



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LAS  
MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA RED  
SONDOR-ANDAHUAYLAS, 2015**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**EDITH RIVAS HUAYANA**

**Asesor:**

**Mg. Simón José Cama Flores**

**Andahuaylas, Perú**

**2015**



# Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título

Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

Clina Organizacional y Desempeño Laboral de los  
Semidores de las Municipalidades Distritales de la  
Red Sandoz - Andahuaylas 2015

HACEN CONSTAR:

Que siendo las 15:00 pm del día 16 del mes de Diciembre de 2015,  
realizó la sustentación el (la) Bachiller:

Edith Rivas Huayana

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN: CATORCE (14)  
(En letras) (En número)

APROBADO

DESAPROBADO

CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE

MUY BUENO

BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los 16 días del  
mes de Diciembre de 2015.

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

Nombre: VICTOR ROUI GONZALEZ LUQUE

\_\_\_\_\_  
MIEMBRO

Nombre: Julio C. Pacheco M.

\_\_\_\_\_  
MIEMBRO

Nombre: John Peter Aquilino Landa

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora y por darme fortaleza en los momentos de debilidad y por permitirme estar bien de salud.

A mis padres: Teófilo y Edith quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades y por estar conmigo en cada momento acompañándome y ayudándome a seguir adelante.

A mis hermanas: Flor María, Dayns, Tady, Lilianita y a mi hermanito Milder Franklyn, quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que realice este trabajo de investigación

A mi hija por ser mi motor y motivo y por ser mi fortaleza para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia y amigos por su apoyo incondicional, quienes me apoyaron y motivaron en todo momento a concluir con mi trabajo de investigación, asimismo agradezco a mi pareja por su apoyo y por darme aliento para concluir con este trabajo de investigación

A la Universidad Nacional José María Arguedas, la cual abrió sus puertas, preparándome para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien y por ser la institución que me brindó la base de mis conocimientos profesionales.

A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Empresa en especial al Mg. Simón José Cama Flores, por el asesoramiento y por brindarme su apoyo, conocimiento, experiencia y motivación para continuar y culminar con mi trabajo de investigación.

A los miembros del jurado: Lic. Adm. Víctor Raúl Gárate Luque, Lic. Adm. John Peter Aguirre Landa y al Mg. Julio Cesar Machaca Mamani por su paciencia en absolver mis dudas.

A los servidores que laboran en las distintas Municipalidades Distritales de la Red Sondor (Andarapa, Kaquiabamba, Pacucha y Kishuará) por qué gracias a ellos(as) se pudo realizar el presente trabajo de investigación.

## PRESENTACIÓN

### Señores miembros del jurado:

En cumplimiento con el Reglamento de Grados y Título de la Universidad Nacional José María Arguedas pongo a vuestra consideración la tesis titulada: Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015 a fin de optar el título profesional de Licenciados en Administración de Empresas.

El presente trabajo de investigación fue desarrollada de acuerdo al proyecto de investigación aprobada cumpliendo con las normas de investigación establecida y tomándolas en consideración. El presente trabajo de investigación se realizó de la siguiente manera: revisión bibliográfica de ambas variables para la construcción del marco teórico, el enfoque que se utiliza es de modelo cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental transeccional - correlacional, el diseño de investigación es descriptivo correlacional ya que lo que se busca es describir o estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables) para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas y también busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudia, así mismo para la investigación se cuenta con un total de población de 129 servidores entre las distintas municipalidades y se utiliza una muestra estratificada proporcional eligiendo a 97 servidores entre los cuales se tiene a 22 servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa, 8 servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, 49 servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha y 18 servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuarà; y para esta investigación se utiliza un instrumento que es el cuestionario de Likert para luego realizar la validación por expertos (juicio de expertos), dicha validación se hizo con 3 expertos los cuales revisaron en forma y en fondo obteniendo así la confiabilidad de ambas variables.

Una vez recogida la información se realizó el procesamiento de datos a través del programa SPSS versión 22 para luego analizar e interpretarlo y de la misma forma se utilizó la correlación de Pearson para ver la relación entre ambas variables y sus dimensiones.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
PRESENTACIÓN.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	xiv
ABSTRAC.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	18
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	19
1.2. Formulación del problema.....	23
1.2.1. Problema general.....	23
1.2.2. Problemas específicos.....	23
1.3. Delimitación de la investigación.....	23
1.4. Justificación.....	26
1.5. Objetivos.....	27
1.5.1. Objetivo general.....	27
1.5.2. Objetivos específicos.....	27
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACION TEÓRICA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>28</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	28
2.2. Marco teórico.....	29
2.3. Marco conceptual.....	54
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>56</b>
3.1. Hipótesis.....	56
3.1.1. Hipótesis general.....	56
3.1.2. Hipótesis específicas.....	56

3.2. Variables .....	56
3.3. Operacionalización de variables .....	57
3.4. Metodología .....	59
3.5. Población y muestra de estudio .....	60
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	62
3.7. Método de análisis de datos.....	63
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1. Resultados de la investigación.....	65
4.2. Discusión .....	126
CONCLUSIONES.....	131
SUGERENCIAS.....	133
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	135
ANEXOS .....	138

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1: Número de servidores de las Municipalidades de la Red Sondor .....	60
Cuadro 2: Estadísticas de fiabilidad .....	65
Cuadro 3: Cuadro de Kuder Richardson .....	65



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1: Género de los servidores de la Municipalidad de Andarapa .....	66
Gráfico 2: Género de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba .....	67
Gráfico 3: Género de los servidores de la Municipalidad de Pacucha.....	68
Gráfico 4: Género de los servidores de la Municipalidad de Kishuará .....	69
Gráfico 5: Edad de los servidores de la Municipalidad de Andarapa.....	70
Gráfico 6: Edad de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba.....	71
Gráfico 7: Edad de los servidores de la Municipalidad de Pacucha .....	72
Gráfico 8: Edad de los servidores de la Municipalidad de Kishuará .....	73
Gráfico 9: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Andarapa .....	74
Gráfico 10: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba .....	75
Gráfico 11: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Pacucha.....	76
Gráfico 12: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Kishuará .....	77
Gráfico 13: Variable clima organizacional: Municipalidad de Andarapa .....	78
Gráfico 14: variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.....	79
Gráfico 15: Variable clima organizacional: Municipalidad de Kaquiabamba. ....	80
Gráfico 16: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba .....	81
Gráfico 17: Variable clima organizacional: Municipalidad de Pacucha.....	82
Gráfico 18: Variable desempeño: Municipalidad de Pacucha.....	83
Gráfico 19: variable clima organizacional: Municipalidad de Kishuará .....	84
Gráfico 20: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará.....	85
Gráfico 21: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Andarapa.....	86
Gráfico 22: variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.....	87
Gráfico 23: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Kaquiabamba .....	88
Gráfico 24: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba .....	89
Gráfico 25: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Pacucha .....	90
Gráfico 26: variable desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha. ....	91
Gráfico 27: variable relaciones interpersonales: Municipalidad de Kishuarà.....	92
Gráfico 28: variable desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará. ....	93
Gráfico 29: Dimensión comunicación: Municipalidad de Andarapa .....	94
Gráfico 30: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa .....	95
Gráfico 31: Dimensión comunicación: Municipalidad de Kaquiabamba .....	96
Gráfico 32: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba. ....	97
Gráfico 33: Dimensión comunicación: Municipalidad de Pacucha.....	98
Gráfico 34: Desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.....	99

Gráfico 35: Dimensión comunicación: Municipalidad de Kishuará .....	100
Gráfico 36: Desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará .....	101
Gráfico 37: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Andarapa .....	102
Gráfico 38: desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa .....	103
Gráfico 39: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Kaquiabamba.....	104
Gráfico 40: Desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba .....	105
Gráfico 41: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Pacucha .....	106
Gráfico 42: variable desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha .....	107
Gráfico 43: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Kishuará.....	108
Gráfico 44: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará .....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Género de los servidores de la Municipalidad de Andarapa.....	66
Tabla 2: Género de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba.....	67
Tabla 3: Género de los servidores de la Municipalidad de Pacucha.....	68
Tabla 4: Género de los servidores de la Municipalidad de Kishuará.....	69
Tabla 5: Edad de los servidores de la Municipalidad de Andarapa.....	70
Tabla 6: Edad de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba.....	71
Tabla 7: Edad de los servidores de la Municipalidad de Pacucha.....	72
Tabla 8: Edad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará.....	73
Tabla 9: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Andarapa.....	74
Tabla 10: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba.....	75
Tabla 11: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Pacucha.....	76
Tabla 12: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Kishuará.....	77
Tabla 13: Variable clima organizacional: Municipalidad de Andarapa.....	78
Tabla 14: variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.....	79
Tabla 15: Variable clima organizacional: Municipalidad de Kaquiabamba.....	80
Tabla 16: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.....	81
Tabla 17: Variable clima organizacional: Municipalidad de Pacucha.....	82
Tabla 18: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.....	83
Tabla 19: variable clima organizacional. Municipalidad de Kishuará.....	84
Tabla 20: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará.....	85
Tabla 21: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Andarapa.....	86
Tabla 22: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.....	87
Tabla 23: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Kaquiabamba.....	88
Tabla 24: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.....	89
Tabla 25: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Pacucha.....	90
Tabla 26: Variable desempeño laboral: Municipalidad Distrital de Pacucha.....	91
Tabla 27: Variable relaciones interpersonales: Municipalidad de Kishuará.....	92
Tabla 28: Variable desempeño laboral de la Municipalidad de Kishuará.....	93
Tabla 29: Dimensión comunicación: Municipalidad de Andarapa.....	94
Tabla 30: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.....	95
Tabla 31: Dimensión comunicación: Municipalidad de Kaquiabamba.....	96
Tabla 32: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.....	97
Tabla 33: Dimensión comunicación: Municipalidad de Pacucha.....	98
Tabla 34: Desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.....	99

Tabla 35: Dimensión comunicación: Municipalidad de Kishuarà.....	100
Tabla 36: Desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará.....	101
Tabla 37: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Andarapa.....	102
Tabla 38: Desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.....	103
Tabla 39: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Kaquiabamba.....	104
Tabla 40: Desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.....	105
Tabla 41: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Pacucha.....	106
Tabla 42: variable desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.....	107
Tabla 43: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Kishuará.....	108
Tabla 44: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará.....	109
Tabla 45: Correlación clima organizacional y desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.....	110
Tabla 46: Correlación clima organizacional y desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.....	111
Tabla 47: Correlación clima organizacional y desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.....	112
Tabla 48: Correlación clima organizacional y desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará.....	113
Tabla 49: Correlación relaciones interpersonales y desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.....	114
Tabla 50: Correlación relaciones interpersonales y desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.....	115
Tabla 51: Correlación relaciones interpersonales y desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.....	116
Tabla 52: Correlación relaciones interpersonales y desempeño laboral: Municipalidad de Kishuarà.....	117
Tabla 53: Correlación comunicación y desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.....	118
Tabla 54: Correlación comunicación y desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.....	119
Tabla 55: Correlación comunicación y desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.....	120
Tabla 56: orrelación comunicación y desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará.....	121
Tabla 57: Correlación liderazgo y desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.....	122
Tabla 58: Correlación liderazgo y desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.....	123
Tabla 59: Correlación liderazgo y desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.....	124
Tabla 60: Correlación liderazgo y desempeño laboral: Municipalidad de Kishuarà.....	125

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos

Anexo 2: Ficha de validación

Anexo 3: Matriz de consistencia

## RESUMEN

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente que perciben los miembros de la empresa que influye directamente en el comportamiento de los colaboradores. La presente investigación permitió determinar la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral de los servidores de las diferentes Municipalidades Distritales de la Red Sondor durante el periodo comprendido de Setiembre a Noviembre de 2015.

En la hipótesis general planteada se asumía que sí existe una relación significativa entre el clima organizacional con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor; es decir; que a medida que el clima organizacional mejoraba también los servidores aumentarían en su desempeño laboral. Y en las hipótesis específicas planteadas se asumía lo siguiente: que sí existía una relación significativa entre las relaciones interpersonales con el desempeño laboral, la comunicación con el desempeño laboral y el liderazgo con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor.

Se tomó en cuenta como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor. Y como objetivos específicos: determinar la relación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral, determinar la relación entre la comunicación y desempeño laboral y determinar la relación entre el liderazgo y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor, Andahuaylas-2015

Metodológicamente la investigación es de enfoque cuantitativo y de tipo no experimental transeccional- correlacional y se utilizó el diseño descriptivo correlacional

Asimismo la población seleccionada estuvo comprendida entre todos los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor (Andarapa, Kaquiabamba, Pacucha Y Kishuarà) que constan de 129 servidores, la muestra utilizada es una muestra estratificada proporcional que representan 97 servidores en total entre las diferentes Municipalidades Distritales de la Red Sondor eligiendo así a 22 servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa, 8 servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, 49 servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha y 18 servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuarà.

Para esta investigación también se utilizó como instrumento el cuestionario de Escala de Likert cuyos resultados midieron la variable clima organizacional y sus dimensiones de: relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo y la variable desempeño laboral y sus dimensiones de eficiencia, eficacia y efectividad.

Después de aplicar los instrumentos y recolectado los datos, se obtuvo los resultados a través del programa SPSS versión 22, el cual los resultados evidencian que el clima organizacional influye en el desempeño de los servidores de las diferentes municipalidades, es decir; que un servidor tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima organizacional en su centro de trabajo.

**Palabras claves:** Clima organizacional, desempeño laboral

## ABSTRAC

The organizational climate is the quality or property of the environment perceived by members of the company that directly influences the behavior of employees. This investigation established the relationship between organizational climate with job performance of servers from different district municipalities of the Sondor Network during the period from September to November 2015.

In the general hypothesis was assumed that if there was a significant relationship between organizational climate with job performance servers district municipalities of Sondor Network; that is to say; that as the organizational climate improved servers also increase their job performance. And in the raised specific hypotheses the following is assumed: yes there was a significant relationship between interpersonal relationships with job performance, communication with job performance and leadership with job performance servers district municipalities of Sondor Network.

It was taken into account as a general objective to determine the relationship between organizational climate and job performance of servers in the District Municipalities of Sondor Network. And as specific objectives: to determine the relationship between interpersonal relationships and job performance, determine the relationship between communication and job performance and determine the relationship between leadership and job performance of servers in the District Municipalities of Sondor Red, Andahuaylas-2015

Methodologically research is correlational quantitative approach and transeccional-non-experimental and descriptive correlational design was used.

Also the selected population was between all servers in the District Municipalities of Sondor Network (Andarapa, Kaquiabamba, Pacucha And Kishuara) consisting of 129 servers, the sample used is a stratified sample proportional representing 97 servers in total between different District municipalities of Sondor Red and choosing to 22 servers Andarapa District Municipality, 8 servers Kaquiabamba District Municipality, 49 servers District Municipality Pacucha and 18 servers District Municipality Kishuara

For this research it was also used as a tool questionnaire Likert Scale the results measured dimensions; interpersonal relations, communication and leadership skills that



correspond to the organizational climate and the dimensions of efficiency, efficacy and effectiveness corresponding to job performance

After applying the tools and the data collected, the results obtained through the program SPSS version 22 , which results show that organizational climate influences the performance of servers of different municipalities, ie; that a server has a better performance when perceived or experience a better organizational climate in the workplace .

**Keywords:** organizational climate, job performance

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada: "Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015, es una investigación que está enfocado a la gestión del talento humano, haciendo un especial énfasis en el clima organizacional que se entiende como las percepciones que tiene el trabajador sobre el medio ambiente donde labora y la importancia del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercute positivamente en el desempeño del trabajador y de la institución en general, hoy en día se observa que hay instituciones públicas que no toman en cuenta el clima organizacional; es decir, que aún cuentan con sistemas rígidos para el personal de la institución y este tipo de sistemas afectan en el desempeño laboral de los miembros de las instituciones.

Con la presente investigación se busca la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral, y el problema que se plantea es ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas - 2015? Por lo tanto, la presente investigación aborda los siguientes capítulos:

**En el capítulo I**, se desarrolla el planteamiento del problema de investigación, formulación del problema, delimitación, justificación y los objetivos de la investigación.

**En el capítulo II**, se desarrolla la fundamentación teórica de la investigación, que consta de los antecedentes, marco teórico y marco conceptual.

**En el capítulo III**, se desarrolla la metodología de la investigación, que consta de hipótesis, variables, operacionalización de variables, enfoque, tipo de estudio, diseño de Investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos.

**En el capítulo IV**, presentación de resultados a través de los análisis e interpretaciones, también se presenta la discusión que precisa el logro de los objetivos formulados.

Por último, se da a conocer las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Las instituciones públicas y privadas afrontan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que acomodarse para permanecer en el mercado, asimismo, con la globalización de los mercados y el avance de la tecnología y las comunicaciones las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios de alta calidad, para ello, resulta necesario que las organizaciones se hallen en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista un buen clima organizacional que impacte de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores y en el compromiso con la organización para el logro de los objetivos planificados.

Las empresas e instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran un ambiente de trabajo agradable que sea adecuado para su desenvolvimiento profesional.

Dentro de este contexto el clima organizacional es un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad (Pérez de Maldonado, 1997).

En función de lo anterior la noción del clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización y constituye de hecho la personalidad de una organización, además determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la institución, y el grado de satisfacción respecto de la actividad que los empleados desempeñan.

“El clima organizacional se ha tornado en un tema de importancia para las organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido” (García Ramírez & Ibarra Velázquez, 2005).

El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones, porque un mal clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal de la empresa u organización.

La imagen es una percepción que los colaboradores se forman del estilo y actuaciones de su jefe; así mismo, evidencia la localidad percibida de las interacciones verticales en el trabajo e impacta significativamente cada una de las dimensiones del clima y, por consiguiente, “al incidir tan ampliamente sobre el clima organizacional, incide sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad”. (Toro, 2001).

Un buen clima organizacional, señala (Toro, 2001), no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida y, por tanto, cualquier presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia en todos los niveles. En tal sentido es importante que esta mire la realidad de su organización con una visión amplia, integradora.

