referencia al nivel alcanzado de conocimientos técnicos o profesionales con respecto a su área de trabajo.

Calidad de trabajo: brinda y proporciona documentación adecuado cuando se necesita.

Planificación: Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir con lo establecido. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros. (p. 89).

### **Evaluación de desempeño laboral**

Alles (2005) indica que:

El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (p. 27).

El desempeño laboral es útil y necesarias para: Tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo y la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, a partir de conocer cómo se hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

### **Evaluación de desempeño de 360°**

Alles (2005) menciona que:

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe como

un esquema tradicional y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. (p.145).

Se puede mencionar la evaluación 360 es una forma de evaluar en el cual el jefe no es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen como sus pares, subordinados, clientes o proveedores.

### **Evaluación de desempeño de 180°**

Alles (2005) dice: “La evaluación de 180 es aquella en el cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente sus clientes. Se diferencia de la evaluación de 360 en que no incluye el nivel de subordinados” (p. 214).

La evaluación de 180, al igual que la evaluación de 360 es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Aunque ambas herramientas son conocidas, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

#### **2.2.2.4. Teorías relacionadas al desempeño laboral**

##### **Teoría de Robbins y Judge (2013)**

Robbins y Judge (2013) explican que en las empresas solo se enfocan a evaluar la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de sus puestos de trabajo, sin embargo, las empresas modernas, más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

Desempeño de las tareas, se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

Civismo, se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Falta de productividad, esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

## **Teoría de Chiavenato (2011) respecto a la evaluación del desempeño**

### **Métodos**

Chiavenato (2015) refiere que: “Estos métodos varían de una organización, porque cada uno tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal” (p. 207).

Chiavenato (2015) dice que los principales métodos de evaluación del desempeño son:

**Métodos de escalas gráficas.** Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas verticales, los grados de verificación de esos factores. Estos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuando mejor sea esa descripción, tanto

mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

**Método de elección forzada.** Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

**Método de investigación de campo.** Es un método de evaluación de desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el supervisor inmediato su desarrollo en el puesto y la organización.

**Métodos de incidentes críticos.** Se basa en el comportamiento humano que tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

**Método de comparación de pares.** Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja de cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

El sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda solo cuando las evaluaciones no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación completos.

#### **2.2.2.5. Dimensiones del desempeño laboral**

##### **Eficacia personal**

La eficacia personal se refiere a la convicción del individuo que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor es la eficacia personal, más confianza se siente en culminar esa tarea. Por tanto, en una situación difícil vemos que las personas con poca eficacia personal tienen más probabilidades de aminorar el esfuerzo o de rendirse, mientras que quienes más eficacia personal se empeñan más por dominar esa dificultad. Por lo general, los empleados trabajan en grupos, lo que hace necesario contar con otra perspectiva con respecto a la eficacia, la de la eficacia del grupo. Esta es sencillamente la suma de los aportes que realizan al mismo todos sus componentes.

Chiavenato (2015) indica: “La eficacia es una medida de logro de los objetivos y el cumplimiento de los objetivos” (p. 136).

Robbins (2012) dice: “La eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” (p. 168).

##### **Competencias**

Chiavenato (2015) define:

Las competencias (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un



conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa. (p. 8).

Robbins (2015) menciona siete competencias básicas, que son las que se explican a continuación:

Competencia personal. Comprende la personalidad, actitudes evaluación, interpretación de sí mismos y de los otros en su entorno, nos habla de comprender los motivos que existen para trabajar y las emociones que se dan respecto a la tarea realizada, estableciendo metas personales y laborales.

Competencia para la comunicación. Aquí se transmite información, emociones a los demás, de modo que capten la intención que se tiene, se trata de interpretar la comunicación no verbal mediante los gestos, expresiones, contacto físico. La habilidad para sentir empatía ayuda a reducir la tensión y aumentar la confianza.

Competencia para la diversidad. Se crea un entorno que brinde la inclusión de personas con características diferentes, aprendemos de las personas que tienen otras características, experiencias, comunicar, y practicar en lo personal, su comportamiento por trabajar con las personas y los miembros de los equipos con base en los talentos y las oportunidades de estos.

Competencia ética. Aplicar las leyes y reglamentos gubernamentales, así como las normas de conducta del empleador a la hora de tomar decisiones. En general cuando mayor sea el nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, tanto mayor será la responsabilidad de que vaya a afrontar cuestiones y dilemas éticos cada vez más complejos y ambiguos.

Competencia transcultural. Comprender y apreciar y utilizar las características que hacen que una cultura particular sea única y que pueda influir en las conductas de una persona, comprender y motivar a los empleados que tienen diferentes valores y actitudes, los cuales pueden ir desde un estilo occidental para trabajar de forma más individualista.

Competencia en equipos. Determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar el enfoque de equipo y si se utiliza uno, cual es el tipo de equipo que resulta más conveniente.

Competencia para el cambio. Aplicar las seis competencias antes mencionadas para poder diagnosticar, desarrollar e implementar los cambios necesarios.

### **Satisfacción laboral**

Robbins (2012) indica:

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos como la empresa, sus superiores, compañeros de trabajo, participación en las decisiones, reconocimientos, condiciones de trabajo, etc. De modo que la satisfacción laboral se presenta como un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (p. 45).

Robbins (2012) dice: “Cuando se habla de las actitudes de los empleados por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (p. 74).

### **Compromiso organizacional**

Luthans (2008) indica:

Es uno de los principales retos modernos, ya que persiste el temor constante de recorte de personal, la pérdida de seguridad laboral, el

cambio abrumador de tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos; por ello, los administradores, o quienes lideran una organización, necesitan promover un lugar de trabajo estimulante para potencializar el compromiso de los colaboradores. (p. 79).

Robbins (2012) define que: “El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización” (p. 287).

Este mismo autor menciona tres componentes del compromiso organización:

Compromiso afectivo, son los lazos emocionales que los trabajadores tienen con la organización. Refleja el apego emocional al percibir que su satisfacción de necesidades es satisfecha y también sus expectativas de tal manera que disfrutan su permanecía en la organización.

Compromiso continuo, es el reconocimiento del trabajador, con respecto a los costos como los financieros, físicos, psicológicos, así como las oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización y así el trabajador se siente vinculado con la organización.

Compromiso normativo, el trabajador tiene la obligación moral de hacer lo correcto por razones de lealtad. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de pertenecer a la institución por deuda a la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

### **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada**

#### **Competencias**

Las competencias son aquellas cualidades personales como conocimientos y habilidades que presenta un colaborador y que son necesarias que uno debe adquirir durante el proceso de trabajo asimismo lograr con los objetivos de la organización.

## **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional se define como un estado en el cual un colaborador se identifica con una organización en particular, sus metas, y la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio a la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

## **Comunicación**

La comunicación es un proceso por medio del cual una persona transmite información a otra. Dentro de una organización es muy importante tener lazos de confianza para poder transmitir nuevas ideas que ayudaran a mantener una comunicación fluida entre equipos de trabajo.

## **Clima organizacional**

Es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente.

## **Desempeño laboral**

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo.

## **Eficacia**

Está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas por la organización.

## **Liderazgo**

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas para que se logren las metas establecidas. Resulta necesario alentar a los colaboradores no solo a desarrollar buena voluntad para laborar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza.

## **Motivación**

Es el proceso de estimular al trabajador o individuo para que realice una acción en función a la consecución de los objetivos. En efecto la motivación está relacionada con el impulso que provee a los trabajadores.

## **Organización**

Es un grupo social, estructurado y comprometido en actividades dependientes que, a través del capital, el trabajo y la administración, producen o distribuye bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

## **Satisfacción laboral**

Se define como el grado de conformidad del colaborador respecto a su entorno y condiciones de trabajo y asimismo se puede indicar los factores que influyen en la satisfacción laboral son un trabajo con un ambiente favorable, premios equitativos y buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

## **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es un conjunto de personas organizadas que poseen habilidades y conocimientos para el cumplimiento de un objetivo o una meta en común.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Tipo y diseño de investigación

#### Tipo de investigación

La presente investigación pertenece a las investigaciones de tipo descriptivo correlacional, en la medida que se ocupara de establecer las relaciones entre dos variables, en este caso determinaremos la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) dice que: “Los estudios descriptivos se buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92).

Asimismo, Bernal (2010) indica:

La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Examina relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica causas o consecuencias. Su principal soporte es el uso de herramientas estadísticas. (p. 122).

Por otro lado, el tipo de investigación de acuerdo con los momentos de aplicación de los instrumentos es de tipo transversal porque se encargan de recolectar datos en un solo momento, es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Sánchez (2008) indica: “Los estudios de tipo transversales son aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar sus incidencias e interrelación en un momento dado” (p. 95).

## Diseño de investigación

El diseño adecuado para la presente investigación es no experimental, porque no existe manipulación de variables no se trata de analizar la influencia de una variable en otra, sino se establecer la incidencia entre dos variables.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) dicen: “El diseño no experimental es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y es que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.157)

### 3.2 Población y muestra

#### Población

La población está constituida por la totalidad de trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac, que hacen un total de 130 colaboradores tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1

*Población de colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac*

	Trabajadores	Porcentaje
Hombres	70	54%
Mujeres	60	46%
Total	130	100%

En la tabla 1 muestra que el 54% de colaboradores son hombres y el 46% de colaboradores son mujeres.

Respecto a la población, Tamayo (2012) señala que:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto



N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (p. 180).

Asimismo, Quezada (2010) al respecto dice: “El conjunto de todos los individuos que lleven información sobre el fenómeno que se pretende ser estudiado” (p. 95).