Si bien es cierto que hay una gran responsabilidad por parte de la empresa u organización en mantener un clima adecuado, recordemos también que las organizaciones están conformadas por personas con características individuales. Por lo tanto, el comportamiento humano es un factor importante a considerar en el estudio del clima organizacional, ya que en éste intervienen las emociones de cada individuo dentro de la empresa. El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización”. Entonces el clima organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen. La gestión de Recursos Humanos es un pilar para el logro de los objetivos empresariales, porque establece relaciones laborales armoniosas, y un mecanismo de retroalimentación eficaz.

En consecuencia, clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él

y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima organizacional es, un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planeación, también afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal de todos los niveles.

Las empresas e instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Las instituciones públicas de nuestro entorno se interesan poco sobre el adecuado desenvolvimiento de los trabajadores que laboran dentro de ella, esto impide el adecuado cumplimiento de las actividades y labores encomendadas, dejan de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen generando un clima tenso y que ello afecta en su desempeño laboral, y un buen clima organizacional es relevante para alcanzar altos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad organizacional, ya que podría ejercer influencia directa en el desempeño laboral y esto podría verse reflejado en los resultados organizacionales.

Las municipalidades tanto distritales, provinciales y entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, muchas de estas entidades no le dan el suficiente valor a las percepciones que tienen los trabajadores y siguen utilizando sistemas rígidos para llevar a cabo la gestión privada y pública, considerando a las personas como maquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema que fomenta desconfianza el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso y al no mejorar el ambiente laboral se presentan una serie de inconvenientes, entre ellos,

deficientes relaciones interpersonales entre los miembros de la institución, presencia de una inadecuada comunicación y liderazgo y como consecuencia trae el incumplimiento de metas organizacionales, como se puede ver el clima organizacional puede convertirse en un vínculo o en un obstáculo para el buen desempeño de la organización, ello significa que el desempeño de los trabajadores se orientan por sus percepciones acerca de sus relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo entre otros.

En las Municipalidades Distritales de la Red Sondor el clima organizacional aún sigue siendo algo irrelevante dejan de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen generando así un clima tenso y que ello afecta en su desempeño laboral de los trabajadores y estas instituciones no cumplen con sus objetivos organizacionales porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a todo el personal de la municipalidad

En las diferentes Municipalidades Distritales de la Red Sondor (Andarapa, Kaquiabamba, Pacucha y Kishuarà) se interesan poco o nada sobre la percepción que los servidores se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el adecuado cumplimiento de sus actividades y labores encomendadas. Estas instituciones pasan por momentos donde el clima organizacional es desfavorable y muy tenso, donde se observan rupturas en las relaciones interpersonales, inadecuada comunicación, un mal liderazgo lo que conlleva a un deficiente desempeño laboral que obstaculiza realizar el logro de los objetivos. Como se puede apreciar el clima organizacional puede influir notablemente en el desempeño laboral de los servidores de las diferentes Municipalidades Distritales de la Red Sondor, Por esta razón se considera de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a determinar sí el clima organizacional de las diferentes municipalidades distritales repercuten en el desempeño laboral de los servidores.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cuál es la relación que existe entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015?
- b. ¿De qué manera la comunicación se relaciona con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015?
- c. ¿De qué manera el liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015?

## **1.3. Delimitación de la investigación**

### **1.3.1. Delimitación espacial o institucional**

El estudio de investigación cubre el ámbito geográfico de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor (Andarapa, Kaquiabamba, Kaquiabamba, Pacucha y Kishuará) de la provincia de Andahuaylas, región Apurímac.

### **1.3.2. Delimitación temporal**

El presente trabajo de investigación se considera de corte transversal por que los datos se levantaron en un momento determinado y abarca desde el mes de setiembre al mes de noviembre del año 2015.

### **1.3.3. Delimitación social**

El presente trabajo de investigación comprende a todos los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor (Andarapa, Kaquiabamba, Pacucha y Kishuará).

#### **1.3.4. Delimitación conceptual**

El trabajo de investigación se basa en las teorías del clima organizacional y desempeño laboral y sus respectivas dimensiones.

El presente trabajo de investigación solo se delimita en tres dimensiones del clima organizacional como son: relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo ya que considero los más importantes y convenientes para evaluar el clima organizacional dentro de las municipalidades. La delimitación en cuanto a las dimensiones del desempeño laboral son: eficiencia, eficacia y efectividad.

Por lo tanto, el trabajo de Investigación se delimita conceptualmente en lo siguiente:

##### **a. Clima organizacional**

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su eficiencia en el trabajo (Méndez Álvarez, 2006)

Dimensiones del clima organizacional son:

##### **▪ Relaciones interpersonales**

Las relaciones personales también llamadas relaciones humanas están destinadas a crear y mantener entre los trabajadores, relaciones cordiales, vínculos amistosos, basado en ciertas reglas de conducta social- laboral, aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana (Ibañez Machicao, 2009)

##### **▪ Comunicación**

Es la transferencia de información y significado de una persona a otra, es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos,



ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos (Chiavenato,2000).

- **Liderazgo**

Para (Jones & George , 2006) el liderazgo es “el proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”.

## **b. Desempeño laboral**

Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato,2000).

Las dimensiones del desempeño laboral son:

- **Eficiencia**

Se refiere a la mejor forma de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. (Chiavenato, 2007).

- **Eficacia**

Se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. (Chiavenato,2007).

- **Efectividad**

Grado de cumplimiento de los objetivos planificados, es el resultado o el producto de dividir los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. (Pérez Quinteros, 2013).

#### 1.4. Justificación

El presente trabajo de investigación se realiza por qué en las Municipalidades Distritales de la Red Sondor no le dan importancia al clima organizacional, dejando de lado las percepciones que pueda tener los servidores, como sabemos las personas que laboran son el motor principal en las diferentes instituciones, por lo tanto, es importante que los servidores trabajen en un ambiente laboral que sea favorable y positivo y así los servidores se desempeñen mejor en sus funciones y se sientan satisfechos al cumplir con sus objetivos personales como laborales.

Asimismo, otra de las razones para llevar a cabo esta investigación es la consideración de la importancia que tiene el clima organizacional en las diferentes Municipalidades Distritales de la Red Sondor, los trabajadores presentan determinadas actitudes o comportamientos dentro de la organización, esto repercute en el desempeño de las labores que debe realizar el trabajador de tal manera que favorezca la consecución de los logros organizacionales.

El presente trabajo de investigación parte de la problemática existente en el clima organizacional y en la relación que tiene con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades de la Red Sondor- Andahuaylas. Sobre esa situación se presenta planteamientos teóricos sobre el tema, con el propósito de encontrar factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral.

Se sabe que en cada una de las municipalidades existen diferentes tipos de clima laboral con servidores sobre todo a nivel de desempeño presentan sus propias debilidades y fortalezas y estas debilidades se presentan por diferentes motivos ya sea por malas relaciones interpersonales, una inadecuada comunicación y un mal liderazgo hacen que los servidores tengan un nivel bajo en cuanto a su desempeño y el resultado de esta investigación servirá para saber si la baja productividad de los servidores se debe a las malas relaciones interpersonales entre los servidores, a una inadecuada comunicación y a un mal liderazgo.

Esta investigación se realiza por qué existe la necesidad de conocer la relación que tiene el clima organizacional con el desempeño laboral, la cual una vez conocidas dar un aporte a las Municipalidades Distritales de la Red Sondor, es importante que los servidores de las municipalidades perciban un clima favorable y positivo en su ambiente laboral.

Este trabajo describirá la manera como el clima organizacional puede convertirse en un factor relevante en el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor- Andahuaylas.

La importancia de esta investigación radica en la investigación del clima organizacional de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor, lo cual nos dirá que hay que hacer para corregir esta variable en beneficio del Servidor, la organización y por ende al ciudadano y si se mejora el clima organizacional también habrá una mejora en el desempeño laboral de los servidores.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor – Andahuaylas, 2015.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a. Determinar la relación que existe entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015.
- b. Determinar la relación que existe entre comunicación y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor- Andahuaylas, 2015.
- c. Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la red Sondor- Andahuaylas, 2015.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACION TEÓRICA DE LA INVESTIGACION

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Respecto al tema de investigación: clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015 se tiene referencias de algunos estudios como los siguientes:

##### a. A nivel Nacional

- (Arango Mezaraime & Barrera Travezaño, 2013) Investigó “Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucará - Acobamba, periodo 2013”, para optar el grado de licenciado en Administración. El propósito de la investigación es determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. La metodología empleada fue de tipo aplicada y el nivel de investigación es descriptivo correlacional y el diseño de investigación es no experimental transeccional, teniendo como muestra a 28 trabajadores administrativos de la Municipalidad de Paucará. La contrastación de la hipótesis general señala que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los empleados ( $r = 0.80$ ), existe una relación positiva considerable, es decir que a medida, que mejora el Clima Organizacional, mejora correlativamente el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucará-Acobamba, periodo 2013.
- (Pérez Huamán , 2012) Investigó sobre “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec-Ventanilla, Periodo 2012”, para optar el grado académico de Maestro en Educación. El propósito de la investigación es determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente. La metodología empleada fue de tipo correlacional y el diseño es descriptivo correlacional, teniendo como muestra 100 docentes. La contrastación de la hipótesis general señala que existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente; es decir, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima

institucional en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla.

#### **b. A nivel internacional**

- (Del Toro , 2012), con su tesis Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería, 2012. El propósito de la investigación es determinar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral, teniendo como muestra a 18 ingenieros. La contrastación de la hipótesis general señala que existe una relación positiva moderada entre clima organizacional y desempeño laboral en la PYME de servicios de ingenieros.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Ley Orgánica de Municipalidades**

(Ley N° 27972) La presente ley orgánica establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

En la mencionada ley orgánica, se establece que las municipalidades son órganos de gobiernos locales que goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia; además, que emana de la voluntad popular, por tanto, representa al vecindario. Y tiene como finalidad promover la adecuada prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

#### **a. Tipos de Municipalidades**

Las municipalidades se clasifican, en lo siguiente:

- La municipalidad provincial, sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito del cercado.

- La municipalidad distrital, sobre el territorio del distrito.
- La municipalidad de centro poblado, cuya jurisdicción la determina el respectivo concejo provincial, a propuesta del concejo distrital.
- Metropolitana de Lima, sujeta al régimen especial que se establece en la presente ley.
- Fronterizas, las que funcionan en las capitales de provincia y distritos ubicados en zona de frontera.

### 2.2.2. Ley del servicio Civil

El objeto de la presente ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.

La finalidad de la presente ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran. (Ley N° 30057, 2013).

Los servidores Civiles de las entidades Públicas se clasifican en los siguientes grupos:

- a. **Funcionario Público.** Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad. Así como aprueba políticas y normas.
- b. **Directivo Público.** Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, programa o proyecto especial. También comprende a los vocales de los tribunales administrativos.
- c. **Servidor Civil de Carrera.** Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.

- d. Servidor de actividad complementaria.** Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.
- e. Servidor de confianza.** Es un servidor civil que forma parte del entorno directo o inmediato de los funcionarios públicos o directivos públicos y cuya permanencia en el servicio civil está determinado y supeditada a la confianza por parte del grupo de directivos públicos, servidor civil de carrera, o servidor de actividades complementarias.

### **2.2.3. Antecedentes del Clima Organizacional**

Los primeros antecedentes sobre lo que es hoy es el concepto de clima organizacional surge con la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo en la década de los años 30, surgida como contraposición a la teoría clásica de la Administración y la necesidad de humanizar el trabajo. Si bien esta teoría y sus posteriores estudios no mencionaron concretamente la definición de clima organizacional, dentro de sus preceptos si se consideraron aspectos propios de esta definición, como son la influencia del medio ambiente laboral en la productividad de los trabajadores y la implementación de incentivos para la mejora de la productividad laboral.

El concepto como tal de clima organizacional “fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Goleman, en 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida.”

### **2.2.4. Definición de Clima Organizacional**

(Méndez Álvarez, 2006) sostiene que el clima organizacional es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su eficiencia en el trabajo.

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta los miembros de la organización e influye en su comportamiento” (Chiavenato, I., 2007).

(Rodríguez Fernández & Díaz Bretones, 2004) consideran que el clima organizacional es un conjunto de aspectos, visibles e invisibles, tangibles e intangibles, que están presentes en un lugar determinado y que influye en los comportamientos que se desarrollan en ese lugar.

El clima organizacional también refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre los miembros de un sistema social, que puede ser medido desde el punto de vista operativo por medio de las percepciones de los miembros de ese sistema o mediante la observación.

El clima es una descripción del ambiente de la organización, que tiende a ser presentado de forma estática a partir de un conjunto relativamente fijo de dimensiones relacionadas con el individuo, con el grupo y con la propia organización, es decir, el clima hace referencia al medio interno de una organización en relación con las características y propiedades de éste.

Según (Pintado Pasapera, 2011) se entiende por clima laboral al conjunto de habilidades atributos y propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta; es decir la percepción directa o indirecta que tienen los empleados o trabajadores del conjunto de propiedades del medio laboral que son interpretados y analizados para construir la percepción del clima laboral traducidos en determinados comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización porque condicionan los niveles de desempeño laboral.

Según (Chiang Vega, Martín, & Nuñez, 2010) el clima organizacional son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, y que si los individuos de una organización comparten de hecho las percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de un significado y los valores pueden agregarse para indicar el clima organizacional, es decir es como los individuos



en general, perciben su organización.

Asimismo (Furnham, 2001) considera que el clima organizacional es una “cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Según (Martínez Coll, 2006) “El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las organizacionales; es decir, un mal clima afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles. El clima organizacional puede ser un potenciador o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Puede ser un factor de distinción e influencia del comportamiento de quienes la integran, en suma es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, lo que incide directamente en el desempeño de la organización.

#### **2.2.4.1. Características del clima organizacional**

(Rodríguez , S.F) Menciona que el clima organizacional tiene las siguientes características:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por las diferentes variables estructurales tales como 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 organizacional.

Según (Rodríguez Fernández & Díaz Bretones, 2004) considera las siguientes características:

- Cada organización tiene un clima diferente
- Es perdurable y se puede cambiar
- Se puede medir con percepciones, observaciones y medidas objetivas.
- El clima afecta a las actitudes y a la conducta y puede influir en los resultados de la organización

#### **2.2.4.2. Componentes del clima organizacional**

(Gan & Belbel Gimenez, 2007). Distinguen dos tipos de componentes: subjetivos y objetivos:

**a. componentes subjetivos.** Dentro de los enfoques que sostienen que el clima laboral está constituido fundamentalmente por las percepciones de las personas que integran la organización, también debemos prestar atención a las actitudes, ya que estas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, las percepciones.

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, la idea será atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a elementos de la organización, analizando la satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Los factores subjetivos dentro del clima organizacional son:

- **Autonomía.** El componente autonomía es contrario y se polariza al componente control.

Podemos hablar de alta autonomía, asociándola a bajo control, y de baja autonomía cuando el control ejercido es amplio.

- **Participación.** El componente participación se polariza con la pasividad e indiferencia. Sin embargo, pueden darse situaciones que desde el punto de vista organizacional neutralicen actitudes de participación y las sitúen involuntariamente para la persona en el plano de la pasividad e indiferencia al no existir canales y personas que gestionen de forma adecuada esta participación. Está en relación directa con el próximo componente.

- **Liderazgo.** El componente liderazgo se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos del líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.

El polo contrario al liderazgo es la ausencia de liderazgo, que plantea dos proyecciones totalmente distintas: ausencia de liderazgo por transferencia o delegación al equipo de trabajo de facultades o competencias como análisis de problemas, desarrollo de iniciativas, toma de decisiones, etc. Y también ausencia de liderazgo por incapacidad del supuesto líder formal para integrar las necesidades del trabajo las necesidades de las personas.

- **El valor comunicación.** El valor comunicación es un ingrediente fundamental en la percepción del clima. No saber escuchar genera malas relaciones y lleva a vicios, como suponer lo que otra persona siente o piensa, que a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina rumor. Los rumores surgen también cuando la información

proporcionada no es concisa y clara, cuando se producen distorsiones en la comunicación omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al transmitir o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre y provoca graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

#### **b. Componentes objetivos del clima organizacional**

- **Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo.** En el orden de las condiciones físicas e infraestructuras, la progresiva importancia otorgada a los espacios de trabajo y a disciplinas como la ergonomía indican una atención creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial (factores “higiénicos” no directamente motivadores según Herzberg), pero que cuando son deficientes producen irritación y frustración, que a su vez generan un clima laboral negativo.

La desatención a estos factores provocará efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados y en su identificación con la empresa, lo que creará desmotivación e insatisfacción, y degradar el clima laboral.

Dentro de la prevención, la ergonomía persigue, ante todo la mejora de los siguientes factores: seguridad, eficacia o efectividad y bienestar o satisfacción.

- **La remuneración o salario.** Para la mayoría de personas, su remuneración/salario tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro o fuera del trabajo. Por ello, cabe incluir este factor primordial entre los componentes subjetivos o sujetos a la percepción de la persona, ya que las ideas de un

individuo acerca de una retribución suficiente con un reflejo de su expectativa, no solo laboral sino también vital.

- **La compensación de los empleados** puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en satisfacción, lo que a su vez contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuye el desempeño o productividad.
- **El diseño de puesto de trabajo.** Un buen diseño de un puesto persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras y evitar así conflictos potenciales.

#### 2.2.4.3. Factores del clima organizacional

Las percepciones y respuestas del clima organizacional producen determinados factores como son:

- **Factores de liderazgo y directivos:** están relacionados con la supervisión es decir si es autoritaria o participativa, entre otras.
- **Factores que tienen relación con el sistema formal y con la estructura organizacional:** como es el sistema de comunicaciones, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, entre otras.
- **Factores que tienen relación con el comportamiento en el trabajo:** pudiendo ser los sistemas de incentivo, el apoyo social, la interacción con los demás miembros, entre otros.