## **Muestra**

La muestra está conformada por 97 colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, esta muestra de colaboradores es no probabilística de tipo intencional; no probabilística porque se selecciona de manera arbitraria la muestra.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula de poblaciones finitas.

$$n = \frac{N * G^2(P * Q)}{E^2(N - 1) + G^2(P * Q)}$$

Donde:

N= Población Total

n= Tamaño de la muestra.

G= Nivel de confianza (que es 95%, equivalente a 1,96)

E= Margen de error (que es de un 5%, equivalente a 0.05)

P= Valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0.5)

Q= Valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0.5)

Calculando: n = 97

Bernal (2010) define que la muestra: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 162).

### **3.3. Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Ho: No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.

Ha: Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.

#### **Hipótesis específicas**

H<sub>1</sub> Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.

H<sub>2</sub> Existe relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.

H<sub>3</sub> Existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.

H<sub>4</sub> Existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac – 2017.

### 3.4. Variables y operacionalización de variables

#### Definición conceptual del clima organizacional

Palma (2011) dice:

El clima organizacional como a la percepción que el integrante de una organización tiene de los componentes que describen y diferencian a la misma. Estos componentes están referidos a procesos tales como: estilo de supervisión, políticas, prácticas, relaciones humanas, apoyo, recompensas, entre otras, que influyen en las actividades y conductas de los miembros de una organización. (p. 26).

#### Definición operacional del clima organizacional

El clima organizacional es una variable que se midió en función de cuatro dimensiones, expresado en 35 ítems, que permitieron medir la percepción de los colaboradores respecto a las características del clima organizacional.

Tabla 2

*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Motivación	Autorrealización	1 al 9		Bueno
	Rendimiento del personal			
Trabajo en equipo	Lograr los objetivos	10 al 23	1: Nunca	Regular
	Liderazgo		2: Casi	
	Equipos transnacionales		nunca	
Comunicación	Clima de confianza	24 al 29	3: A veces	Malo
	Controlar		4: Casi	
	Tomar decisiones		siempre	
Liderazgo	Motivación	30 al 35	5: Siempre	
	Comunicación			
	Trabajo en equipo			

## Definición conceptual del desempeño laboral

Hellriegel (2009) menciona:

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo; estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p. 282).

## Definición operacional del desempeño laboral

El desempeño laboral, es una variable que se midió en función de cuatro dimensiones, expresado en 35 ítems, que permitieron medir la percepción de los colaboradores respecto al desempeño laboral en la municipalidad.

Tabla 3

*Operacionalización de la variable desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
	Cumplimiento de objetivos			
Eficacia personal	Experiencia laboral	1 al 11		
	Confianza personal		1: Nunca	Bueno
	Competencia personal		2: Casi	
Competencias	Competencia para la comunicación	12 al 21	nunca	Regular
	Competencia ética		3: A veces	
Satisfacción laboral	Remuneración	22 al 27	4: Casi siempre	
	Ambiente laboral		5: Siempre	Malo
	Compromiso afectivo			
Compromiso	Compromiso continuo	28 al 35		
	Compromiso normativo			

### **3.5. Método y técnicas de investigación**

#### **Método de investigación**

El método a desarrollar en la investigación es el método hipotético deductivo donde se trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis en el cual tiene un carácter intuitivo no solo para ser rechazado sino también para imponer su validez y contrastación de sus conclusiones.

Behar (2008) señala que:

El método hipotético deductivo trata de establecer la verdad o falsedad de la hipótesis (que no podemos comprobar directamente, por su carácter de enunciados generales, o sea leyes, que incluyen términos teóricos), a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales, unos enunciados que se refieren a objetos y propiedades observables, que se obtienen deduciéndolos de las hipótesis y cuya verdad o falsedad estamos en condiciones de establecer directamente. (p. 40).

Asimismo, se desarrolla también mediante el método cuantitativo, ya que tiene como objetivos recolectar respuestas de la población mediante encuestas a una población definida por el investigador. Tiene como finalidad tomar decisiones efectivas que ayuden alcanzar aquellos que estamos desarrollando.

Briones (2002) dice del método cuantitativo:

También conocido como investigación cuantitativa, empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este intenta especificar y delimitar la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población; y para esto se necesita una recaudación o acopio metódico u ordenado, y analizar toda la información numérica que se tiene. (p. 76).

## **Técnica**

La técnica por utilizar es la encuesta que es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Tamayo (2012) refiere que: “La encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p. 24).

En el desarrollo de la presente investigación se aplica diferentes técnicas de investigación que se encuentran relacionadas en su mayoría con el análisis bibliográfico las que fueron aplicadas durante todo el proceso de la investigación, primero se utilizó la técnica de observación para poder determinar cuáles son los problemas que afronta el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac.

Bernal (2010) indica: “Es un procedimiento que empleamos como el sujeto de conocimiento para poder captar la realidad, se constituye en el instrumento cotidiano para entrar en contacto con los fenómenos” (p. 40).

### **3.6. Descripción de instrumentos utilizados**

El instrumento utilizado para el propósito de la investigación es el cuestionario, en base a la escala de Likert, con alternativas politómicas respecto a la variable clima organizacional tiene un cuestionario de 35 ítems, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones del cuadro de operacionalización de variables. Por otro lado, la variable desempeño laboral tiene un cuestionario de 35 ítems en base a la escala de Likert, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones del cuadro de operacionalización de variables.

## **Instrumento I: Cuestionario del clima organizacional**

### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario de clima organizacional
Autor	: Navarro Orejón Romario
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual o Colectiva
Duración	: 25 minutos.
Aplicación	: Trabajadores de la municipalidad de Pachacámac.

### **Descripción**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones del clima organizacional dentro de una organización como son la motivación, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo. La escala consta de 35 ítems, de los cuales 9 son para la dimensión motivación, 14 ítems para la dimensión trabajo en equipo y 6 ítems para la dimensión comunicación y 6 ítems para la dimensión liderazgo.

### **Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar una de las 5 posibles respuestas, recalando la confidencialidad de los resultados. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

## **Instrumento II: Cuestionario del desempeño laboral**

### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autor	: Navarro Orejón Romario
Procedencia	: Perú.
Administración	: Individual o Colectiva.
Duración	: 25 minutos.
Aplicación	: Trabajadores de la municipalidad de Pachacámac.

### **Descripción**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones del desempeño laboral dentro de una organización como son la eficacia personal, competencias, satisfacción laboral y compromiso organizacional. La escala consta de 35 ítems, de los cuales 11 son para la dimensión eficacia personal, 10 ítems para la dimensión competencias y 6 ítems para la dimensión satisfacción laboral y 8 ítems para la dimensión desempeño laboral.

### **Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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



### 3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

- a) Para la organización de los datos que se recolectaron, se implementó bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones.
- b) Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos. Con este análisis se verificó si algunos supuestos importantes (valores externos, valores perdidos, descriptivas iniciales, etc.,) se cumplen.
- c) Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación frecuencias y porcentajes, además de su distribución, confiabilidad y contratación.
- d) Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de relación, además de la contratación de las hipótesis.
- e) Se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variables y dimensiones. Se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los objetivos.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

#### 4.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos

##### Validez del instrumento de clima organizacional

La validez de instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo de este. A continuación, se presenta los resultados de este.

Tabla 4

*Resultados de validación del cuestionario del clima organizacional*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Mg. Juan Bacigalupo Pozo	Aplicable
Lic. Luis Vilca Ugaz	Aplicable
Ing. Segundo Vásquez Ruiz	Aplicable

##### Validez del instrumento de desempeño laboral

La validez de instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo de este. A continuación, se presenta los resultados de este.

Tabla 5

*Resultados de validación del cuestionario del desempeño laboral*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Mg. Juan Bacigalupo Pozo	Aplicable
Lic. Luis Vilca Ugaz	Aplicable
Ing. Segundo Vásquez Ruiz	Aplicable

#### 4.1.1. Análisis de fiabilidad

##### Fiabilidad del instrumento clima organizacional

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional se utilizó la prueba estadística de Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6

*Fiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,918	35

El resultado de la tabla 6, indica el valor Alfa de Cronbach para la variable clima organizacional es igual a 0.918 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto es aplicable en la investigación.

##### Fiabilidad del instrumento desempeño laboral

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral se utilizó la prueba estadística de Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7

*Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	35

El resultado de la tabla 7, indica el valor Alfa de Cronbach para la variable desempeño laboral es igual es igual a 0.894 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto es aplicable en la investigación.

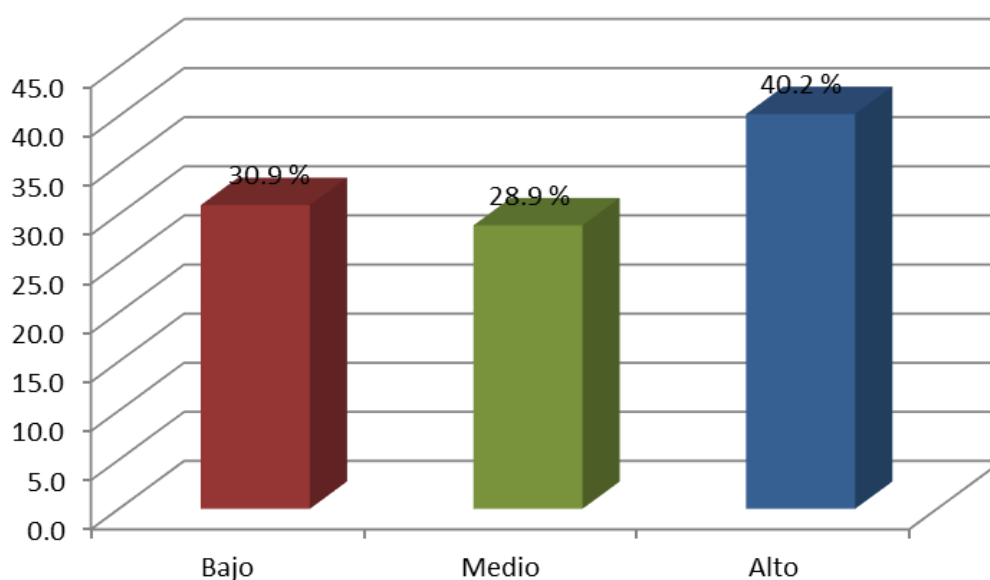
## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

### Resultados descriptivos de la variable clima organizacional

Tabla 8

*Análisis descriptivo de la variable clima organizacional*

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	30	30,9
Medio	28	28,9
Alto	39	40,2
Total	97	100,0



*Figura 1. Análisis descriptivo de la variable clima organizacional*

### Interpretación

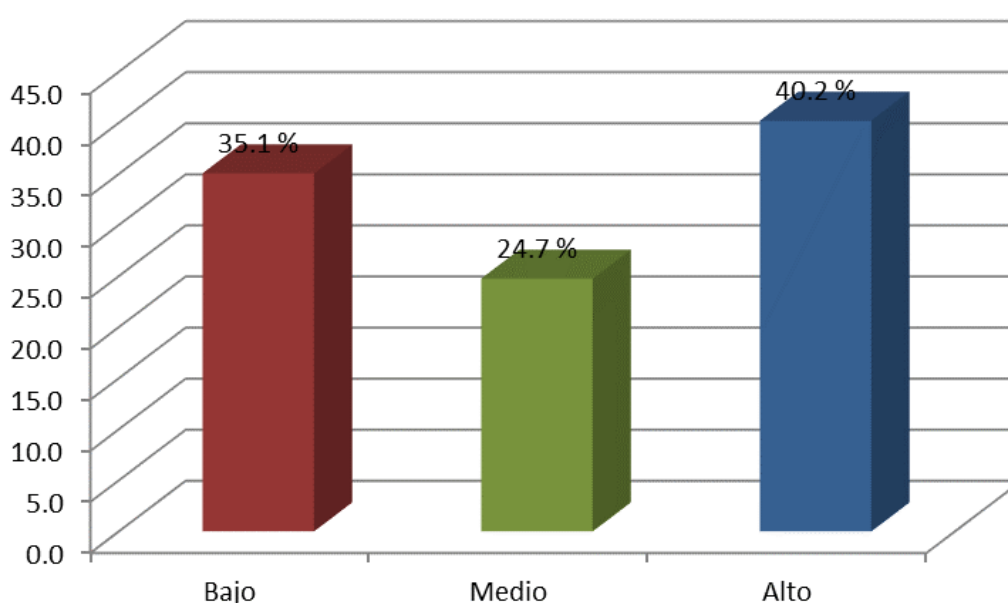
En la figura 1 se aprecia que 39 colaboradores encuestados que representa el 40.2% considera a la variable clima organizacional como un nivel alto, 30 de los colaboradores encuestados que representan el 30.9% lo consideran bajo, y 28 colaboradores encuestados que equivalen al 28.9% consideran con un nivel regular al clima organizacional que se siente en la Municipalidad de Pachacámac.

## Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

Tabla 9

*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	34	35,1
Medio	24	24,7
Alto	39	40,2
Total	97	100,0



*Figura 2. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*

### Interpretación

En la figura 2 se aprecia que 39 colaboradores encuestados que representa el 40.2% presentan un nivel alto de desempeño laboral, 34 de los colaboradores encuestados que representan el 35.1% presentan un nivel bajo en sus niveles de desempeño laboral, y 24 colaboradores encuestados que equivalen al 24.7% presenta un nivel medio el desempeño laboral que realizan en la Municipalidad de Pachacámac.

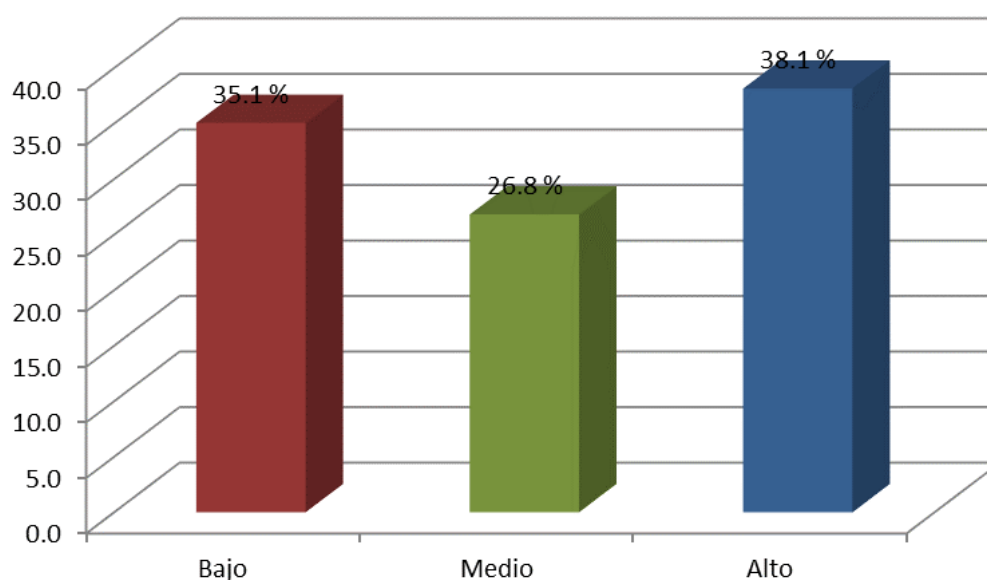
### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

#### Resultados descriptivos de las dimensiones del clima organizacional

Tabla 10

*Análisis descriptivo de la dimensión motivación*

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	26	35,1
Medio	34	26,8
Alto	37	38,1
Total	97	100,0



*Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión motivación*

#### Interpretación

En la figura 3 se observa que 37 colaboradores encuestados que representan un 38,1% representan un nivel alto en la dimensión motivación, de la misma manera 26 colaboradores encuestados que representan un 35,1% presentan un nivel bajo y finalmente 34 colaboradores encuestados pertenecientes al 26,8% presentan un nivel medio respecto a la motivación en la Municipalidad de Pachacámac.

Tabla 11

*Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo*

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	35	40,2
Medio	23	20,6
Alto	39	39,2
Total	97	100,0

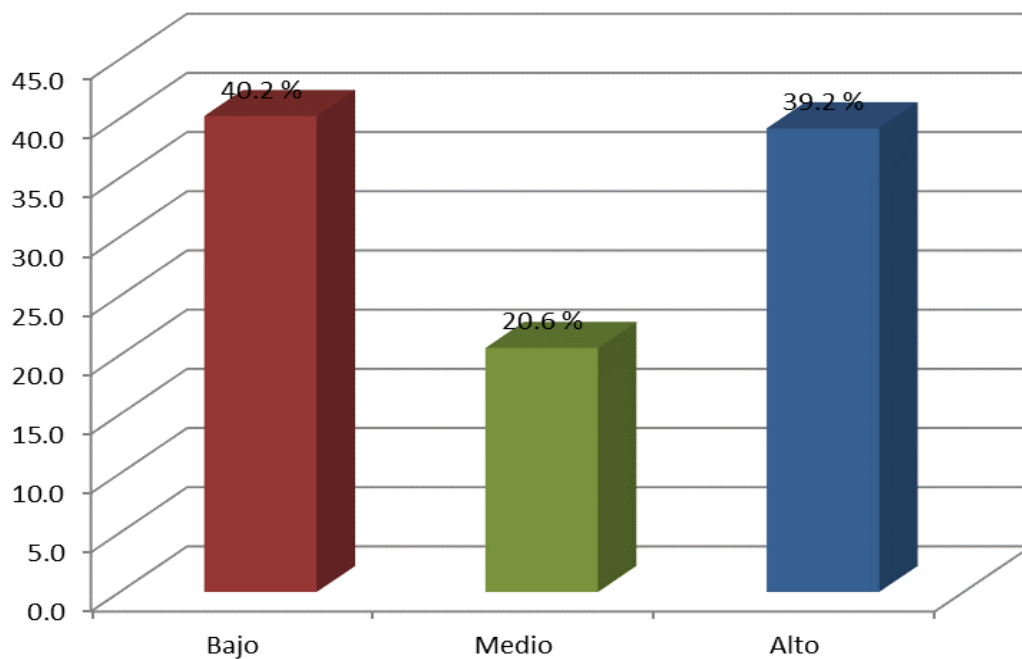


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo

### Interpretación

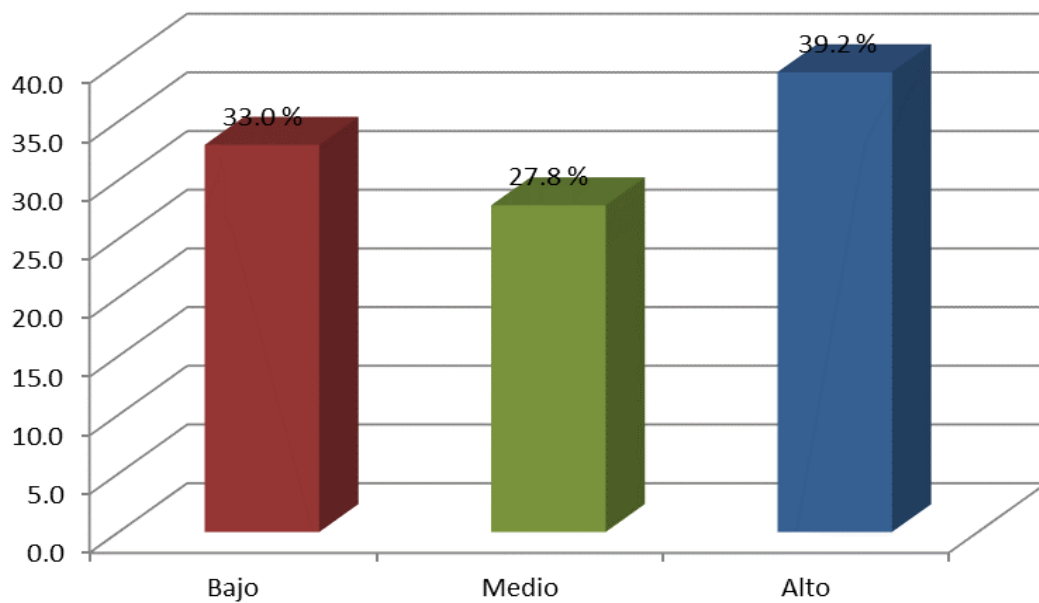
En la figura 4 los resultados obtenidos reflejan que un 40,2% de los colaboradores encuestados presentan un nivel bajo de trabajo en equipo, un significativo 39,2% presenta un nivel alto en sus niveles de trabajo en equipo y finalmente un 20,6% presenta un nivel medio respecto al trabajo en equipo que se realiza en la Municipalidad de Pachacámac.