#### 2.2.4.4. Teoría del clima organizacional de Likert

Según Likert citado por (Tejada Fernandez, 2007) Desarrolla

su modelo de estudio del clima partiendo de tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen la percepción individual del clima:

- a. **Variables causales.** Estas se definen como variables independientes y están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones y las actitudes.
- b. **Variables intermedias.** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- c. **Variables finales.** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida.

#### 2.2.4.5. Tipos de clima organizacional de Likert

Según (Barroso, 2004) distingue los siguientes tipos de clima organizacional de Likert, determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

- a. **Clima de tipo autoritario.**
  - **Sistema I. Autoritario explotador.** En este tipo de sistema la dirección no posee confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente, los empleados tienen que trabajar dentro de un atmosfera de miedo, de castigo de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y

aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Clima de tipo autoritario: sistema II. Autoritarismo paternalista.** Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunos se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

#### **b. Clima de tipo participativo**

- **Sistema III. Consultivo.** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales o cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Ese tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- **Sistema IV. Participación en grupo.** La dirección tiene plena confianza con sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el

establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados, por lo tanto, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible, creando un clima positivo dentro de la organización.

#### **2.2.4.6. Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las dimensiones a ser evaluadas.

##### **a. Relaciones interpersonales**

Según (Ibañez Machicao, Administración de Recursos Humanos de la Empresa., 2009, pág. 501). Las relaciones interpersonales también llamadas relaciones humanas están destinadas a crear y mantener entre los trabajadores, relaciones cordiales, vínculos amistosos, basado en ciertas reglas de conducta social- laboral, aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Brunet (200) afirma que las relaciones interpersonales son esenciales en el clima organizacional, pues involucra la atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la



organización incluyendo la colaboración demostrándose que esto incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo e incide directamente en el desempeño que estos tengan.

(Carcamo Stuardo, 1968) Considera que las relaciones humanas comprenden todas las formas de comportamiento y conexiones de los hombres en o fuera del trabajo.

El objeto de las relaciones humanas es dar al trabajador un sentido de utilidad y de importancia que lo haga participar activa y lealmente en el trabajo y lograr que se sienta orgulloso de lo que hace, todo ello, a través de un trato digno y considerado.

Las relaciones humanas están compuestas por:

- El comportamiento humano.
- El mando.
- El papel del jefe.
- Las comunicaciones en las organizaciones

## **b. Comunicación**

La comunicación es la transferencia de información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. (Chiavenato, 2000).

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esto es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Para (Castro, 2012) la comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial. Su actividad es posible

gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación organizacional Interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una organización empresarial y su principal objetivo es contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Para finalizar, el criterio de García se destaca por afirmar que la comunicación organizacional puede producirse de manera formal o informal.

Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. La simple transmisión sin recibirla, no es comunicación. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.

### **b.1. Tipos de comunicación**

La comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado:

- **Escrita:** La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- **Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- **No verbal:** Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

- **Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- **Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

La comunicación puede producirse de manera:

- **Formal.-** Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa.
- **Informal.-** La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos”.

## **b.2. Flujos de la comunicación**

El autor (Fernández, 2010) afirma que los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

- **Comunicación descendente.-** La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.
  
- **Comunicación ascendente.-** La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.
  
- **comunicación horizontal.-** La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico.
  
- **Comunicación Oblicua.-** Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista 36 en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

### c. Liderazgo

Para (Jones & George , 2006). El liderazgo es “El proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”.

(Stephen P, 2009), Considera que el liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directa en una organización, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

Según (Koonts, H & Weihrich, 2007) definen el liderazgo como “El arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”.

Según (Robbins & Coulter, Administración, 2010, pág. 370) “Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”

#### c.1. Teorías del liderazgo

Las teorías sobre el liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos: teoría de rasgos de personalidad, teorías sobre los estilos de liderazgo, teorías situacionales de liderazgo.

- **Teorías de rasgos de personalidad.** Según esta teoría, el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes. Las teorías de rasgos parten del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que

pueden ser definidos y utilizados para definir líderes potenciales.

Los rasgos de personalidad que definen a los líderes son:

- **Rasgos físicos:** energía, apariencia, estatura y peso
- **Rasgos intelectuales:** adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima
- **Rasgos sociales:** cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa
- **Rasgos relacionados con el trabajo:** interés en la realización, persistencia e iniciativa.

Un líder Según la teoría de rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito.

Según (Chiavenato, 2001) Son las teorías que estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados.

Los estilos de liderazgo hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

- **Liderazgo autoritario.**

El líder fija las directrices sin participación del grupo a medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo y determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo y también es dominante. Elogia y critica el trabajo individual de cada miembro.

- **Liderazgo liberal**

Libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima y limitada de líder, la división de las tareas y la lección de compañeros queda a cargo del grupo, absoluta falta de participación del líder, el líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos..

- **Liderazgo democrático.**

Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder, el propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja, así las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates y a división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.

### **2.2.5. Definición de desempeño laboral.**

Según (Chiavenato,2000) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Según Millan Velásquez, el desempeño laboral implica desenvolvimiento en el compromiso o la obligación que se asume al ejecutar tareas, funciones, responsabilidades laborales y aportes para el logro de objetivos organizacionales que están debidamente orientados por la dirección superior de la organización.

### 2.2.5.1. Características del desempeño laboral

Corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- **Adaptabilidad:** Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- **Comunicación:** Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- **Iniciativa:** Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- **Conocimientos:** Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- **Trabajo en equipo:** Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- **Estándares de trabajo:** Se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- **Desarrollo de talentos:** Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo,



planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

- **Potencia el diseño del trabajo:** Se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- **Maximiza el desempeño:** Se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera.

#### 2.2.5.2. Dimensiones del desempeño laboral

##### a. Eficiencia

(Chiavenato, 2007) Se refiere a la mejor "forma de hacer o realizar las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible".

Una organización debe poseer la capacidad no solo de ofrecer un servicio excepcional, sino también dentro de una estructura apropiada de costos. El desempeño se juzga cada vez más por la eficiencia de la organización (Charles Lusthaus., 2001)

"Es la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato,2004,)

La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (Koonts, H & Weihrich, 2007).

La eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

## **b. Eficacia.**

Se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. (Chiavenato, 2007)

La eficacia es el “cumplimiento de objetivos” (koontz & Weihrich, 2004)

La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. (Robbins & Coulter, Administración, 2005)

La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos y/o resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (De Oliveira Da Silva, 2002)

## **c. Efectividad**

Grado de cumplimiento de los objetivos planificados, es el resultado o el producto de dividir los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. (Pérez Quinteros, 2013)

Según (Kinicki, 2003) el concepto efectividad se refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa.

Por lo tanto para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional.

Según (Dominguez, S.F)La efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han

planificado. Efectividad se define como la "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

La efectividad de la organización se indica segunda medida en que avanza hacia el cumplimiento de su misión y la realización de sus metas. No obstante la efectividad no es un concepto simple. La dificultad básica en analizar la efectividad radica en el hecho de que muchas organizaciones hacen múltiples declaraciones sobre sus misiones y metas (Charles Lusthaus., 2001).

#### **2.2.6. Evaluación del desempeño laboral**

Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona (Chiavenato, 2007).

Para implantar la evaluación de desempeño deben:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera su

contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. (Werther & Davis, 2008)

La evaluación de desempeño se realiza tomando en cuenta, principalmente factores o metas individuales relacionadas a la función que desempeña el servidor.

#### **2.2.6.1. Objetivos de la evaluación de desempeño**

Según (Puchol, 2003) los objetivos de la evaluación del desempeño laboral son:

- Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Para comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna.
- Para detectar las necesidades de formación de los individuos
- Para realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa, que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.
- Para adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera, y los planes de sucesión.
- Para que los evaluados, al conocer cómo son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño.
- Para conseguir unas mejores relaciones entre jefe y colaborador, basadas en la confianza mutua.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como para detectar problemas ocultos o en fase de latencia, que pueden ser atajados antes de que estallen virulentamente.

### 2.2.7. Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral

Según (Chiang Vega, Martin, & Nuñez, 2010) considera que comúnmente el clima influye en la conducta de los individuos en la organización y que esta influencia no es producto de un evento separado, si no de la exposición continua a una situación y a una atmosfera particular en la que están inmersos. La percepción constituye el punto de unión entre las condiciones organizacionales y la conducta.

Hablar de la influencia del clima sobre el desempeño laboral significa considerar las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo u otro de desempeño. En las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan el tipo de comunicación y otros. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas y negativas que repercutirán en su comportamiento y desempeño.

(Pintado Pasapera, 2011) Afirma que el buen o el mal clima laboral, redundará en el desempeño del trabajador, si el trabajador se encuentra en un clima de cooperación institucional y reconocimiento a su buen trabajo, entonces mayor y acertada será su productividad, aso contrario, si el mismo, encuentra un ambiente hostil, con malos hábitos corporativos, falta de comunicación y ayuda mutua, entonces los resultados de su productividad serán nefastos y perjudiciales para la empresa.

- **Según Lewin lippitt White.** Desde los primeros estudios se ha establecido una relación entre el clima y el desempeño, examinando las influencias homogeneizadoras que se producen como consecuencia de las percepciones de las prácticas y procedimientos que los individuos comparten en un grupo determinado.
- **Según Fredericksen.** Las conclusiones del estudio son que la predictibilidad del desempeño es más alta en el clima innovador que en el que está altamente estructurado y orientado a las normas, y también cuando el clima es consistente: mientras que en los climas inconsistentes se produce un efecto negativo sobre la productividad. El clima en tales

circunstancias es visto como un moderador entre las características de los individuos y el desempeño que estos desarrollan.

- **Según McCarrey y Edwards**, estudian las condiciones del clima organizacional para un desempeño efectivo del rol de los investigadores. Centran la atención en la interacción entre las características de las organizaciones tal como eran percibidas por científicos y el desempeño. En el análisis de componentes principales y posterior análisis discriminante encuentran resultados que muestran la existencia de una relación amplia del conjunto de dimensiones de desempeño con las dimensiones del clima.

### 2.3. Marco conceptual

- **Comunicación.** La comunicación es la transferencia de información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. (Chiavenato,2000).
- **Clima organizacional.** El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Chiavenato, 2007).
- **Desempeño laboral.** El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000)
- **Eficiencia.** Se refiere a la mejor forma de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. (Chiavenato,2007)
- **Eficacia.** Se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles (Chiavenato, 2007)
- **Efectividad.** Grado de cumplimiento de los objetivos planificados, es el resultado o el producto de dividir los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas (Pérez Quinteros, 2013)

- **Liderazgo.** Es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directa en una organización, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo. (Stephen P, 2009).
- **Relaciones interpersonales.** Las relaciones personales también llamadas relaciones humanas están destinadas a crear y mantener entre los trabajadores, relaciones cordiales, vínculos amistosos, basado en ciertas reglas de conducta social- laboral, aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana (Ibañez Machicao,2009)

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- a. Las relaciones interpersonales se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015.
- b. La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor – Andahuaylas, 2015.
- c. El liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015.

##### 3.1.3. Hipótesis nula

Existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación cuando p-valor  $>0,05$

##### 3.1.4. Hipótesis alterna

No existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación cuando p-valor  $<0,05$

#### 3.2. Variables

- **Variables independiente:** Clima organizacional
- **Variable dependiente:** Desempeño laboral



### 3.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima organizacional	El clima organizacional es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su eficiencia en el trabajo. (Méndez Álvarez, 2006)	El clima organizacional es el ambiente generado por los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor (Andarapa, Kaquiabamba, Pacucha y Kishuará) cuando realizan su trabajo cotidiano, estudiándose las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo.	<b>Relaciones interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo entre los miembros de la institución</li> <li>- Cohesión</li> <li>- Convivencia entre trabajadores y jefes inmediato</li> <li>- Respeto entre los miembros de la institución</li> </ul>
			<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicación interna</li> <li>- Medios de comunicación</li> <li>- Acceso a la información</li> <li>- información oportuna</li> </ul>
			<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegación de tareas y/o responsabilidades</li> <li>- Participación</li> <li>- Motivación</li> <li>- Toma de decisiones</li> </ul>

VARIABLE	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño laboral	Desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato,2000,P.59)	El desempeño laboral será medido a través de la encuesta tomando en cuenta las dimensiones como son eficiencia, eficacia y efectividad	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión a los documentos de gestión</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- tiempo</li> <li>- Habilidades para solucionar problemas</li> </ul>
			Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de trabajo</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Calidad</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>
			Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia y eficacia laboral</li> <li>- Retroalimentación</li> <li>- Evaluación de desempeño laboral</li> <li>- Buena atención a los usuarios</li> </ul>

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

El enfoque que se da es “cuantitativo” ya que usa la recolección de datos para probar hipótesis, basándose en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

#### **3.4.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es no experimental transeccional- correlacional por qué no se manipula deliberadamente las variables, los datos para la contratación de la hipótesis fueron recabados en un solo momento.

Según Hernández Sampieri, et al, sostienen que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables independientes porque ya han sucedido. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

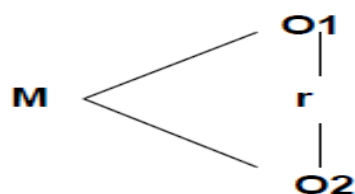
Transeccional o transversal por qué se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Correlacional por qué tiene como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

#### **3.4.3. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es descriptivo correlacional: descriptivo por qué busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población y correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2006).

El diseño de investigación no experimental, correlacional, tiene la siguiente estructura:



Donde:

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio

### 3.5. Población y muestra de estudio

La población y muestra del trabajo de investigación se realiza de la siguiente manera:

#### 3.5.1. Población

Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación (Carrasco Días , 2005)

La población de esta investigación está conformada por el total de los Servidores de las municipalidades distritales de la Red Sondor-Andahuaylas. Siendo un total de 129 Servidores.

**Cuadro 1: Número de servidores de las Municipalidades de la Red Sondor**

MUNICIPALIDADES DISTRITALES	POBLACIÓN (SERVIDORES)
Andarapa	30 Servidores
Kaquiabamba	10 Servidores
Pacucha	64 Servidores
Kishuará	25 Servidores
<b>TOTAL</b>	<b>129 Servidores</b>

*Fuente: Recursos Humanos de las distintas Municipalidades Distritales de la Red Sondor*

### 3.5.2. Muestra

Es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (Carrasco Días , 2005)

La muestra utilizada en la investigación es un muestreo estratificado proporcional.

La fórmula utilizada para la muestra es:

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

Dónde:

n = Muestra	¿?
N = Población	129
p = Tasa posible de ocurrencia	0.5
q = Tasa posible de no ocurrencia	0.5
E = Nivel de significancia	0.05
Z = Nivel de confianza (95%)	1.96

Por lo tanto; la muestra representativa del clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor es de la siguiente manera:

**Cuadro 2: Determinación de la muestra**

Municipalidades distritales	Población para el estudio	%	Muestra
Andarapa	30	23	22
Kaquiabamba	10	8	8
Pacucha	64	50	49
Kishuarà	25	19	18
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	100	<b>97</b>

**Fuente:** Recursos Humanos de las distintas Municipalidades de la Red Sondor

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados son:

#### **3.6.1. Técnicas**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha considerado las siguientes técnicas:

##### **a. Observación**

La observación se realizó a los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor, esto permitió conocer brevemente un acercamiento sobre el clima organizacional y desempeño laboral y sus respectivas dimensiones.

##### **b. Encuesta**

La encuesta fue realizada a los servidores que laboran dentro de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor, quienes proporcionaron la información para levantar en los formularios respectivos

##### **c. Revisión bibliográfica**

Se realizó búsquedas bibliográficas y dicha información se tomó en cuenta en el marco teórico y conceptual del trabajo de investigación

#### **3.6.2. Instrumentos**

##### **a. Ficha de observación**

Es un instrumento de mucha utilidad, por ello se utilizó para el registro de datos y procesamiento de información.

##### **b. El cuestionario**

Se usó como instrumento un cuestionario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, se usó la escala de Likert.

El instrumento de medición utilizado fue la Escala de Likert, de cinco categorías (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces

y nunca) y cinco valores (5, 4, 3, 2, y 1 respectivamente), se obtuvieron resultados que consolidaron la investigación y su validez de las variables objetivo que se refieren al clima organizacional y desempeño laboral.

### **c. Ficha de recopilación de datos**

Instrumento que sirvió para anotar los datos o referencias bibliográficas para la sustentación del marco teórico y conceptual y libros sobre clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades distritales de la Red Sondor.

## **3.7. Método de análisis de datos**

Para llevar a cabo el análisis correspondiente se empleó la técnica de la estadística descriptiva para cada variable entre esta se tiene la distribución de frecuencias, tratamiento estadístico y coeficiente de correlación.

### **a) Distribución de frecuencias**

Conjunto de puntuaciones, ordenadas en sus respectivas categorías, donde se completa agregando las frecuencias relativas y absolutas, donde las frecuencias relativas son los porcentajes (%) de casos en cada categoría y la frecuencia acumulada son los que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta.

Las distribuciones de frecuencias cuando se utilizan las relativas se pueden presentarse en forma de histogramas u otros gráficos, que sean pertinentes para la investigación.

### **b) Tratamiento estadístico**

Para la presente investigación se utilizara la estadística descriptiva, la cual permitió que los datos obtenidos sean tratados de manera objetiva; específicamente se utiliza el SPSS versión 22.

### **c) Coeficiente de correlación de Pearson**

El coeficiente de correlación proporciona información sobre la relación que existe entre las dos variables y sus dimensiones, mide la dirección o sentido y la cercanía o fuerza de ambas variables, es decir, que el coeficiente de correlación

es un instrumento estadístico que mide el grado de asociación lineal entre las dos variables y sus respectivas dimensiones.

**d) Confiabilidad de instrumentos**

La ejecución de la presente investigación requirió la aplicación de un instrumento para recoger información de los sujetos de estudio que pertenecen a la muestra de investigación. Para lo cual se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario de escala de Likert.

La redacción del cuestionario contiene 24 ítems con alternativas debidamente cuantificados para su posterior procesamiento en el SPSS V.22

Para la validación de los instrumentos se utilizó la técnica del juicio de expertos, el cual se distribuyó a tres profesionales con grado de Licenciados, quienes evaluaron la redacción y formulación del cuestionario.