Tabla 12

*Análisis descriptivo de la dimensión comunicación*

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	32	33,0
Medio	27	27,8
Alto	38	39,2
Total	97	100,0



*Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión comunicación*

### **Interpretación**

En la figura 5 los resultados obtenidos reflejan que un 39,2% de los colaboradores encuestados presentan un nivel alto de comunicación, un significativo 33,0% presenta un nivel bajo en sus niveles de comunicación y finalmente un 27,8% presenta un nivel medio respecto a la comunicación que se tiene en la Municipalidad de Pachacámac.

Tabla 13

*Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo*

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	37	38,1
Medio	34	35,1
Alto	26	26,8
Total	97	100,0

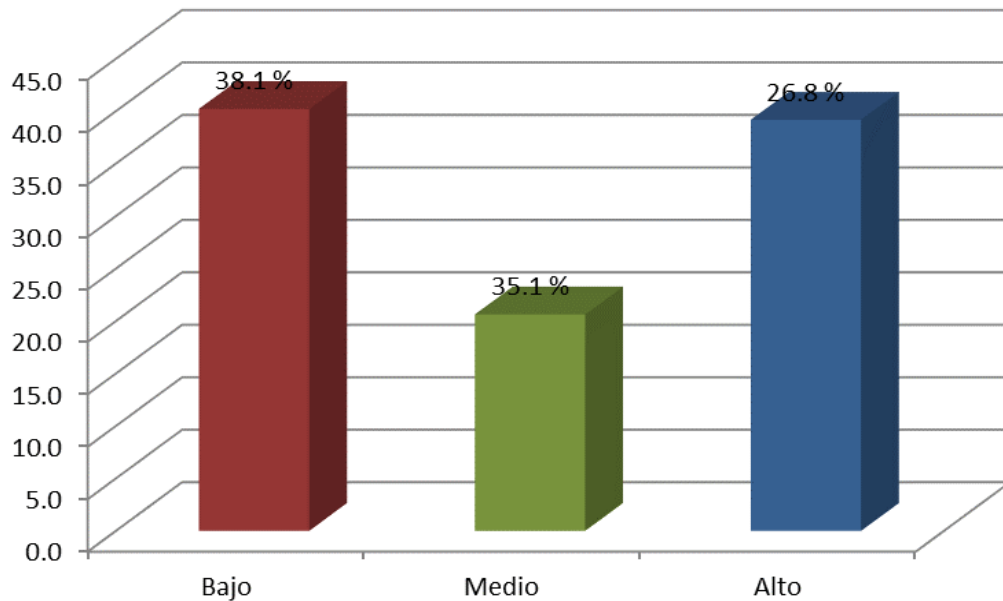


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo.

**Interpretación**

En la figura 6 los resultados obtenidos reflejan que un 38,1% de los colaboradores encuestados presentan un nivel bajo de liderazgo, un significativo 35,1% presenta un nivel medio en sus niveles de liderazgo y finalmente un 26,8% presenta un nivel alto respecto al liderazgo que se ejerce en la Municipalidad de Pachacámac.

## Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral.

Tabla 14

*Análisis descriptivo de la dimensión eficacia personal*

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	34	35,1
Medio	24	24,7
Alto	39	40,2
Total	97	100,0

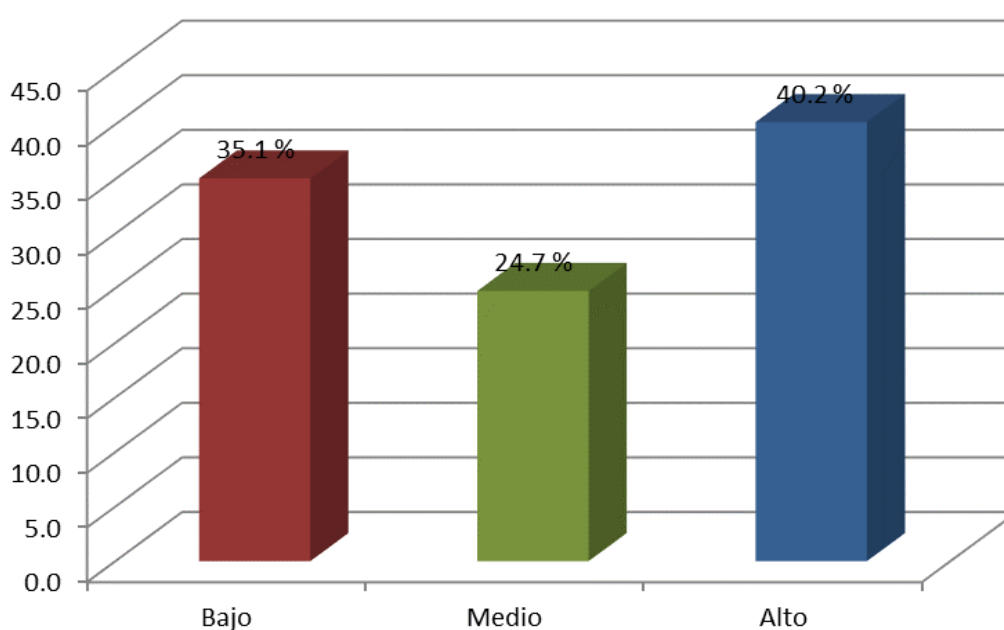


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión eficacia personal.

### Interpretación

En la figura 7 los resultados obtenidos reflejan que un 40,2% de los colaboradores encuestados presentan un nivel alto de eficacia personal, un significativo 35,1% presenta un nivel bajo de eficacia personal y finalmente un 24,7% presenta un nivel medio en sus niveles de eficacia personal en la Municipalidad de Pachacámac.

Tabla 15

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias*

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	31	32,0
Medio	31	32,0
Alto	35	36,1
Total	97	100,0

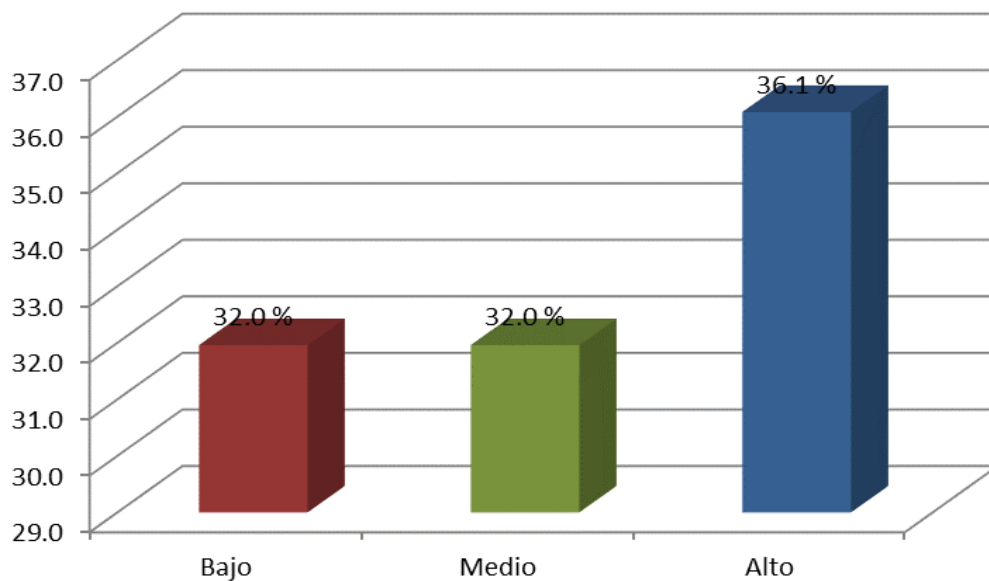


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión competencias.

**Interpretación**

En la figura 8 los resultados obtenidos reflejan que un 36,1% de los colaboradores encuestados presentan un nivel alto de competencias, un significativo 32% presenta un nivel medio en sus niveles de competencias y finalmente un 32% presenta un nivel bajo en las competencias en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

Tabla 16

*Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción laboral*

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	38	39,2
Medio	35	36,1
Alto	24	24,7
Total	97	100,0

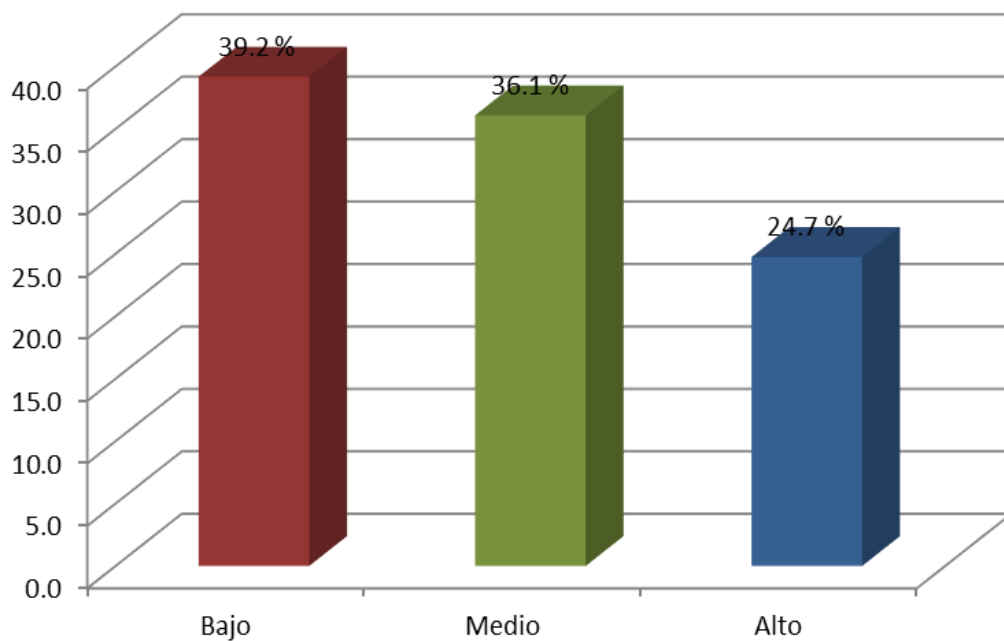


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción laboral.

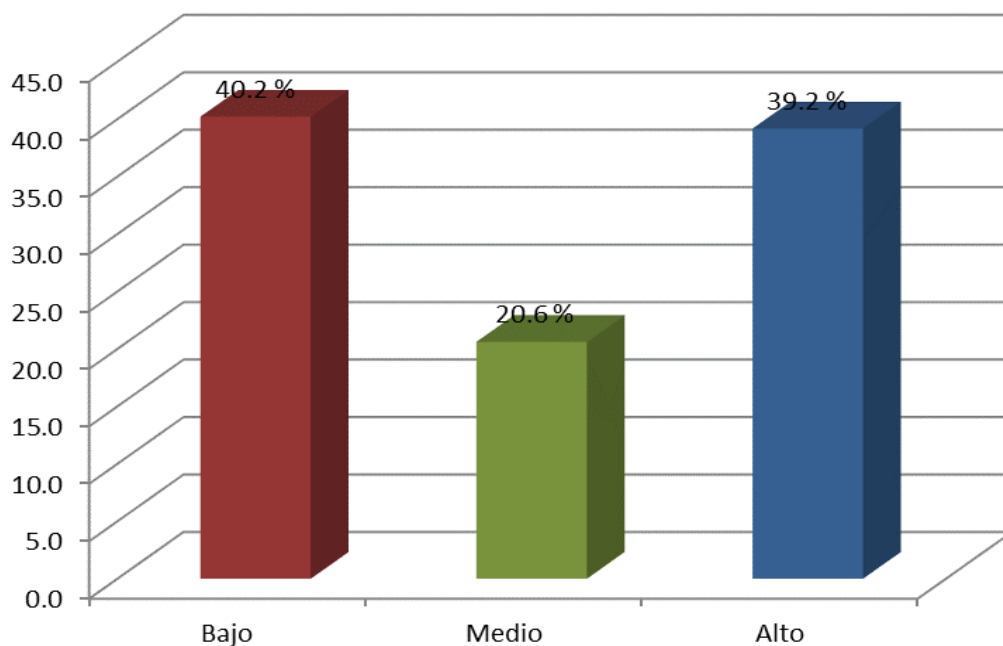
**Interpretación**

En la figura 9 los resultados obtenidos reflejan que un 39,2% de los colaboradores encuestados presentan un nivel bajo de satisfacción laboral, un significativo 36,1% presenta un nivel medio en sus niveles de satisfacción laboral y finalmente un 24,7% presenta un nivel alto de satisfacción laboral en la Municipalidad de Pachacámac.

Tabla 17

*Análisis descriptivo de la dimensión compromiso organizacional*

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	39	40,2
Medio	20	20,6
Alto	38	39,2
Total	97	100,0



*Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión compromiso organizacional.*

**Interpretación**

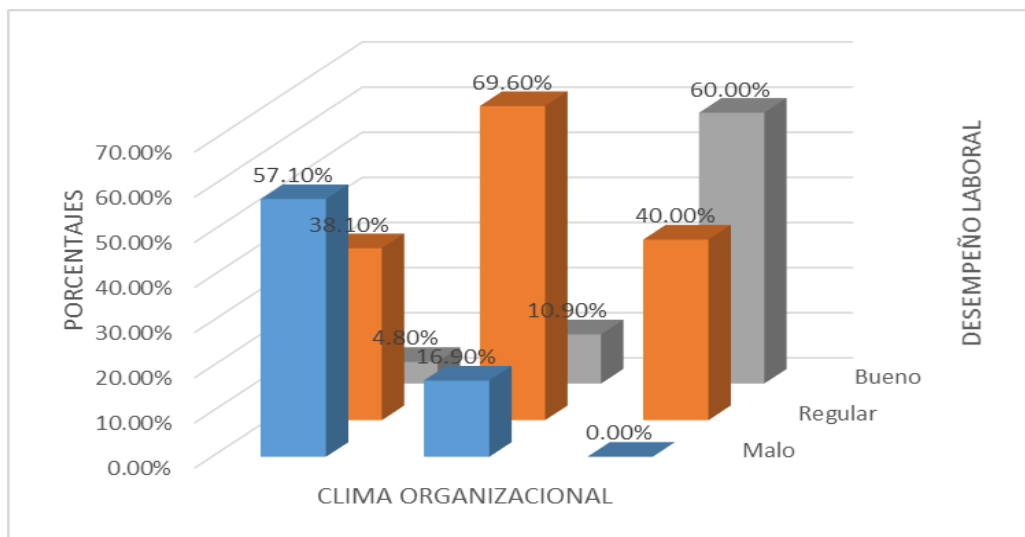
En la figura 10 los resultados obtenidos reflejan que un 40,2% de los colaboradores encuestados presentan un nivel bajo de compromiso organizacional, un significativo 39,2% presenta un nivel alto en sus niveles de compromiso organizacional y finalmente un 20,6% presenta un nivel medio de compromiso organizacional en la Municipalidad de Pachacámac.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

*Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral*

Clima organizacional	Desempeño laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	Fi	%	Fi	%	fi	%		
Malo	12	57.1%	9	16.9%	0	0.0%	21	21.6%
Regular	8	38.1%	32	69.6%	12	40.0%	52	53.6%
Bueno	1	4.8%	5	10.9%	18	60.0%	24	24.7%
Total	21	21.6%	46	47.4%	30	30.9%	97	100.0%



*Figura 11. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral*

#### Interpretación

La tabla 18 y figura 11 muestran la descripción referente a las variables clima organizacional y desempeño laboral, donde se observa que el 57.1% de los encuestados perciben como bajo la relación entre dichas variables. Así mismo, 69.6% de los encuestados refieren que esta relación es a un nivel regular, mientras que el 60% de encuestados afirman que esta relación es buena; esta tendencia muestra que existe relación positiva directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

#### 4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

**H<sub>0</sub>:** La variable desempeño laboral no presenta una distribución normal.

**H<sub>a</sub>:** La variable desempeño laboral presenta una distribución normal.

Tabla 19

*Resultados de la prueba de normalidad de las variables clima organizacional y desempeño laboral*

		Desempeño laboral
N		97
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	136,8763
	Desviación estándar	12,05479
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,121
	Positivo	,089
	Negativo	-,121
Estadístico de prueba		,121
Sig. asintótica (bilateral)		,001 <sup>c</sup>

#### Interpretación

La tabla 19 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov se observa que la mayoría de los puntajes no se aproximan a una distribución normal en ambas variables, ya que el coeficiente obtenido es significativo ( $p < .005$ ); dicho resultado permite determinar aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, por lo tanto, la prueba estadística a usarse debe ser no paramétrica, para el caso de la investigación para los estadísticos inferenciales se aplicó la prueba de Rho de Spearman.



#### 4.6. Procedimientos correlacionales

##### Contraste de la hipótesis general

H<sub>0</sub>. No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.

H<sub>a</sub>. Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.