## CAPÍTULO IV

### PRESENTACION DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la investigación

##### 4.1.1. Fiabilidad del cuestionario

La confiabilidad del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente de alfa de cronbach, el resultado de fiabilidad del instrumento para el cuestionario clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015 arrojó un valor de 0.810 por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente.

#### Cuadro 3: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,810	24

*Fuente: SPSS versión 22*

Según la tabla de Kuder Richardson este resultado de confiabilidad se ubica en el rango de 0,72 a 0,99, siendo de excelente confiabilidad

#### Cuadro 4: Cuadro de Kuder Richardson

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

*Fuente: Kuder Richardson*

#### 4.1.2. Análisis de datos generales de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor

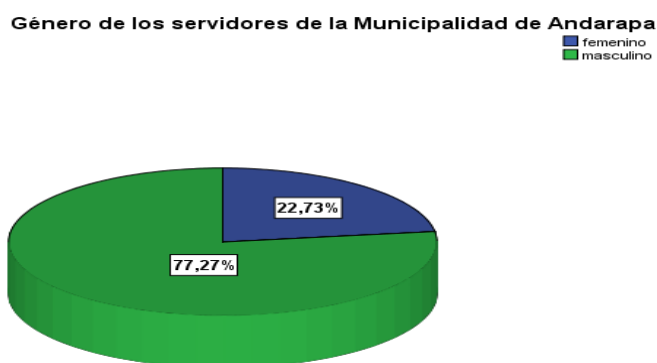
Se presenta los resultados de los datos generales como género, edad y nivel de instrucción de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor.

**Tabla 1: Género de los servidores de la Municipalidad de Andarapa**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Femenino	5	22,7%
Masculino	17	77,3%
Total	22	100%

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Andarapa*

**Gráfico 1: Género de los servidores de la Municipalidad de Andarapa**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Andarapa*

Como se puede observar en la tabla N° 1 que corresponde al género de los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa, predomina mayoritariamente el sexo masculino con el 77,3% y seguidamente el sexo femenino con el 22,7%.

Por lo tanto, según el dato estadístico en la Municipalidad de Andarapa el sexo masculino predomina más que el sexo femenino.

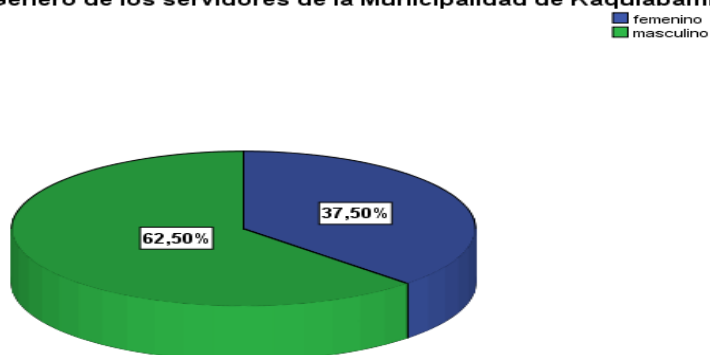
**Tabla 2: Género de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba**

		Frecuencia	Porcentaje
	femenino	3	37,5%
	masculino	5	62,5%
	Total	8	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba*

**Gráfico 2: Género de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba**

**Género de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba*

Como se puede observar en la tabla N° 2 que corresponde al género de los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, el 62,5% son de sexo masculino y el 37,5% son de sexo femenino.

Por lo tanto, según el dato estadístico en la Municipalidad de Kaquiabamba el sexo masculino predomina más que el sexo femenino

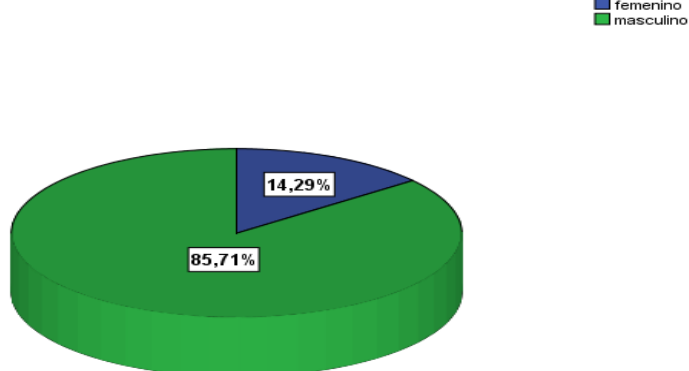
**Tabla 3: Género de los servidores de la Municipalidad de Pacucha**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	7	14,3%
	Masculino	42	85,7%
	Total	49	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Pacucha*

**Gráfico 3: Género de los servidores de la Municipalidad de Pacucha**

**Género de los servidores de la Municipalidad de Pacucha**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Pacucha*

Como se puede observar en la tabla N° 3 que corresponde al sexo de los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, el 85,7% son de sexo masculino y el 14,3% son de sexo femenino.

Por lo tanto, según el dato estadístico en la Municipalidad de Pacucha el sexo masculino predomina más que el sexo femenino

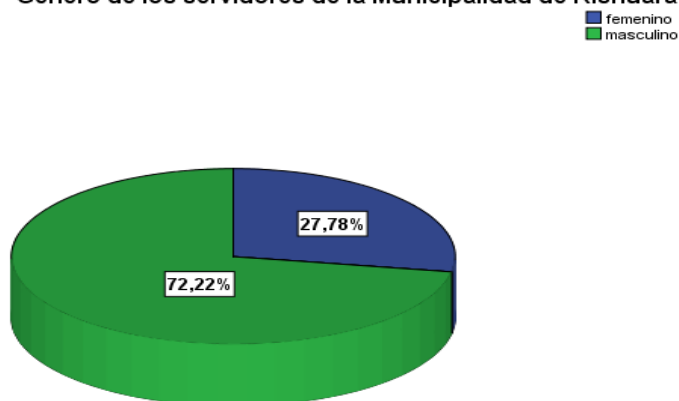
**Tabla 4: Género de los servidores de la Municipalidad de Kishuará**

	Frecuencia	Porcentaje
femenino	5	27,8%
masculino	13	72,2%
Total	18	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kishuará*

**Gráfico 4: Género de los servidores de la Municipalidad de Kishuará**

**Género de los servidores de la Municipalidad de Kishuará**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kishuará*

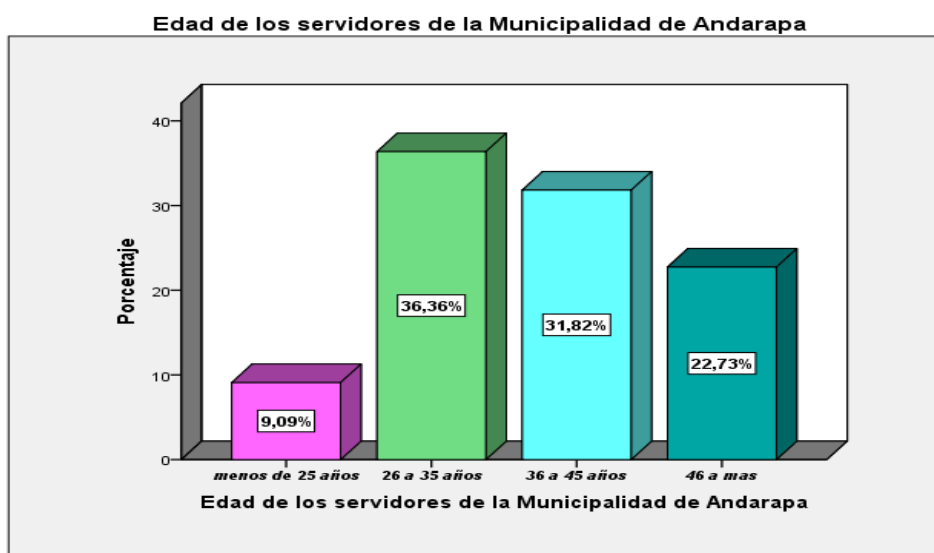
Como se puede observar en la tabla N° 4 que corresponde al sexo de los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará, el 72,2% son de sexo masculino y el 27,8% son de sexo femenino.

**Tabla 5: Edad de los servidores de la Municipalidad de Andarapa**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	menos de 25 años	2	9,1%
	26 a 35 años	8	36,4%
	36 a 45 años	7	31,8%
	46 a mas	5	22,7%
	Total	22	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Andarapa*

**Gráfico 5: Edad de los servidores de la Municipalidad de Andarapa**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Andarapa*

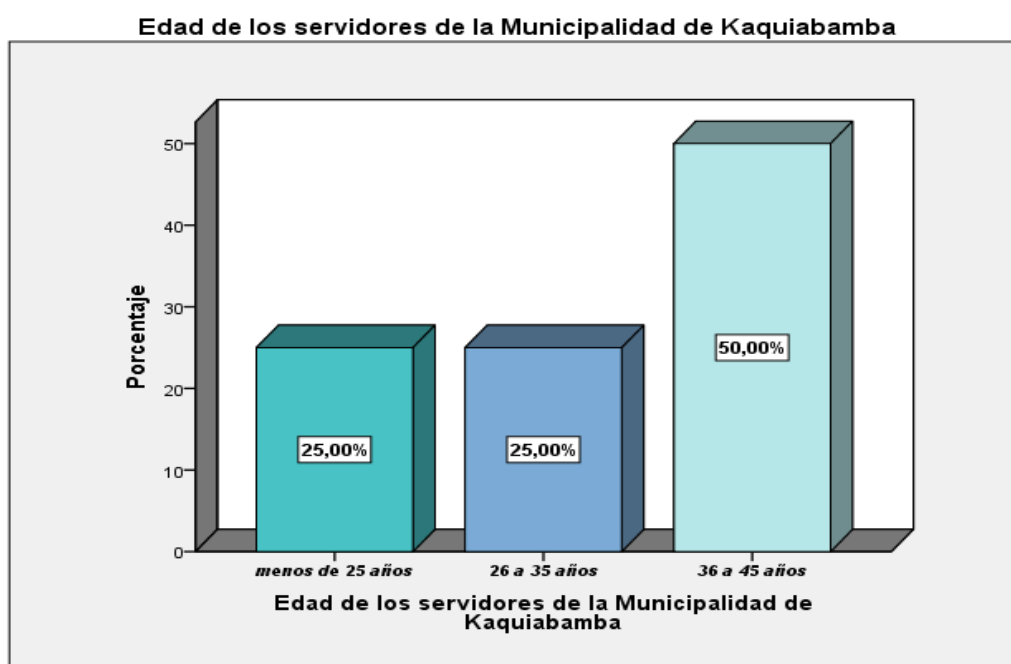
La tabla N° 5 indica que la edad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa se concentran entre el rango de 26 a 35 años con el 36,4%, seguidamente de rango de 36 a 45 años con el 31,8%, de 46 años a más con el 22,7% y menores de 25 años con el 9,1%

**Tabla 6: Edad de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	menos de 25 años	2	25%
	26 a 35 años	2	25%
	36 a 45 años	4	50%
	Total	8	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba*

**Gráfico 6: Edad de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba*

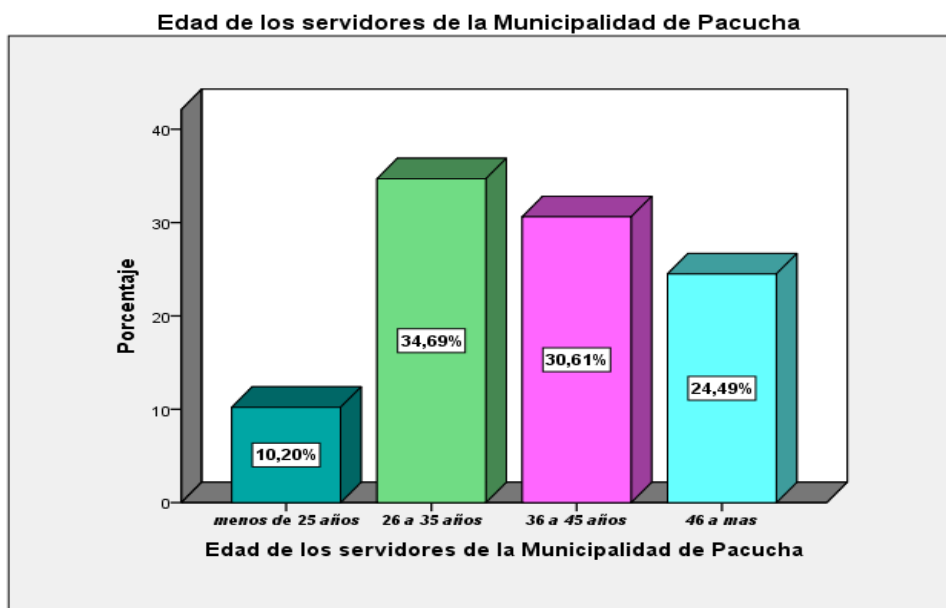
La tabla N° 6 indica que la edad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba se concentra entre el rango de 36 a 45 años con el 50%, seguidamente el 25% que son menores de 25 años y entre 26 a 35 años con el 25%

**Tabla 7: Edad de los servidores de la Municipalidad de Pacucha**

	Frecuencia	Porcentaje
Válid o menos de 25 años	5	10,2%
26 a 35 años	17	34,7%
36 a 45 años	15	30,6%
46 a mas	12	24,5%
Total	49	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Pacucha*

**Gráfico 7: Edad de los servidores de la Municipalidad de Pacucha**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Pacucha*

La tabla N° 7 indica que la edad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha se concentra entre el rango de 26 a 35 años con el 34,7%, seguidamente con el 30,6%, que son de 36 a 45 años, con el 24,5% se encuentran servidores del 46 años a más y con el 10,20% son menores de 25 años.

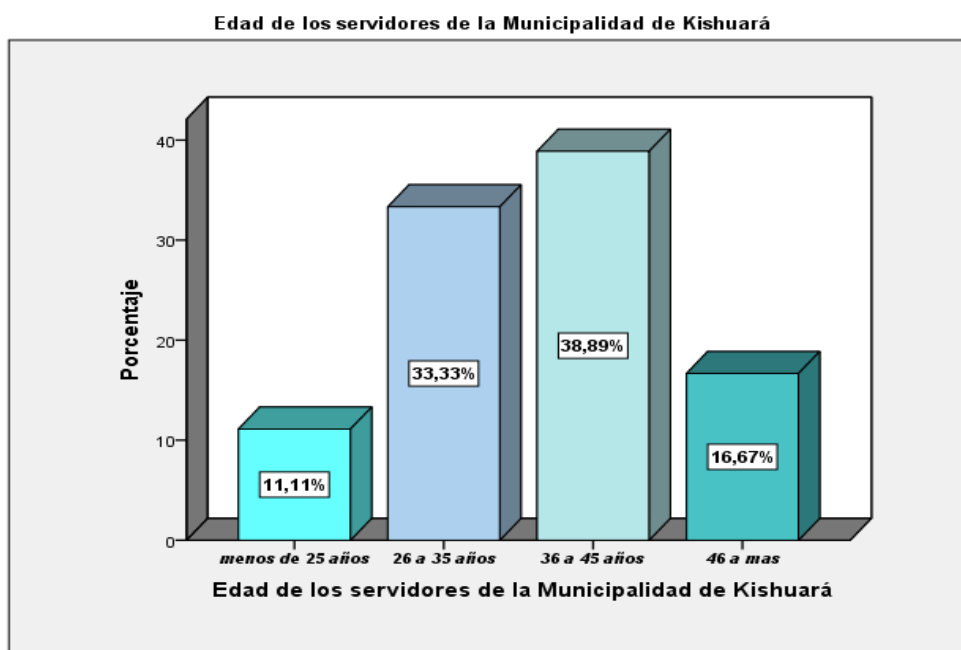


**Tabla 8: Edad de los servidores de la Municipalidad de Kishuará**

	Frecuencia	Porcentaje
\ menos de 25 años	2	11,1%
26 a 35 años	6	33,3%
36 a 45 años	7	38,9%
46 a mas	3	16,7%
Total	18	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kishuará*

**Gráfico 8: Edad de los servidores de la Municipalidad de Kishuará**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kishuará*

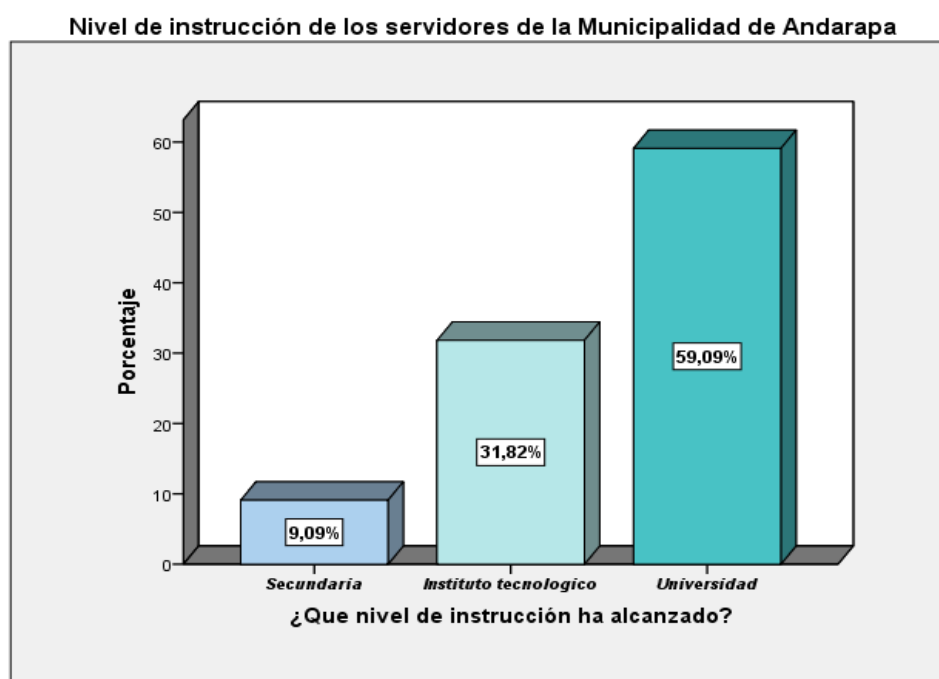
La tabla N° 8 indican que la edad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuarà se concentra con el 38,9%, entre el rango de 36 a 45 años seguido de 33,3% entre el rango de 26 a 35 años, con el 16,7% se encuentran servidores de 46 años a más y el 11,1% menores de 25 años.