Tabla 20

*Resultados de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,801**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	97

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

##### Interpretación

En la tabla 20 se puede observar los resultados de correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral con un Rho de Spearman que asciende a 0,801, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre las variables clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

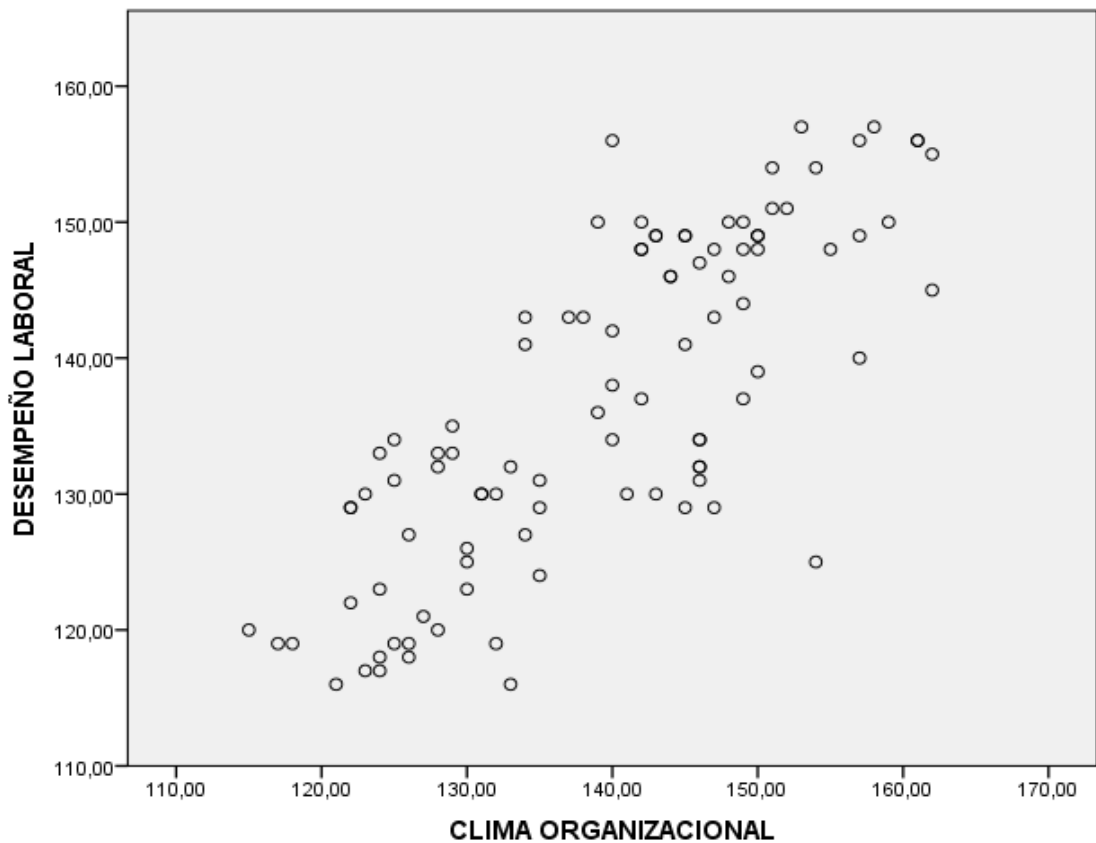


Figura 12. Gráfico de dispersión de las variables clima organizacional y desempeño laboral

### Interpretación

En la figura 12, respecto a la dispersión de los datos, se observa una correlación positiva y directa, es decir a mayores puntajes de la variable clima organizacional, mayores serán los puntajes de la variable desempeño laboral.

## Contrastación de hipótesis específicas

### Contrastación de hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>. No existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac

H<sub>1</sub>. Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac

Tabla 21

*Resultados de correlación entre la dimensión motivación y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
	Coefficiente de correlación	,635**
Motivación	Sig. (bilateral)	,000
	N	97

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

### Interpretación

Los resultados presentados en la tabla 21 indican que existe una correlación moderadamente significativa entre la dimensión motivación y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0,635). Asimismo, se obtuvo un p valor de 0.00, menor de 0,05, lo que significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables de estudio, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y dar por aceptada la hipótesis específica de la investigación.

## Contrastación de hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>. No existe relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

H<sub>2</sub>. Existe relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

Tabla 22

*Resultados de correlación entre la dimensión trabajo en equipo y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
	Coeficiente de correlación	,752**
Trabajo en equipo	Sig. (bilateral)	,000
	N	97

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

## Interpretación

Los resultados presentados en la tabla 22 indican que existe una correlación altamente significativa entre las variables trabajo en equipo y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0,752). Asimismo, se obtuvo un p valor de 0.00, menor de 0,05, lo que significa que existe una correlación positiva alta entre las variables de estudio, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y dar por aceptada la hipótesis específica de investigación.

### Contrastación de hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>. No existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

H<sub>3</sub>. Existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

Tabla 23

*Resultados de correlación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
	Coefficiente de correlación	,649**
Comunicación	Sig. (bilateral)	,000
	N	97

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

### Interpretación

Los resultados presentados en la tabla 23 indican que existe una correlación moderadamente significativa entre las variables trabajo en equipo y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0,649). Asimismo, se obtuvo un p valor de 0.00, menor de 0,0, lo que significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables de estudio, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y dar por aceptada la hipótesis específica de investigación.

#### Contrastación de hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>. No existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

H<sub>4</sub>. Existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

Tabla 24

*Resultados de correlación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
	Coefficiente de correlación	,486**
Liderazgo	Sig. (bilateral)	,000
	N	97

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

#### Interpretación

Los resultados presentados en la tabla nos indican que existe una correlación moderada entre las variables liderazgo y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0,486). Asimismo, se obtuvo un p valor de 0.00, menor de 0,05, lo que significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables de estudio, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y dar por aceptada la hipótesis específica de investigación.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones

Los resultados de análisis de confiabilidad de la prueba de clima organizacional indican que todos los ítems forman parte del cuestionario y corresponde a cada una de las subescalas asignadas por el investigador que construyó el cuestionario. El instrumento es confiable en una medida que sus escalas obtuvieron coeficientes de Alfa de Cronbach con un valor alto de 0,91. En lo que se refiere a la prueba de desempeño laboral, según los resultados de análisis de ítems, los ítems que conforman el cuestionario en las escalas asignadas por su autor. Asimismo, los coeficientes de Alfa de Cronbach obtuvieron escalas entre 0.89, lo cual indica que la escala es confiable.

En lo que respecta a la hipótesis general de investigación: “Existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017” los resultados obtenidos indican que existen relaciones significativas entre las variables en estudio (Rho de Spearman = 0.801) por lo que se dio aceptada la citada hipótesis. Estos resultados confirman las investigaciones realizadas por Pachas (2018) en su tesis: “Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto Larán, provincia de Chincha” que concluye que existen relación directa entre el clima organizacional y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0.823) demostrando que un buen clima organizacional mejores serán los resultados del desempeño laboral

En lo que respecta a la primera hipótesis específica de investigación: “Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac – 2017” los resultados obtenidos indican que existe relación entre la dimensión motivación de la variable clima organización y desempeño laboral (Rho de Spearman 0.635), por lo que se dio aceptada la citada hipótesis. Estos resultados confirman las investigaciones realizadas por Vera (2016) en su tesis: “Estrategias de motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del supermercado Totus Chincha – 2016” concluye que existe relación entre la motivación y desempeño laboral, demostrando que un colaborador motivado mejor será su desempeño laboral.



En lo que respecta a la segunda hipótesis específica de investigación: “Existe relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017” los resultados obtenidos indican que existen relaciones entre la dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0.752), por lo que se dio por aceptada la citada hipótesis. Estos resultados confirman las investigaciones realizadas por Carruitero (2014) en su tesis: “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en la gerencia de contrataciones del gobierno regional La Libertad – 2014” que concluye que existen relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, demostrando que a un mejor trabajo en equipo mejor será el desempeño laboral.

En lo que respecta a la tercera hipótesis específica de investigación: “Existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017” los resultados obtenidos indican que existen relaciones entre la dimensión comunicación de la variable clima organizacional y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0.649), por lo que se dio por aceptada la citada hipótesis. Estos resultados confirman las investigaciones realizadas por Bustamante (2017) en su tesis: “Clima organizacional y compromiso organizacional en el personal administrativo en una Municipalidad de Lima Norte -2017” que concluye que existen relaciones entre el clima organizacional y compromiso organizacional (Rho de Spearman = 0.581) demostrando que a una mejor comunicación mejor será el desempeño laboral.

En lo que respecta a la cuarta hipótesis específica de investigación: “Existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad de Pachacámac - 2017” los resultados obtenidos indican que existen relaciones entre la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0.486), por lo que se dio por aceptada la citada hipótesis. Estos resultados confirman las investigaciones realizadas por Ortega (2015) en su tesis Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima - 2015” que concluye que existen relaciones entre las competencias laborales y el clima organizacional, demostrando a un mejor liderazgo mejor será el desempeño laboral.

## 5.2. Conclusiones

Primero. Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, mediante un Rho de Spearman de 0,801 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05; es decir cuando el alcalde como líder de la Municipalidad mejore los mecanismos que desarrollen un buen clima organizacional, entonces mejora el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad.

Segundo. Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, Mediante un Rho de Spearman de 0,635 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05: es decir si la gestión en la Municipalidad considera dentro de su política la motivación de los colaboradores entonces mejora su desempeño dentro de la Municipalidad.

Tercero. Existe relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, mediante un Rho de Spearman de 0,752 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05; es decir si se forman equipos de trabajo considerando estrategias internas con un objetivo en común podrán desarrollar un buen ambiente laboral y así el desempeño de los colaboradores contribuirá a mejorar.

Cuarto. Existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, mediante un Rho de Spearman de 0,649 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05: es decir si mejoran los sistemas de comunicación entre los miembros de equipos de trabajo, entonces el desempeño de los colaboradores mejorara.

Quinto. Existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, mediante un Rho de Spearman de 0,486 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05: es decir el líder de la municipalidad desarrolla su gestión considerando un liderazgo transformacional entonces mejora el desempeño de los colaboradores de la municipalidad.

### 5.3. Recomendaciones

Primera: El manejo del clima organizacional es muy importante ello contribuye de manera significativa el desempeño laboral, por ello se recomienda la ejecución de un plan de acción que mejore el clima laboral, dentro de sus estrategias considerar estrategias de motivación, comunicación, trabajo en equipo.