**Tabla 9: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Andarapa**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Secundaria	2	9,1%
	Instituto tecnológico	7	31,8%
	Universidad	13	59,1%
	Total	22	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Andarapa*

**Gráfico 9: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Andarapa**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Andarapa*

En la tabla N° 9 se aprecia con relación al grado de instrucción de los servidores de Andarapa que muestra que el 59,1% de los servidores son con estudios superiores, el 31,8% son servidores de Institutos tecnológicos y el 9,1% cuentan solo con estudios secundarios.

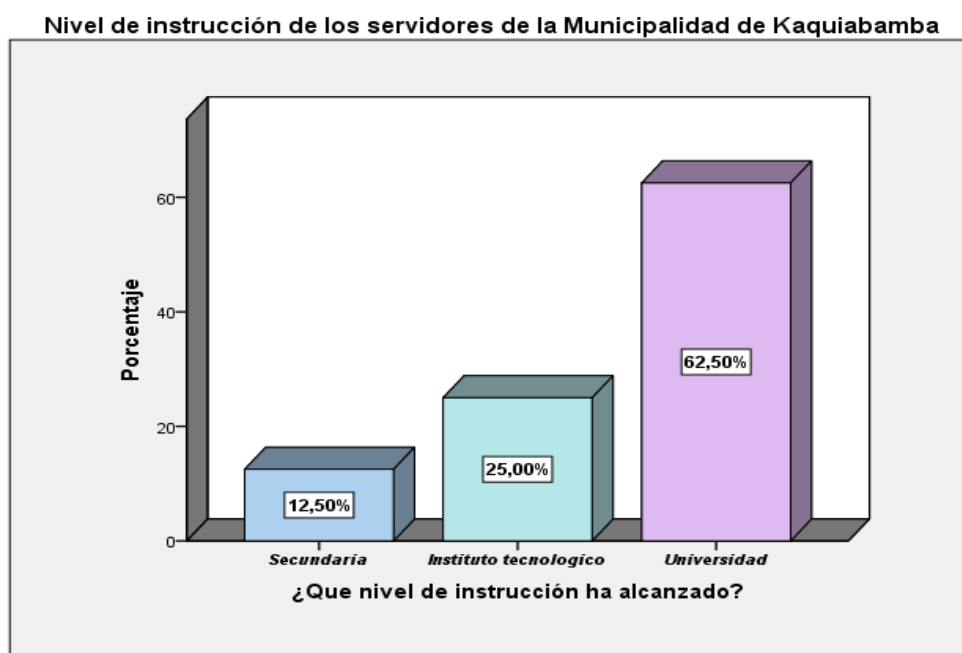
Por lo tanto; en la Municipalidad Distrital de Andarapa laboran más personas con estudios superiores

**Tabla 10: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Secundaria	1	12,5
	Instituto tecnológico	2	25,0
	Universidad	5	62,5
	Total	8	100,0

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba*

**Gráfico 10: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba*

En la tabla N° 10 se aprecia con relación al grado de instrucción de los servidores de Kaquiabamba que muestra que el 62,5% de los servidores son con estudios superiores, el 25% son servidores de Institutos tecnológicos y el 12,5% cuentan solo con estudios secundarios.

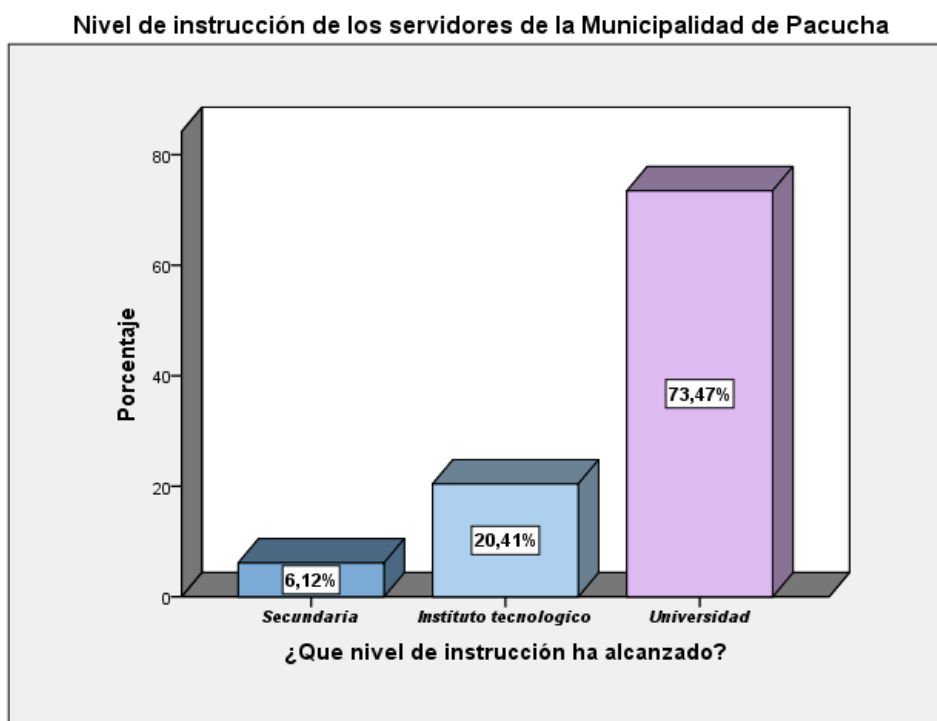
Por lo tanto; en la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba laboran más personas con estudios superiores

**Tabla 11: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Pacucha**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Secundaria	3	6,1%
	Instituto tecnológico	10	20,4%
	Universidad	36	73,5%
	Total	49	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Pacucha*

**Gráfico 11: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Pacucha**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Pacucha*

Con relación al grado de instrucción de los servidores encuestados se aprecia en la tabla N° 11 que el 73,5% son universitarios, el 20,4% son de Institutos tecnológicos y el 6,1% cuentan solo con estudios secundarios

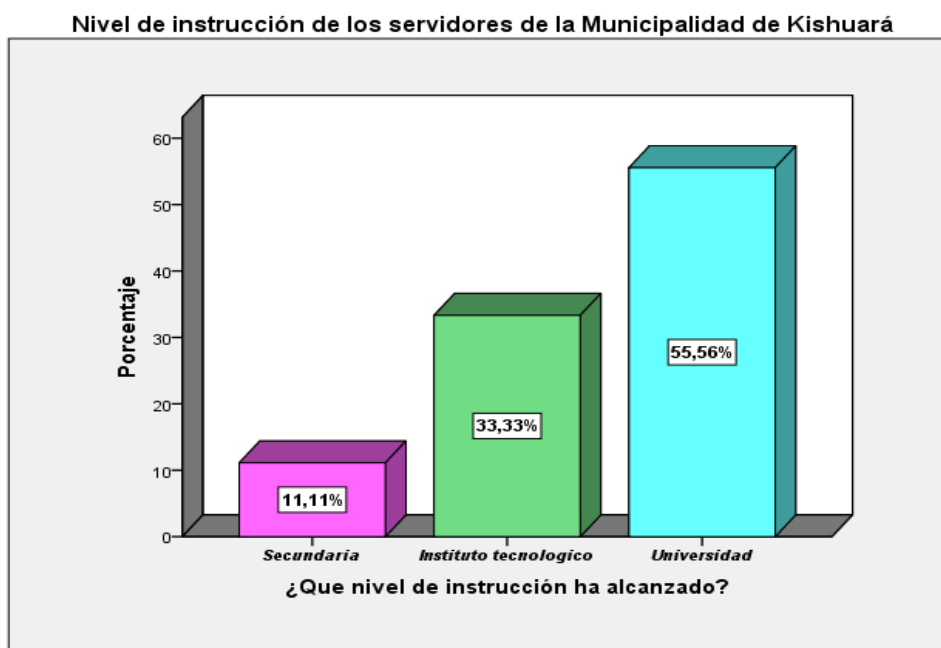
Por lo tanto; en la Municipalidad Distrital de Pacucha laboran más personas con estudios superiores

**Tabla 12: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Kishuará**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Secundaria	2	11,1%
	Instituto tecnológico	6	33,3%
	Universidad	10	55,6%
	Total	18	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kishuará*

**Gráfico 12: Nivel de estudio de los servidores de la Municipalidad de Kishuará**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Kishuará*

Con relación al grado de instrucción de los servidores encuestados se aprecia en la tabla N° 12 que el 55,6% son universitarios, el 33,3% son de Institutos tecnológicos y el 11,1% cuentan solo con estudios secundarios

Por lo tanto; en la Municipalidad Distrital de Kishuará laboran más personas con estudios superiores.

### 4.1.3. Resultados descriptivos de las variables y sus dimensiones

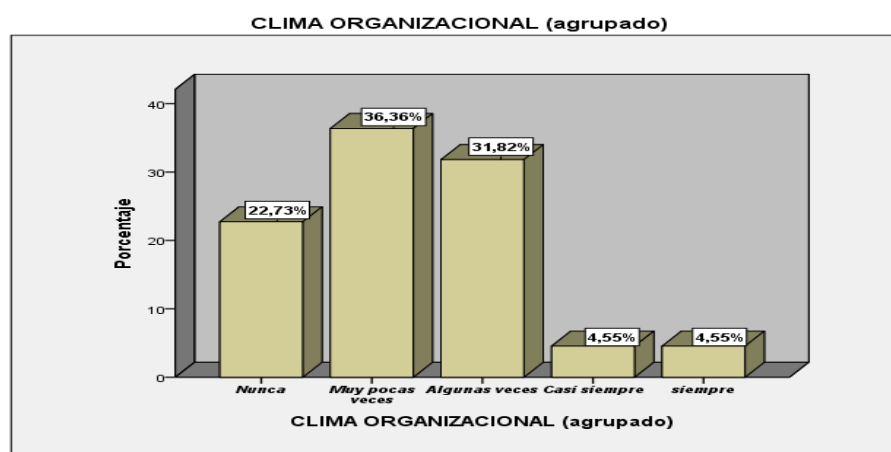
#### 4.1.3.1. Resultado de las variables clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015

**Tabla 13: Variable clima organizacional: Municipalidad de Andarapa**

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válido		
Nunca	5	22,7%
Muy pocas veces	8	36,4%
Algunas veces	7	31,8%
Casi siempre	1	4,5%
Siempre	1	4,5%
Total	22	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Pacucha*

**Gráfico 13: Variable clima organizacional: Municipalidad de Andarapa**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad de Pacucha*

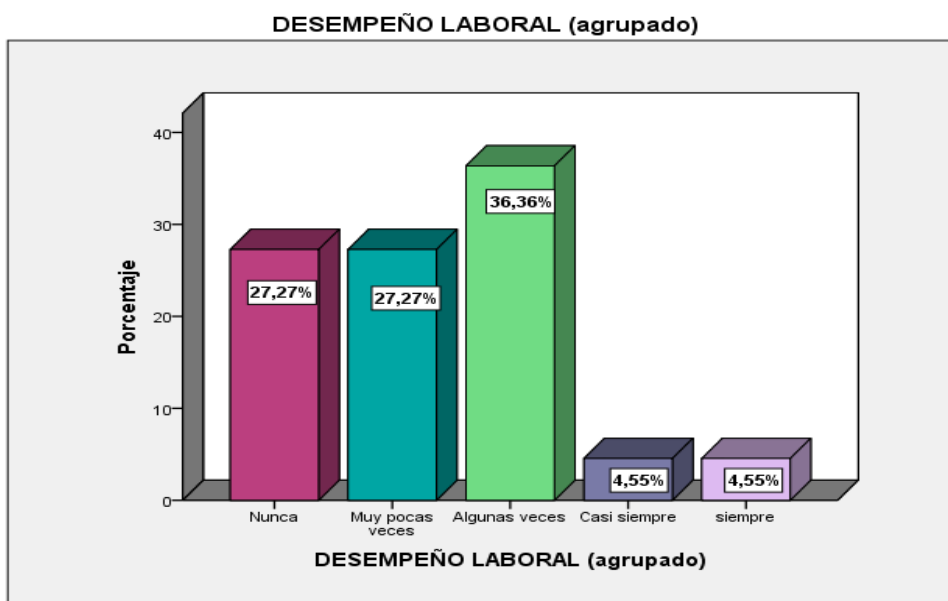
En la tabla N°13 se aprecia que el 36,4% de los servidores encuestados opinan que muy pocas veces existe un buen clima organizacional dentro de la Municipalidad Distrital de Andarapa seguido de un 31,8% que manifiesta que algunas veces existe un buen clima organizacional y un 22,7% consideran que nunca existe un buen clima organizacional dentro de la Municipalidad Distrital de Andarapa.

**Tabla 14: variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	6	27,3%
	Muy pocas veces	6	27,3%
	Algunas veces	8	36,4%
	Casi siempre	1	4,5%
	Siempre	1	4,5%
	Total	22	100%

**Fuente.** Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa

**Gráfico 14: variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.**



**Fuente.** Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa

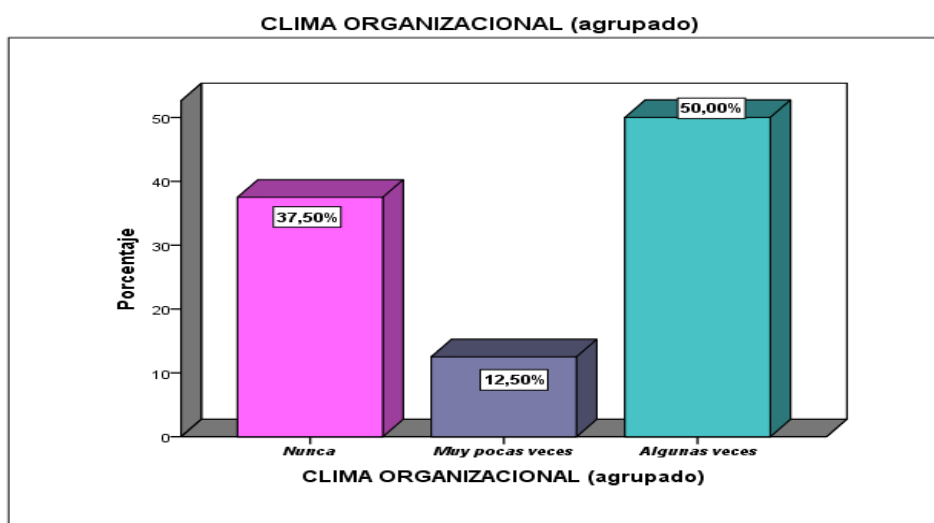
De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad de Andarapa, la mayoría se refirió que algunas veces su desempeño no es el esperado, ya que el ambiente en el que se desenvuelve no cumple con las expectativas de los servidores lo que genera insatisfacción y por ende un ineficiente desempeño laboral.

**Tabla 15: Variable clima organizacional: Municipalidad de Kaquiabamba**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Nunca	3	37,5%
Muy pocas veces	1	12,5%
Algunas veces	4	50,0%
Total	8	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba*

**Gráfico 15 : Variable clima organizacional: Municipalidad de Kaquiabamba.**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba*

En la tabla N° 15 se aprecia que el 50% de los servidores encuestados opinan que algunas veces existe un buen clima organizacional dentro de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba seguido de un 37,5% que manifiesta que nunca existe un buen clima organizacional y un 12,5% consideran que muy pocas veces existe un buen clima organizacional dentro de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba.

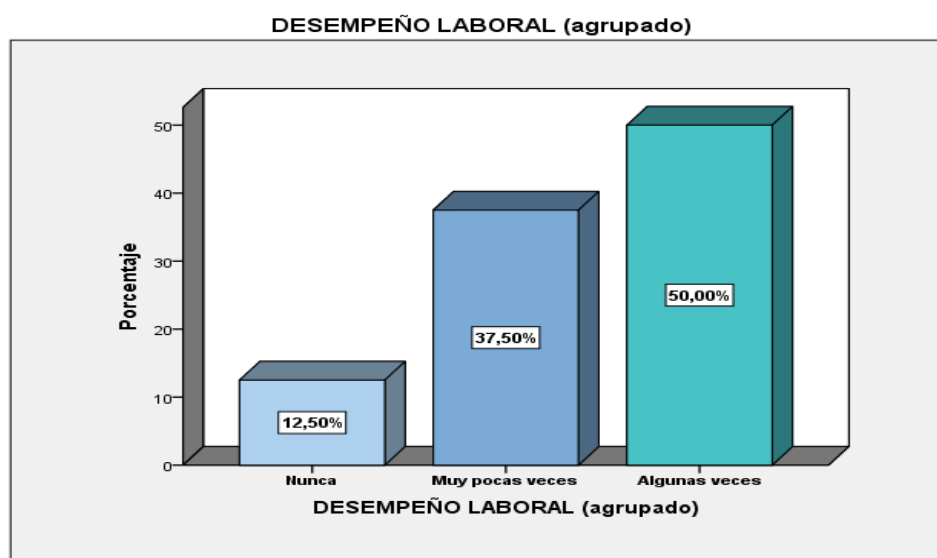


**Tabla 16: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	12,5%
	Muy pocas veces	3	37,5%
	Algunas veces	4	50,0%
	Total	8	100%

*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba

**Gráfico 16: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba**



*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad distrital de Kaquiabamba

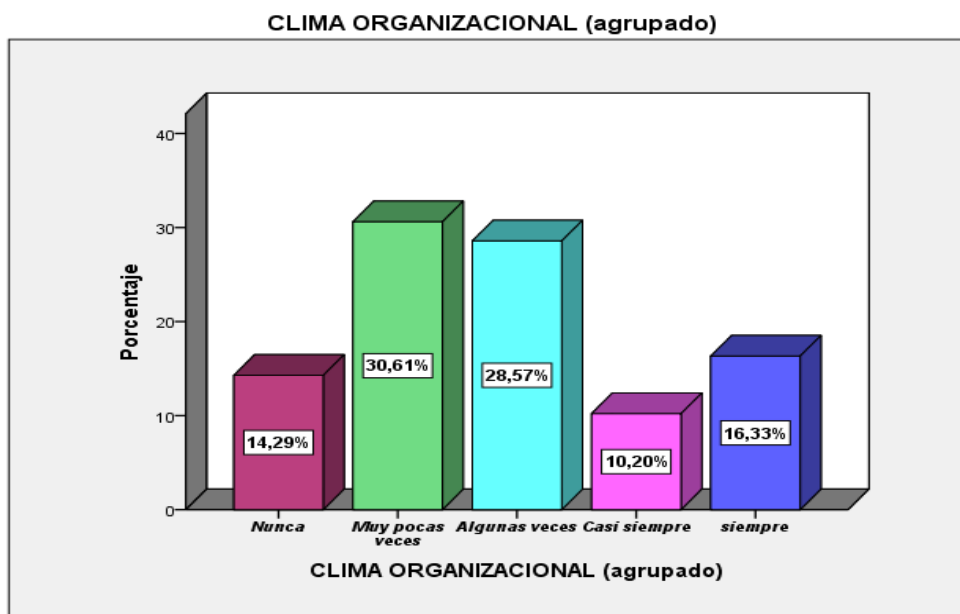
Como podemos evidenciar en la tabla, la mitad de los servidores encuestado afirman que algunas veces su desempeño no es el esperado ya que el ambiente en el que se desenvuelven no cumple con las expectativas, generando así bajo desempeño laboral e inadecuado clima organizacional.

**Tabla 17: Variable clima organizacional: Municipalidad de Pacucha**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Nunca	7	14,3%
Muy pocas veces	15	30,6%
Algunas veces	14	28,6%
Casi siempre	5	10,2%
Siempre	8	16,3%
Total	49	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

**Gráfico 17: Variable clima organizacional: Municipalidad de Pacucha**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

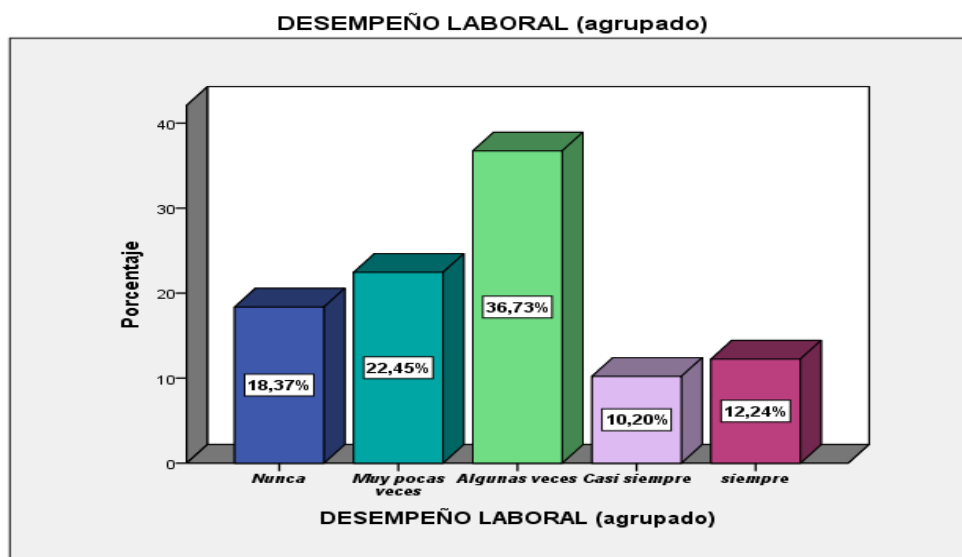
En la tabla N° 17 se aprecia que el 30,6% de los servidores encuestados opinan que muy pocas veces existe un buen clima organizacional dentro de la Municipalidad Distrital de Pacucha seguido de un 28,6% que manifiesta que algunas veces existe un buen clima organizacional y un 16,3% consideran que siempre existe un buen clima organizacional dentro de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

**Tabla 18: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	9	18,4%
	Muy pocas veces	11	22,4%
	Algunas veces	18	36,7%
	Casi siempre	5	10,2%
	Siempre	6	12,2%
	Total	49	100%

*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha

**Gráfico 18: Variable desempeño: Municipalidad de Pacucha.**



*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha

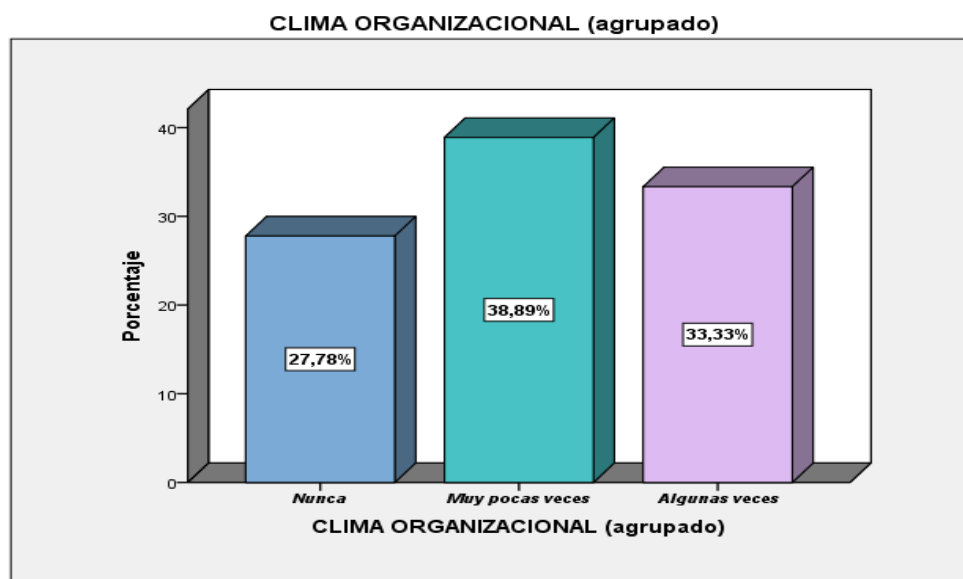
De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar en la tabla N° 20 que los servidores de la Municipalidad de Pacucha la mayoría (36,7%) se refirió que algunas veces su desempeño no es el esperado, ya que el ambiente en el que se desenvuelve no cumple con las expectativas de los servidores lo que genera insatisfacción y por ende un ineficiente desempeño laboral,

**Tabla 19: variable clima organizacional. Municipalidad de Kishuará**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	5	27,8%
	Muy pocas veces	7	38,9%
	Algunas veces	6	33,3%
	Total	18	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará*

**Gráfico 19: variable clima organizacional: Municipalidad de Kishuará**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará*

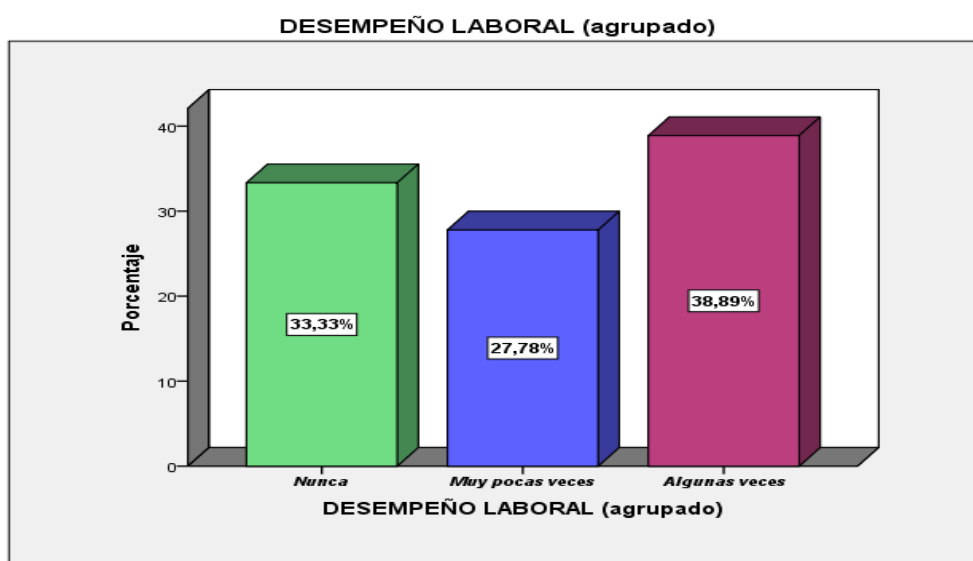
En la tabla N° 19 se aprecia que el 38,9% de los servidores encuestados opinan que muy pocas veces existe un buen clima organizacional dentro de la Municipalidad Distrital de Kishuará seguido de un 33,3% que consideran que algunas veces se percibe un buen clima organizacional y un 27,8% que manifiesta que nunca se percibe un buen clima organizacional dentro de la Municipalidad Distrital de Kishuará

**Tabla 20: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	6	33,3%
	Muy pocas veces	5	27,8%
	Algunas veces	7	38,9%
	Total	18	100%

**Fuente.** Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad distrital de Kishuará

**Gráfico 20: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará**



**Fuente:** cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar en la tabla N° 20 que los servidores de la Municipalidad de Pacucha la mayoría (38,9%) se refirió que algunas veces su desempeño no es el esperado, ya que el ambiente en el que se desenvuelve no cumple con las expectativas de los servidores lo que genera insatisfacción y por ende un ineficiente desempeño laboral,

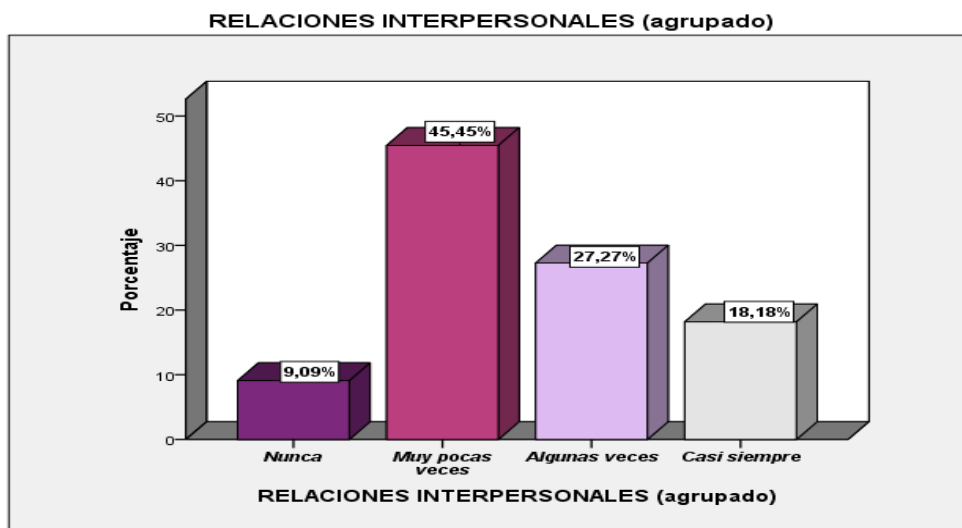
**4.1.3.2. Resultado de la dimensión relaciones interpersonales y la variable desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015**

**Tabla 21: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Andarapa**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Nunca	2	9,1%
Muy pocas veces	10	45,5%
Algunas veces	6	27,3%
Casi siempre	4	18,2%
Total	22	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

**Gráfico 21: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Andarapa.**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

En la tabla N° 21 se visualiza que al analizar las relaciones interpersonales, el 45,5% consideran que muy pocas veces tienen una percepción favorable con respecto a las relaciones interpersonales de la misma forma el 27,3% consideran que algunas veces tienen una percepción favorable con respecto a las relaciones interpersonales y el 18,2% opinan

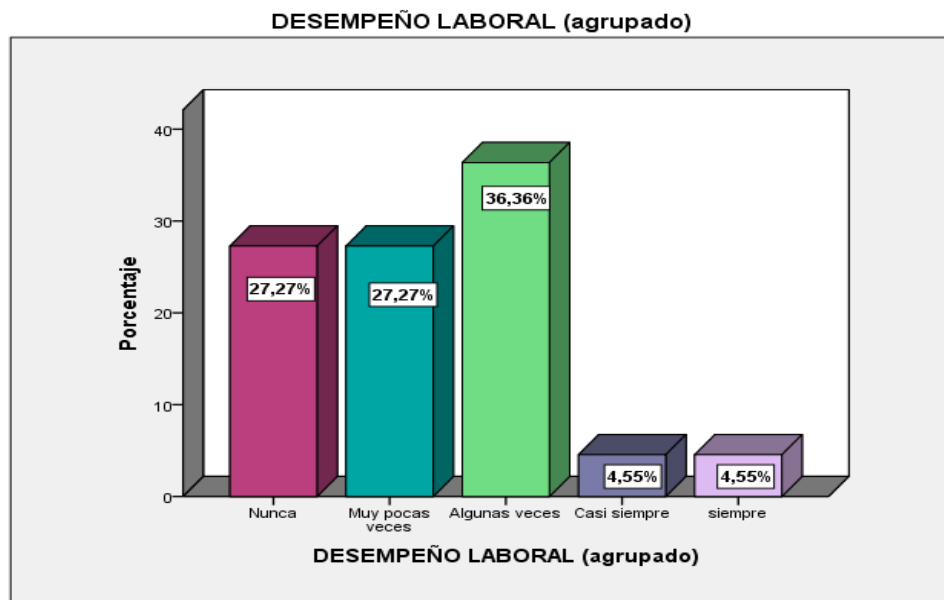
que casi siempre existe buenas relaciones interpersonales dentro de la Municipalidad

**Tabla 22: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	6	27,3%
	Muy pocas veces	6	27,3%
	Algunas veces	8	36,4%
	Casi siempre	1	4,5%
	Siempre	1	4,55
	Total	22	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

**Gráfico 22: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa**



**Fuente:** cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa

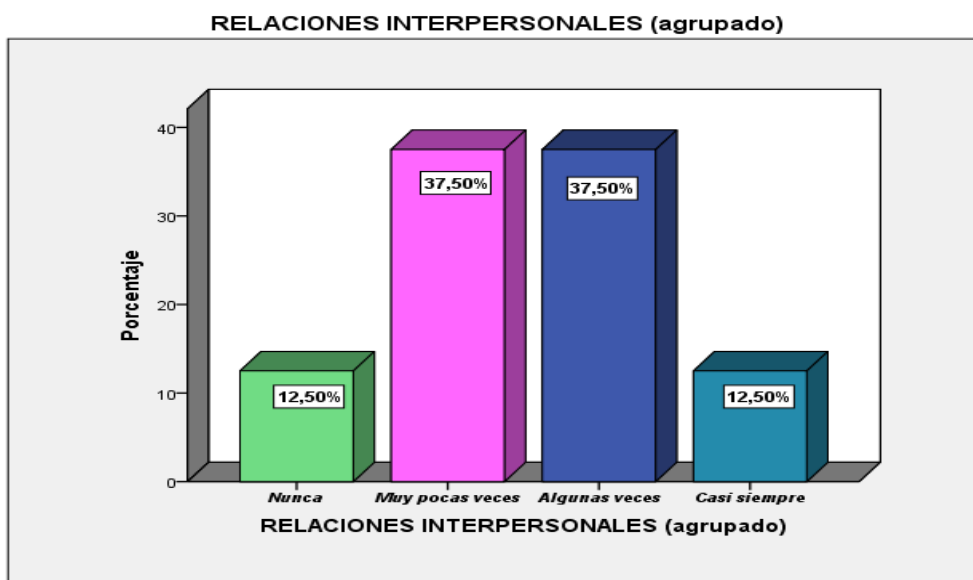
Como podemos evidenciar en la tabla N° 22 el 36,4% de los servidores de la Municipalidad de Andarapa *afirman* que algunas veces su desempeño no es el esperado, ya que el ambiente en el que se desenvuelven no cumple con las expectativas de los servidores lo que genera un ineficiente desempeño laboral.

**Tabla 23: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Kaquiabamba**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	12,5%
	Muy pocas veces	3	37,5%
	Algunas veces	3	37,5%
	Casi siempre	1	12,5%
	Total	8	100%

Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba

**Gráfico 23: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Kaquiabamba**



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba

En la tabla N° 23 se visualiza que el 37,5% consideran que muy pocas veces las relaciones interpersonales son favorable de la misma forma el 37,5% consideran que algunas veces tienen una percepción favorable con respecto a las relaciones interpersonales y el 12,5% opinan que nunca y a la vez casi siempre tienen una percepción favorable con respecto a las relaciones interpersonales dentro de la Municipalidad de Kaquiabamba.