Actividades:

- Convocar a todos los colaboradores de la empresa.
- Informar sobre los lineamientos del plan de acción
- Fijar las estrategias de mejora, en conjunto con todos los colaboradores.
- Establecer planes de bienestar como programas deportivos

Segundo: La motivación es un factor muy importante donde se recomienda implementar una mejor adecuación a los puestos de trabajo marcando metas y objetivos en cada periodo de tiempo dentro de la organización. Crear un plan de incentivos y premios monetarios o no monetarios para que puedan trabajar efectivamente en cada labor que se le asignen y asimismo se esfuercen en dar lo mejor.

Actividades:

- Crear equipo de trabajo
- Reconocer y premiar a los colaboradores que mejor se desempeñan
- Facilitar las herramientas necesarias para cumplir sus funciones
- Implementar políticas flexibles

Tercero: Trabajo en equipo juega un papel importante en la organización donde se recomienda proveer estrategias que reflejen el camino a seguir para lograr el objetivo, trabajar juntas como equipo y adquiriendo conocimientos con el apoyo de los demás miembros se podrá tener un mejor desempeño laboral de cada uno de los colaboradores, las actividades físicas en grupo, realizar reuniones dinámicas fortaleciendo la participación de los colaboradores con el fin de adquirir nuevos conocimientos.

Actividades:

- Realizar dinámicas de trabajo en equipo
- Evaluar y seleccionar a las personas adecuadas para el equipo de trabajo
- Plantear objetivos comunes para los equipos de trabajo
- Ejecutar Herramientas de gestión de tareas

Cuarto: La comunicación deber ser de arriba para abajo y de abajo para arriba es importante que se escuche a los trabajadores para que los trabajadores difundan ideas innovadoras, se recomienda realizar nuevos sistemas de comunicación como por ejemplo construir equipos, esta actividad permite crear lazos de confianza entre los trabajadores y un plan de contingencia de manejo de conflictos ya que se suele presentarse con frecuencia diversidad de opiniones. Este tipo de actividades fomenta el compromiso de los colaboradores.

Actividades:

- Desarrollar dinámicas de comunicación para los colaboradores
- Crear un plan de contingencia para el manejo de conflictos
- Realizar actividades de recreación para permitir que los colaboradores se relajen, integren y conozcan.
- Establecer protocolos de comunicación

Quinto: Liderazgo es otro factor muy importante y decisivo en una organización se recomienda realizar charlas, orientación de expertos y talleres de liderazgo, estimulando la capacidad para guiar, motivar y gestionar equipos de trabajo.

Actividades:

- Realizar talleres para promover un buen manejo de liderazgo
- Realizar charlas y capacitaciones a los líderes de la organización
- Desarrollar dinámicas grupales de liderazgo.

## **REFERENCIAS**

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Shalom.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Bogotá, Colombia, ICFS.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnósticos y Consecuencias*. México: Trillas.
- Bueso, S. (2016). *La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Honduras, San Pedro Sula, Honduras.
- Bustamante C. (2013). *Valores organizacionales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Cineplanet Trujillo Centro periodo 2012-2013* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://dspace.unitru.edu.pe:8080/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/2520/bustamante\\_carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe:8080/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/2520/bustamante_carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carruitero J. (2014) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la gerencia de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/85/1/mendez\\_eg.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/85/1/mendez_eg.pdf)
- Chávez S. (2014). *Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/3558/4849>

Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración* (6ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión de talento humano* (8ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Figuroa L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf>

García, M. (2011) *Diagnostico del clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2012a/1158/1158.pdf>

Gaspar, G. (2011). *Manual de recursos humanos*. Madrid, España: UOC.

Gutiérrez, C. (2016) *Clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo*. México: Mc Graw-Hill.

Hellriegel, J. (2009) *Comportamiento organizacional* (12ª ed.) México: Editores C.V.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología a la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.

Huamán, J. (2011). *El clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli Huancavelica periodo 2012* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/3811>

Huamani N. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani\\_Nathali\\_Trabajo\\_de\\_Investigacion\\_2015.pdf](http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani_Nathali_Trabajo_de_Investigacion_2015.pdf)

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa*. Madrid, España: Anticuaria

Litwin y Stringer (1968). *Clima organizacional en una empresa*. Madrid, España: Grao

Luthans, F. (2008) *Comportamiento organizacional*. Madrid, España: Pirámide.

Maslow, A. y Herzberg, F. (1970). *La teoría del comportamiento*. Madrid, España: Grao

Mazariegos, M. (2015) *Motivación y desempeño laboral* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Núñez, B. (2017). *El clima organizacional y la relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de los Olivos - Lima, 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27538>

Ortega C. (2015) *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*. (Tesis de maestría). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4308/1/Ortega\\_mc.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4308/1/Ortega_mc.pdf)



- Pachas, L. (2018). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto Larán, provincia de Chincha* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2388>
- Palma, S. (2011). *Escala de satisfacción laboral SL – SPC*. Lima, Perú: Cartolan.
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones*. Piura, Perú: Universidad de Piura.
- Quezada, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Macro.
- Robbins, S. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2007). *Administración: un empresario competitivo* (8ª ed.). México: Pearson.
- Sánchez, H. (2008). *Diseños de investigación*. Lima, Perú: Ciencias.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la Investigación Científica* (4ª ed.). México: Limusa Noriega.
- Toala P. (2014) *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa - 2013* (Tesis doctoral). Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/toala\\_sandra\\_%20clima\\_organizacional\\_atenci%c3%93n.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/toala_sandra_%20clima_organizacional_atenci%c3%93n.pdf)
- Uría D. (2012) *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CÍA. Ltda. De la ciudad de Ambato* (Tesis de maestría).

Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>

Uzcategui, J. (2011). *Recursos humanos. Gestión del talento humano* (2ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Yovera D. (2013). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del instituto universitario de tecnología de Yaracuy* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t21591.pdf>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac – 2017”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGÍA		INSTRUMENTOS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017</p> <p>Identificar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.</p> <p>Determinar la relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017</p> <p>Existe relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017</p> <p>Existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.</p>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Población</b>	<p><b>Variable 1: Clima organizacional</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Motivación</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Comunicación</li> <li>Liderazgo</li> </ol>	<p>Medidas de tendencia central:</p> <p>Media</p> <p>Tablas estadísticas</p> <p>Gráficos estadísticos</p> <p>Medidas de dispersión:</p> <p>Desviación estándar.</p> <p>Rho de Spearman para la contrastación de hipótesis.</p>
			El tipo de estudio es descriptivo - correlacional	La población estará conformada por un total de 130 colaboradores		
			<b>Nivel de investigación</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>		
			El nivel de investigación es cuantitativo	La muestra estará conformada por 97 trabajadores		
			<b>Diseño de investigación</b>	<b>Tipo de muestreo</b>	<p><b>Variable 2: Desempeño laboral</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Eficacia personal</li> <li>Competencias laborales</li> <li>Satisfacción laboral</li> <li>Compromiso organizacional</li> </ol>	
			El diseño de investigación es no experimental	No probabilístico		

<p>Municipalidad de Pachacámac – 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017?</p>	<p>el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.</p>	<p>Municipalidad de Pachacámac - 2017</p> <p>Existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac - 2017.</p>				
---	---	---	--	--	--	--

## ANEXO 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### Cuestionario de clima organizacional

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes el clima organizacional en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo (1)      En desacuerdo (2)      Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)  
De acuerdo (4)      Totalmente de acuerdo (5)

<b>MOTIVACION</b>	1	2	3	4	5
1. Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte.					
2. Logra de manera efectiva las actividades encargadas.					
3. Se siente con la capacidad y habilidad para resolver problemas.					
4. Tengo una remuneración justa por mi trabajo.					
5. Se estimula al empleado con premios cuando hace un buen trabajo.					
6. Se siente cómodo en su horario de trabajo.					
7. Hay oportunidades de ascenso para todos los trabajadores.					
8. Entrego los resultados de mis actividades en el tiempo exigido.					
9. Se siente con cualidades necesaria para alcanzar las metas de trabajo.					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
10. Motiva a otros para trabajar con lealtad y compromiso.					
11. Conoce los aspectos débiles y fuertes de cada uno de los trabajadores.					
12. Soluciona problemas y genera nuevas ideas.					
13. Usted tiene la libertad de aportar ideas para el desarrollo de la organización.					
14. En su equipo de trabajo todos son del mismo nivel jerárquico.					
15. Para desarrollar las actividades cuento con habilidades múltiples.					
16. Siente que desarrolla la confianza y cooperación para lograr los objetivos colectivos					
17. La comunicación es clara y precisa ante inconveniente en el quipo.					
18. Muestras seguridad al momento de dirigir el equipo y tomar las decisiones.					
19. Confió en el líder que dirige la organización.					

20. En su organización la comunicación controla la conducta de los miembros en favor al desempeño					
21. Comunica sus quejas laborales al su jefe inmediato.					
22. La comunicación permite controlar las instrucciones y planificación de las tareas					
23. Existe un adecuado control para los trabajadores.					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
24. Mi jefe me permite influir en la toma de decisiones.					
25. Cada trabajador se controla a sí mismo y no que la empresa lo controle.					
26. Considera que la organización apoya la iniciativa de los trabajadores.					
27. Existe interés por parte de la organización en el aprendizaje del trabajador.					
28. Se siente cómodo en su horario de trabajo.					
29. Hay oportunidades para todos sin excepción alguna.					
<b>LIDERAZGO</b>					
30. Existe comunicación fluida entre mis compañeros de trabajo.					
31. La información que recibo es útil para el desarrollo de mis actividades.					
32. Ante un problema laboral es fácil contactarse con el jefe inmediato.					
33. Las aptitudes que tiene contribuyen al trabajo colectivo.					
34. Participas en la toma de decisiones.					
35. Participas de alguna otra forma en la planificación de las tareas.					