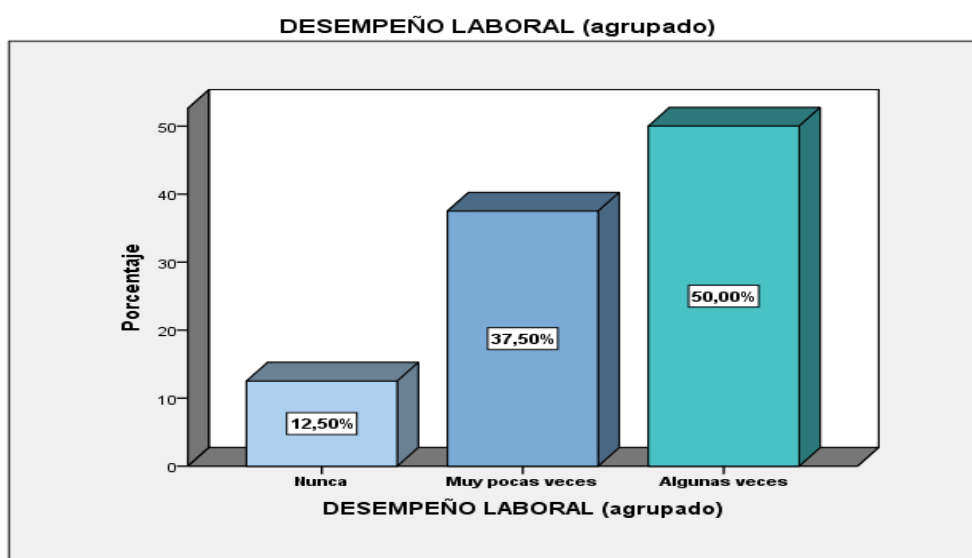


**Tabla 24: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	12,5%
	Muy pocas veces	3	37,5%
	Algunas veces	4	50,0%
	Total	8	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad distrital de Kaquiabamba

**Gráfico 24: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba**



Fuente. Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba

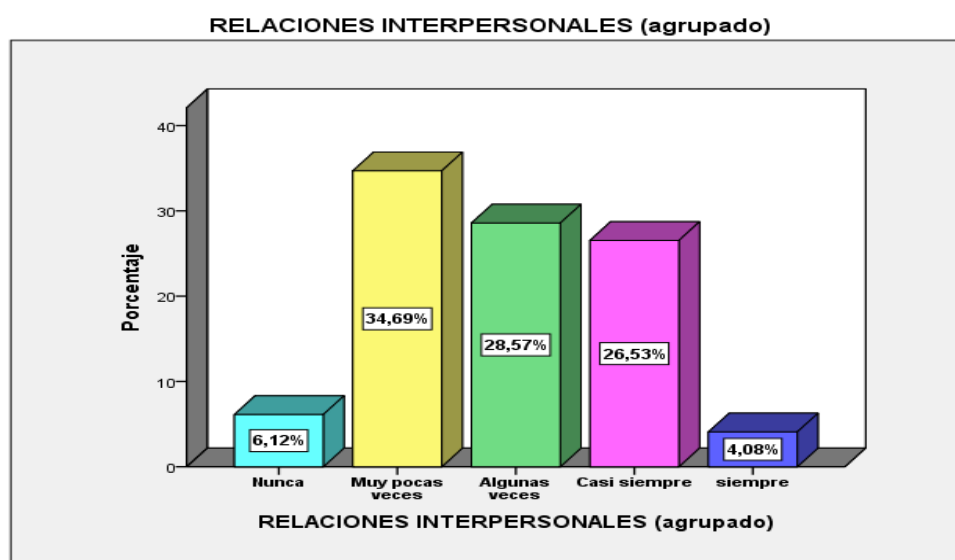
Como podemos evidenciar en la tabla N° 29 la mayoría (50%) de los servidores encuestado afirman que algunas veces su desempeño no es el esperado ya que el ambiente en el que se desenvuelven no cumple con las expectativas, generando así bajo desempeño laboral e inadecuado clima organizacional.

**Tabla 25: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Pacucha**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	3	6,1%
	Muy pocas veces	17	34,7%
	Algunas veces	14	28,6%
	Casi siempre	13	26,5%
	Siempre	2	4,1%
	Total	49	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

**Gráfico 25: Dimensión relaciones interpersonales: Municipalidad de Pacucha**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

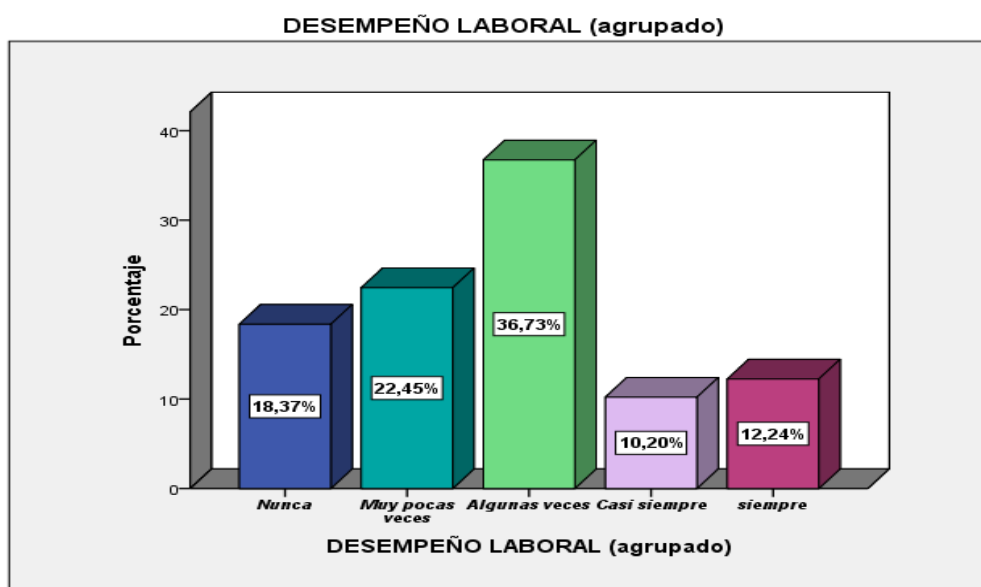
En la tabla N° 25 se visualiza que el 34,7% consideran que muy pocas veces tienen una percepción favorable con respecto a las relaciones interpersonales de la misma forma el 28,6% consideran que algunas veces tienen una percepción favorable con respecto a las relaciones interpersonales y el 26,5% opinan que casi siempre tienen una percepción favorable con respecto a las relaciones interpersonales dentro de la Municipalidad de Pacucha.

**Tabla 26: variable desempeño laboral: Municipalidad Distrital de Pacucha**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	9	18,4%
	Muy pocas veces	11	22,4%
	Algunas veces	18	36,7%
	Casi siempre	5	10,2%
	Siempre	6	12,2%
	Total	49	100%

*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad distrital de Pacucha

**Gráfico 26: variable desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.**



*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad distrital de Pacucha

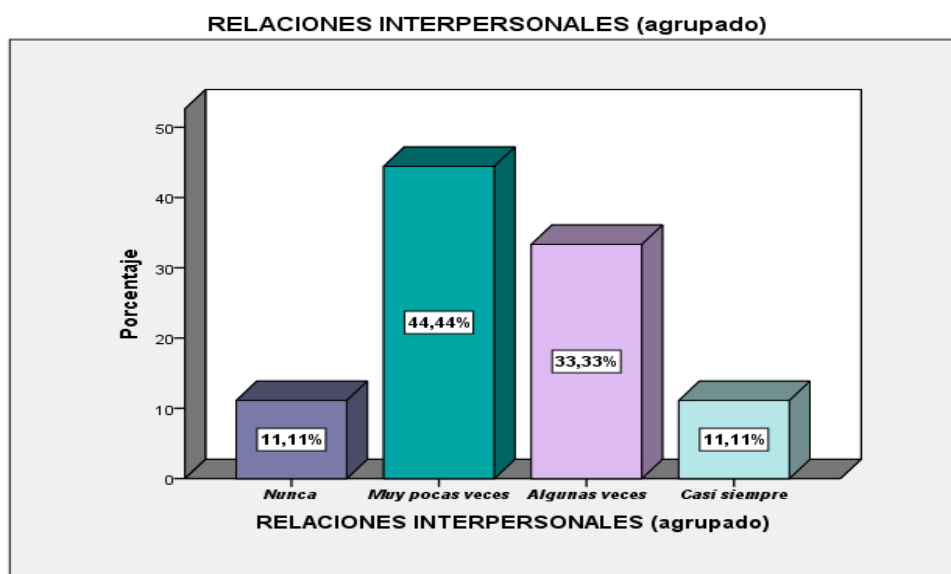
De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N° 26 a través de la encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad de Pacucha la mayoría (36,7%) se refieren que algunas veces su desempeño no es el esperado, ya que el ambiente en el que se desenvuelven no cumple con las expectativas de los servidores lo que genera insatisfacción y por ende un ineficiente desempeño laboral.

**Tabla 27: variable relaciones interpersonales: Municipalidad de Kishuarà**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	11,1%
	Muy pocas veces	8	44,4%
	Algunas veces	6	33,3%
	Casi siempre	2	11,1%
	Total	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuarà

**Gráfico 27: variable relaciones interpersonales: Municipalidad de Kishuarà.**



Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuarà

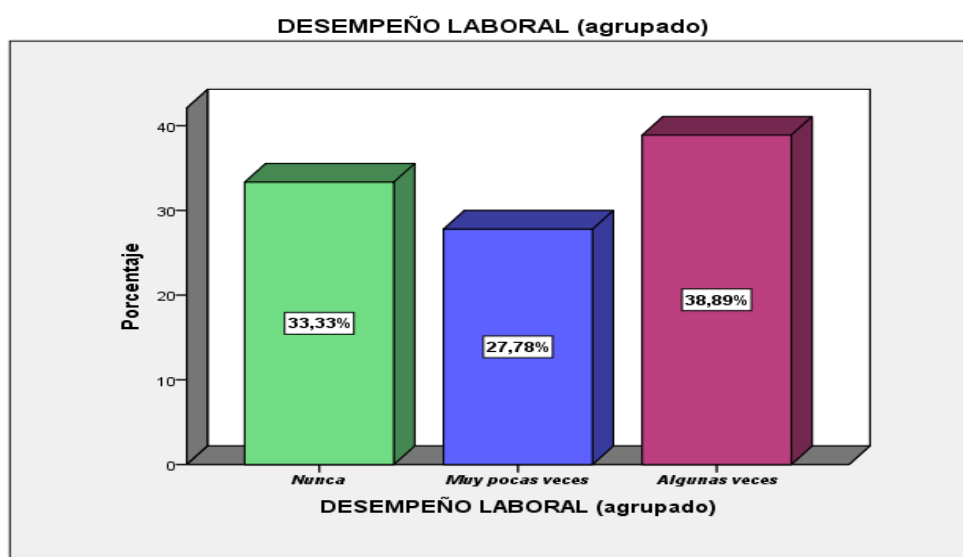
En la tabla N° 27 se visualiza que el 44,4% consideran que muy pocas veces tienen una percepción favorable con respecto a las relaciones interpersonales de la misma forma el 33,3% consideran que algunas veces tienen una percepción favorable con respecto a las relaciones interpersonales y el 11,1% opinan que nunca existe buenas relaciones interpersonales de la misma forma el 11,1% consideran casi siempre existe buenas relaciones interpersonales dentro de la Municipalidad de Kishuarà.

**Tabla 28: variable desempeño laboral de la Municipalidad de Kishuarà.**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Nunca	6	33,3%
Muy pocas veces	5	27,8%
Algunas veces	7	38,9%
Total	18	100%

*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuarà

**Gráfico 28: variable desempeño laboral: Municipalidad de Kishuarà.**



*Fuente:* cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuarà

En la tabla N° 28 se visualiza del total de los servidores encuestados el 38,9% consideran que solo algunas veces tienen una percepción favorable con respecto al desempeño laboral de todos los integrantes de la institución, seguido de un 33,3% que nunca tienen una percepción favorable con respecto al desempeño de los integrantes de la institución y un 27,9% nunca tienen una percepción favorable con respecto al desempeño.

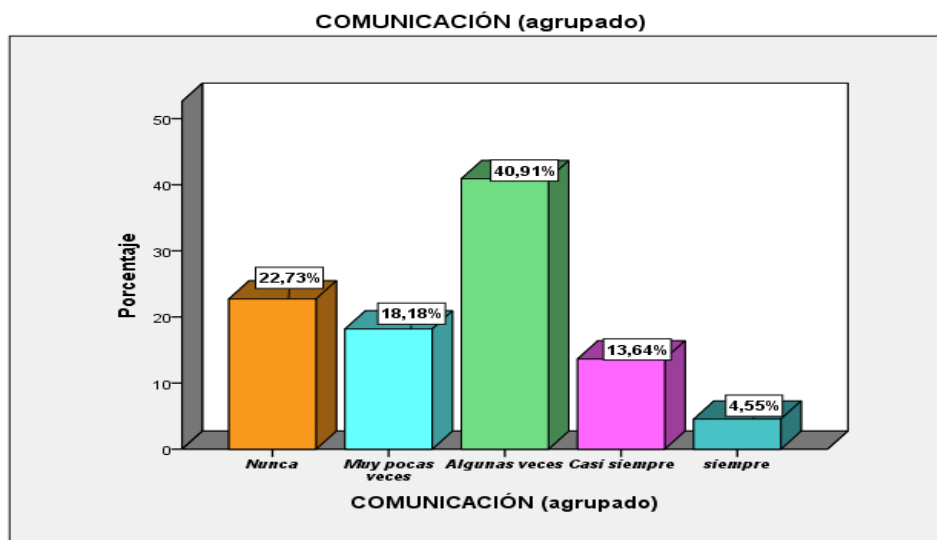
**4.1.3.3. Resultado de la dimensión relaciones interpersonales y la variable desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015**

**Tabla 29: Dimensión comunicación: Municipalidad de Andarapa**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	5	22,7%
	Muy pocas veces	4	18,2%
	Algunas veces	9	40,9%
	Casi siempre	3	13,6%
	Siempre	1	4,5%
	Total	22	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

**Gráfico 29: Dimensión comunicación: Municipalidad de Andarapa**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

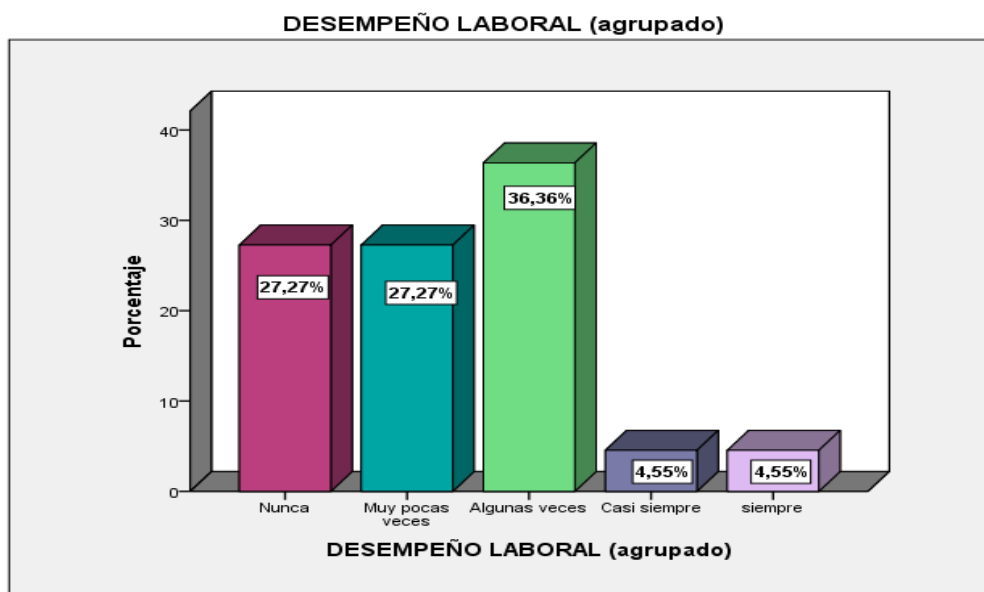
En la tabla N° 29 se observa que del total de los Servidores encuestados, el 40,9% consideran que solo algunas veces tienen una percepción favorable con respecto a la comunicación entre los miembros de la Municipalidad, seguido de un 18,2% que consideran que muy pocas veces perciben una comunicación favorable y también un 13,6% consideran que casi siempre tienen una percepción favorable con respecto a la comunicación que se maneja dentro de la Municipalidad.

**Tabla 30: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Nunca	6	27,3%
Muy pocas veces	6	27,3%
Algunas veces	8	36,4%
Casi siempre	1	4,5%
Siempre	1	4,5%
Total	22	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

**Gráfico 30: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

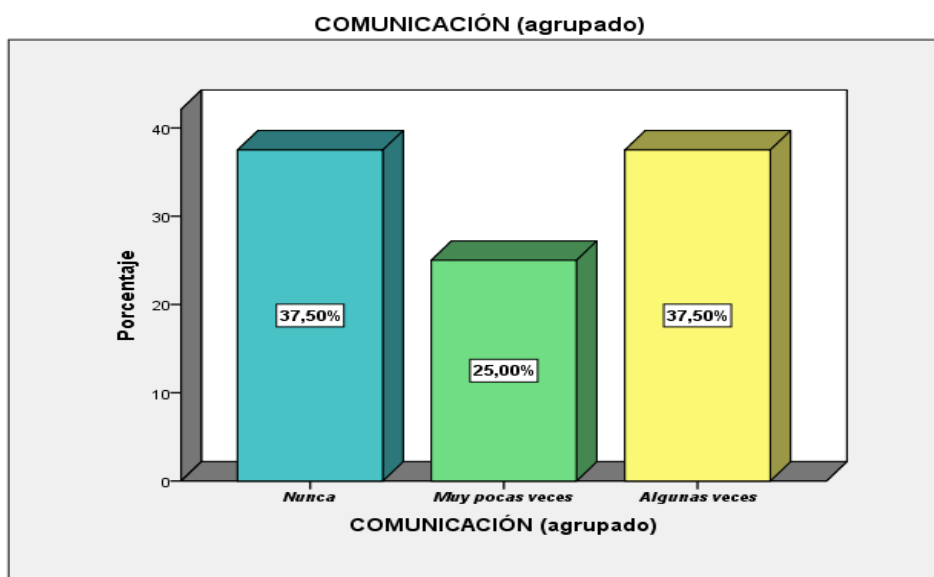
De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad de Andarapa la mayoría (36,4%) se refirió que algunas veces su desempeño no es el esperado, ya que el ambiente en el que se desenvuelve no cumple con las expectativas de los servidores lo que genera insatisfacción y por ende un ineficiente desempeño laboral.

**Tabla 31: Dimensión comunicación: Municipalidad de Kaquiabamba.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	3	37,5%
	Muy pocas veces	2	25,0%
	Algunas veces	3	37,5%
	Total	8	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba*

**Gráfico 31: Dimensión comunicación: Municipalidad de Kaquiabamba**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba*

En la tabla N° 31 se observa que del total de los Servidores encuestados, el 37,5% consideran que nunca existe una buena comunicación en la municipalidad, y también un 37,5% consideran que solo algunas veces existe una buena comunicación seguida de un 25% que consideran que muy pocas veces perciben una comunicación favorable en la Municipalidad de Kaquiabamba.