## Cuestionario de desempeño laboral

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes a el desempeño laboral en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo (1)      En desacuerdo (2)      Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)  
 De acuerdo (4)      Totalmente de acuerdo (5)

<b>EFICACIA PERSONAL</b>	1	2	3	4	5
1. Cuentas con las herramientas necesarias para el logro de los objetivos.					
2. Se cumplen los objetivos en el tiempo estimado.					
3. Se realizan capacitaciones permanentemente.					
4. Tienes en claro la misión y visión de la organización.					
5. Considera que la organización rescata o valora su experiencia laboral.					
6. En sus tareas anteriores ha sido capaz de realizar con éxito sus funciones.					
7. Se siente con la confianza de poder hacer las tareas encomendadas de manera eficiente.					
8. En las tareas que tiene a cargo, surgen dificultades para poder realizarlo.					
9. Aporta ideas desde su experiencia.					
10. Se siente con la capacidad de tener éxito en sus tareas.					
11. En la organización ante un impulso, hacen mejor las tareas.					
<b>COMPETENCIAS</b>					
12. Soy responsable en mi trabajo.					
13. Participo en la toma de decisiones en el equipo de trabajo.					
14. La organización impulsa sobre el aprendizaje propio de la persona.					
15. Me siento con el potencial de conocimientos para fomentar el cambio.					
16. Me siento con la capacidad de dirigir, guiar e influir en mis compañeros de trabajo.					
17. Proporciona una retroalimentación constructiva a otros.					
18. Utiliza la comunicación no verbal.					
19. En la organización se aplican las normas de conducta del trabajador a la hora de tomar decisiones.					
20. Muestro dignidad y respeto por otros en las relaciones laborales.					
21. Su nivel alto de desempeño lo consigue de manera justa y responsable.					
<b>SATISFACCION LABORAL</b>					



22. La remuneración está acorde a su esfuerzo en el trabajo.						
23. Los trabajadores presentan desconformidad por los salarios recibidos.						
24. Existe justicia en el pago de remuneraciones para cada trabajador.						
25. Hay un ambiente cómodo y adecuado para mejorar su desempeño.						
26. En la organización en ambiente laboral le favorece en su bienestar personal.						
27. La calidad de ambiente laboral influye en la satisfacción.						
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>						
28. Se siente comprometido con su grupo de trabajo.						
29. Está comprometido con la organización.						
30. Su trabajo se adapta a sus competencias, habilidades.						
31. Permanece en la organización porque es consciente de las pocas oportunidades laborales.						
32. Permanece en la organización por asuntos de necesidad.						
33. Se siente usted vinculado con la organización porque ha invertido tiempo.						
34. Practica el valor de la lealtad a su organización.						
35. Tiene una obligación moral de con las personas de su alrededor.						

### ANEXO 3. FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

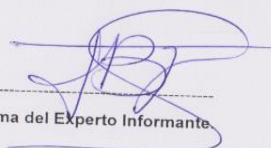
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia  
Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Juan Baquedano  
DNI: 97623175

Especialidad del validador: Economista

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de abril del 2017

  
Firma del Experto Informante.


Observaciones (precisar si hay suficiencia):  
Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Lago Luis Vilca Ugoz  
DNI: 8957727

Especialidad del validador: Ingeniero Industrial

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de abril del 2017

  
Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  | Aplicable después de corregir  | No aplicable  |

Apellidos y nombres del juez validador, Dr. / Mg: ..... VASQUEZ RUIZ SAGUANO

DNI: ..... 7.884.8

Especialidad del validador: ..... DOCENTE

16. de abril del 2017

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

## ANEXO 4. INFORME DE ÍNDICE DE COINCIDENCIAS

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=1222445871&s=1&lang=es&u=1087194888

turnitin ASESORIA DE TESIS 2019 - 2 2 de 3

**Resumen de coincidencias**

**18 %**

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	9 %
2	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	5 %
3	docplayer.es Fuente de Internet	2 %
4	repositorio.unajma.edu... Fuente de Internet	2 %

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.

Página: 1 de 116    Número de palabras: 20878    Text-only Report | High Resolution    Activado

**Universidad Autónoma del Perú**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

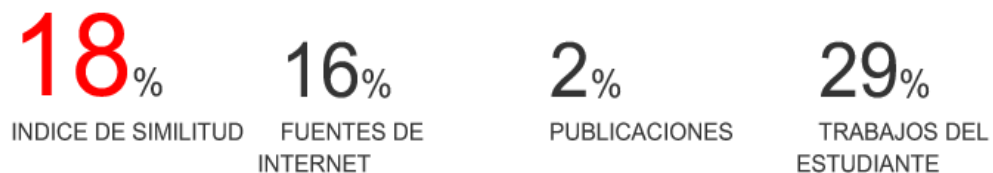
**TESIS**  
"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHACAMAC - 2017"

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR**  
ROMARIO NAVARRO OREJÓN

### ASESORIA DE TESIS 2019 - 2

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Autonoma del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>9%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.autonoma.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>3</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.unajma.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>

Activa  
Ve a Co

## ANEXO 5. CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN QUE ACREDITE LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO IN SITU

Lima, Perú, 09 de julio de 2017

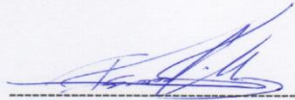
Municipalidad del distrito de Pachacamac

La licenciada Isabel Cisneros, directora de Recursos Humanos de la municipalidad de Pachacamac

Hace constar:

Por este conducto informar a usted que el alumno Romario Navarro Orejón de la carrera de Administración de empresas de decimo ciclo de la universidad Autónoma del Perú fue aceptado en la municipalidad de Pachacamac para aplicar sus respectivos instrumentos a una muestra conformada por 97 trabajadores de la municipalidad, durante un periodo de tres semanas.

Atentamente:



Licenciada Isabel Cisneros

## ANEXO 6. BASE DE DATOS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	
1	Item s1	Item s2	Item s3	Item s4	Item s5	Item s6	Item s7	Item s8	Item s9	Item s10	Item s11	Item s12	Item s13	Item s14	Item s15	Item s16	Item s17	Item s18	Item s19	Item s20	Item s21	Item s22	Item s23	Item s24	Item s25	Item s26	Item s27	Item s28	Item s29	Item s30	Item s31	Item s32	Item s33	Item s34	Item s35	ITEM S01	ITEM S02	
2	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
6	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
7	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	
8	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
9	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	
10	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	
11	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	
12	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	
13	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
15	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	
16	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	
17	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	
18	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	
19	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	
20	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	4	3	4	4	
21	5	5	4	4	4	2	2	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	2	2	4	4	
22	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	
23	5	4	4	4	3	3	2	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	1	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	
24	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
25	4	4	4	4	3	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3

	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	
Item	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	
1	s35	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S010	S011	S012	S013	S014	S015	S016	S017	S018	S019	S020	S021	S022	S023	S024	S025	S026	S027	S028	S029	S030	S031	S032	S033	S034	S035	
2	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	
3	4	5	5	4	5	4	5	4	2	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	
6	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
7	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	
8	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	
9	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	
10	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
11	5	4	4	3	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	
12	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	
13	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	
14	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
15	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	3	3	3	3	
16	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	3	3	2	4	2	4	4	2	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	
18	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	
19	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	5	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
20	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	5	5	5	4	4	4	3	1	5	4	1	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
21	2	4	4	2	4	2	4	4	3	5	4	5	5	4	1	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	
22	3	4	3	4	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	5	5	3	4	3	
23	4	2	4	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	
24	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	
25	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	1	4	1	
26	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	

	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	
31	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	1	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
32	5	4	4	4	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
33	4	1	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
34	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
35	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	1	4	1	
36	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	
37	4	5	5	2	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	1	3	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	2	
38	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	
39	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4
40	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	2	4	5	5	4	2	4	5	4	5	5	5	5	2	2	4	5	5	
41	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
42	4	3	4	2	4	4	4	5	4	5	4	2	5	4	4	4	4	5	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
43	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	1	5	4	1	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	
44	4	3	3	2	3	2	4	4	3	5	4	5	5	4	1	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	
45	3	4	3	4	4	5	3	5	2	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	1	3	4	5	3	4	3	5	5	3	3	2	
46	4	2	4	1	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	
47	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	2	1	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	
48	4	4	4	2	4	2	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	3	2	2	4	5	4	3	2	4	4	4	5	5	5	5	2	3	1	4	1	
49	4	2	4	2	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	
50	4	4	3	4	2	2	4	5	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	1	3	4	4	5	5	1	3	3	4	4	5	4	3	4	5	5	4	
51	3	2	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	
52	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	
53	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	2	1	1	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	2	
54	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	1	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	
55	4	5	4	4	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	
56	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	
57	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	2	2	



	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	
73	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	
74	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	
75	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	
76	4	4	5	3	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	
77	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	2	3	4	4	5	5	4	4	4	4	1	
78	5	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	
79	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
80	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	1	3	3	2	4	2	4	4	2	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	3	
81	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	
82	2	5	5	2	4	2	4	4	3	5	4	4	4	4	1	3	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	
83	3	4	3	4	3	4	3	5	2	4	4	3	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	5	5	3	4	1	
84	4	2	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	
85	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	
86	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	1	4	1	
87	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	2	4	
88	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	
89	2	3	3	3	1	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	
90	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5		
91	5	3	4	2	2	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	4	2	2	1	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	1	
92	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	1	2	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	
93	5	4	4	4	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4		
94	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
95	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	
96	4	5	5	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	4	1	
97	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	
98	3	4	4	2	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	1	3	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	2	
99																																					

Activar Windows