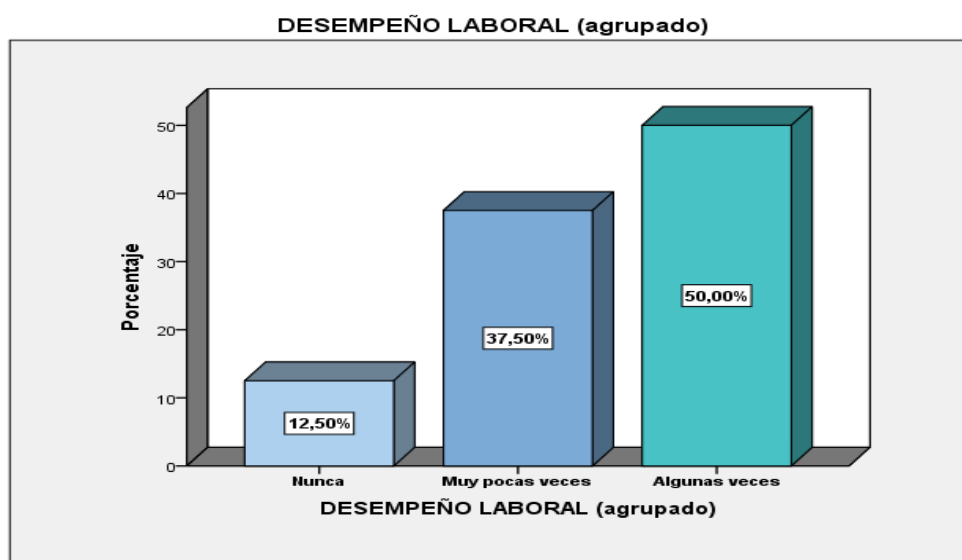


**Tabla 32: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	12,5%
	Muy pocas veces	3	37,5%
	Algunas veces	4	50,0%
	Total	8	100%

*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba

**Gráfico 32: Variable desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.**



*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba

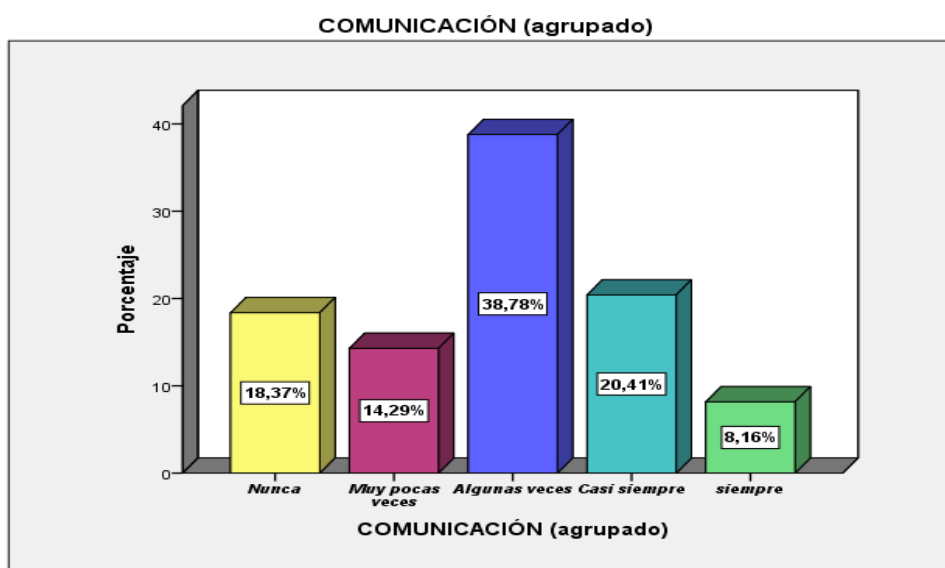
Como se observa en la tabla N° 32 la mayoría (50%) de los servidores encuestado afirman que algunas veces su desempeño no es el esperado ya que el ambiente en el que se desenvuelven no cumple con las expectativas, generando así bajo desempeño laboral e inadecuado clima organizacional

**Tabla 33: Dimensión comunicación: Municipalidad de Pacucha.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	9	18,4%
	Muy pocas veces	7	14,3%
	Algunas veces	19	38,8%
	Casi siempre	10	20,4%
	Siempre	4	8,2%
	Total	49	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

**Gráfico 33: Dimensión comunicación: Municipalidad de Pacucha.**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de pacucha*

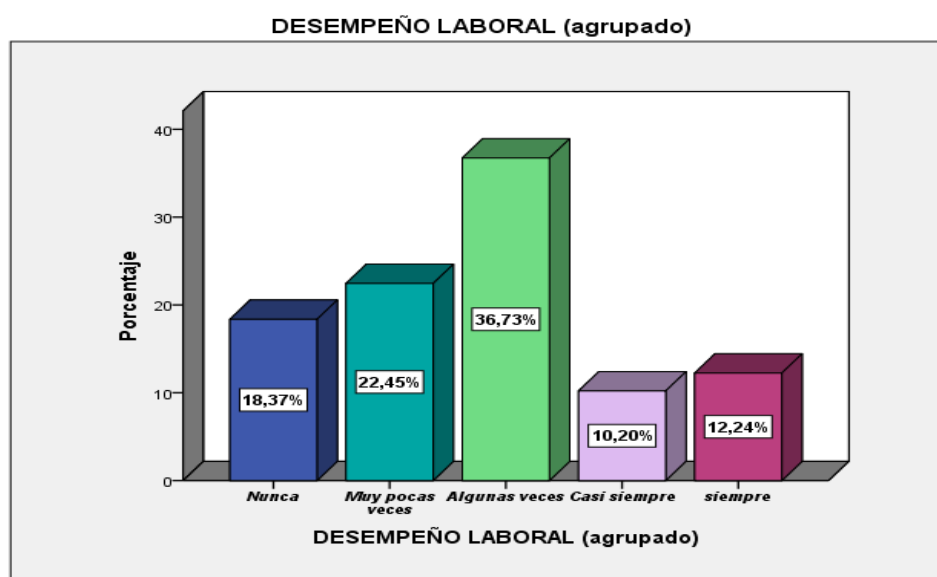
En la tabla N°33 se observa del total de los Servidores encuestados el 38,8% consideran que algunas veces existe una buena comunicación, seguido de un 20,4% que manifiestan que casi siempre se percibe una buena comunicación, y también el 18,4% consideran que nunca existe una buena comunicación dentro de la Municipalidad.

**Tabla 34: Desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Nunca	9	18,4%
Muy pocas veces	11	22,4%
Algunas veces	18	36,7%
Casi siempre	5	10,2%
Siempre	6	12,2%
Total	49	100%

*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha

**Gráfico 34: Desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha**



*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha

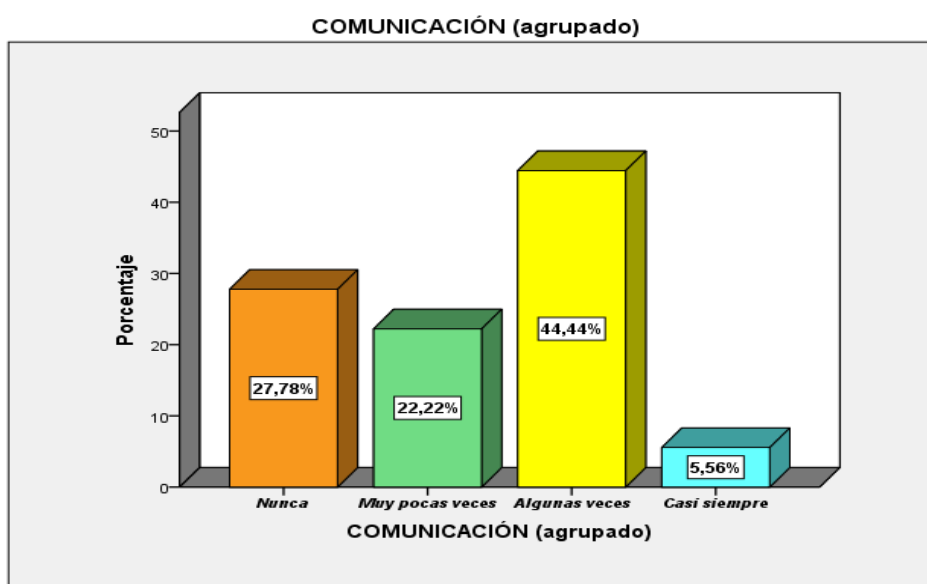
De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad de Pacucha la mayoría (36,7%) se refieren que algunas veces su desempeño no es el esperado, por qué el ambiente en el que se desenvuelven no cumple con las expectativas de los servidores lo que genera insatisfacción y por ende un ineficiente desempeño laboral.

**Tabla 35: Dimensión comunicación: Municipalidad de Kishuarà**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	5	27,8%
	Muy pocas veces	4	22,2%
	Algunas veces	8	44,4%
	Casi siempre	1	5,6%
	Total	18	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará*

**Gráfico 35: Dimensión comunicación: Municipalidad de Kishuarà**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará*

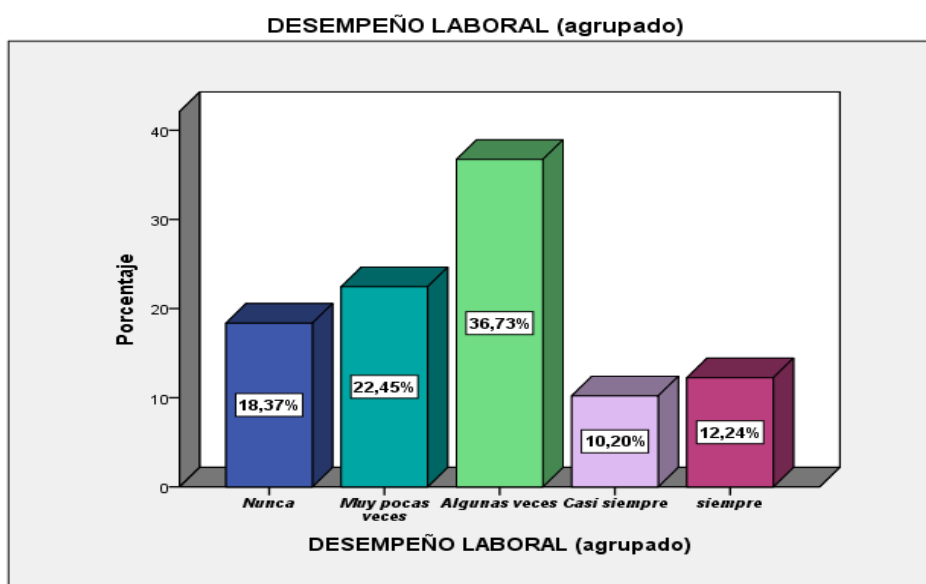
En la tabla N° 35 se observa del total de los Servidores encuestados el 44,4% consideran que algunas veces tienen una percepción favorable con respecto a la comunicación, seguido de un 27,8% que manifiestan que nunca existe una buena comunicación, y también el 22,2% consideran que muy pocas veces existe una buena comunicación dentro de la municipalidad.

**Tabla 36: Desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	9	18,4%
	Muy pocas veces	11	22,4%
	Algunas veces	18	36,7%
	Casi siempre	5	10,2%
	Siempre	6	12,2%
	Total	49	100%

**Fuente.** Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará

**Gráfico 36: Desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará**



**Fuente.** Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará

En la tabla N° 36 se visualiza que del total de los servidores encuestados el 36,7% consideran que solo algunas veces tienen una percepción favorable con respecto al desempeño laboral de todos los integrantes de la institución, seguido de un 22,5% que muy pocas veces tienen una percepción favorable con respecto al desempeño de los integrantes de la institución

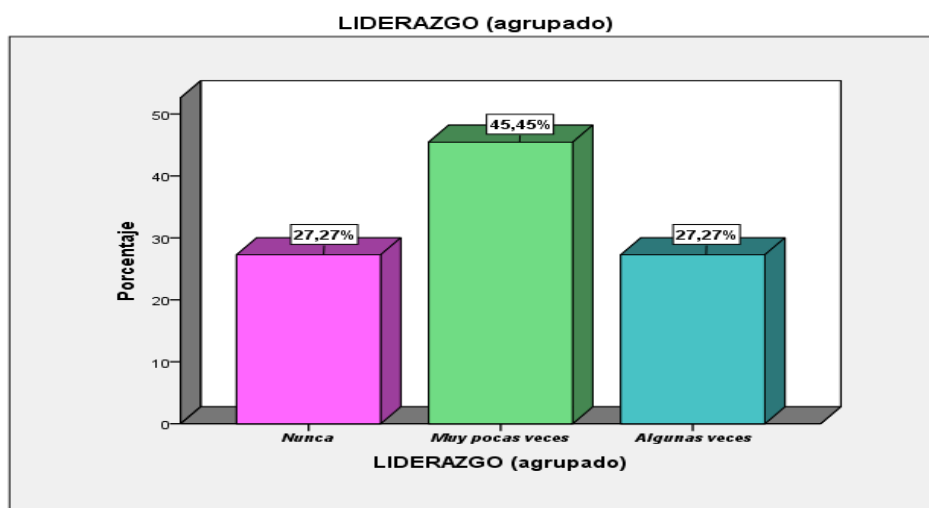
**4.1.3.5. Resultado de la dimensión relaciones interpersonales y la variable desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015**

**Tabla 37: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Andarapa.**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Nunca	6	27,3%
Muy pocas veces	10	45,5%
Algunas veces	6	27,3%
Total	22	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

**Gráfico 37: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Andarapa**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

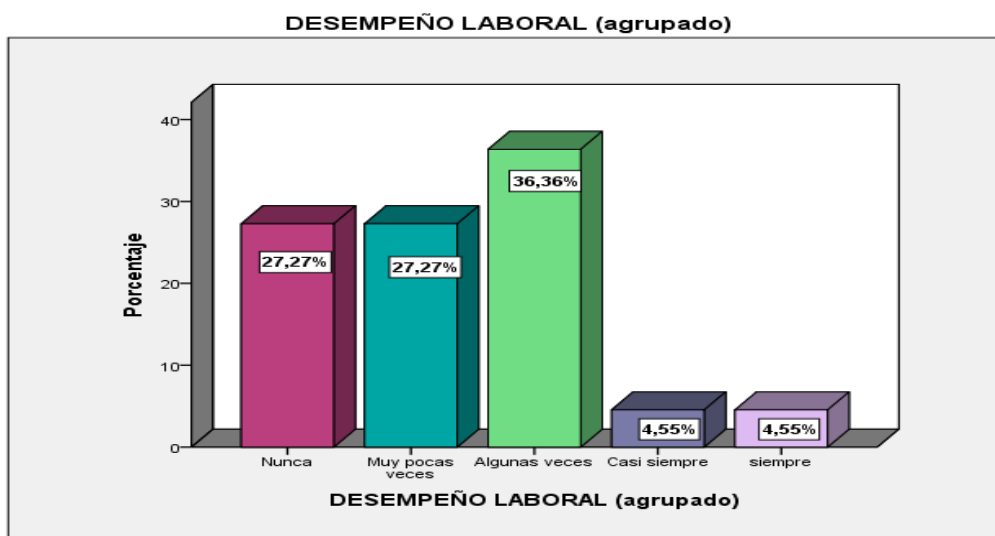
En la tabla N° 37 se observa del total de los servidores encuestados el 45,5% consideran que muy pocas veces tienen una percepción favorable con respecto al liderazgo, seguido de un 27,3% que manifiestan que solo algunas veces tienen una percepción favorable con respecto al liderazgo, y también el 27,3% consideran que nunca existe un buen liderazgo en la institución.

**Tabla 38: Desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	6	27,3%
	Muy pocas veces	6	27,3%
	Algunas veces	8	36,4%
	Casi siempre	1	4,5%
	Siempre	1	4,5%
	Total	22	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

**Gráfico 38: desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

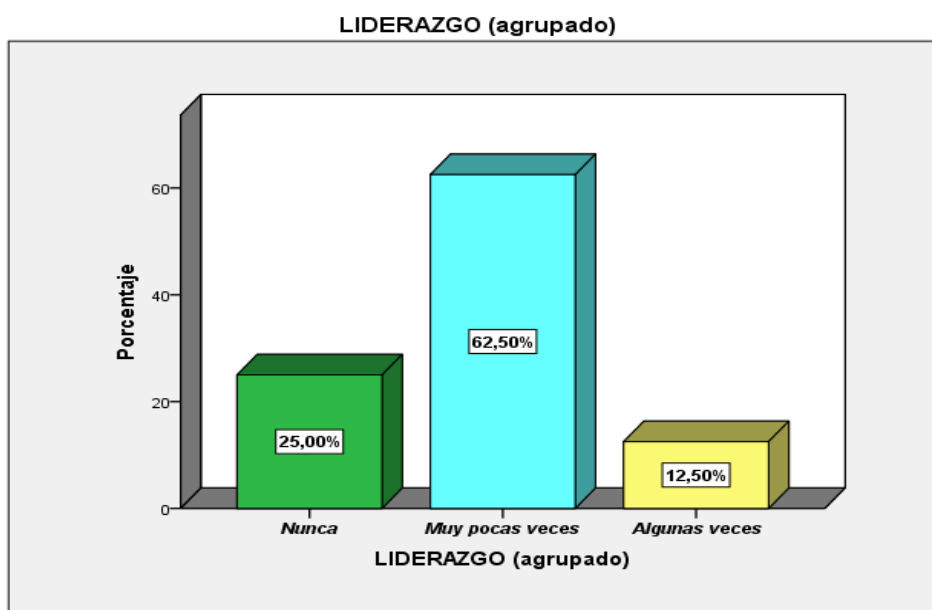
De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad de Andarapa la mayoría (36,4%) se refirió que algunas veces su desempeño no es el esperado, por qué el ambiente en el que se desenvuelven no cumple con las expectativas de los servidores lo que genera insatisfacción y por ende un ineficiente desempeño laboral.

**Tabla 39: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Kaquiabamba.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	25,0%
	Muy pocas veces	5	62,5%
	Algunas veces	1	12,5%
	Total	8	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba*

**Gráfico 39: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Kaquiabamba**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba*

En la tabla N° 39 se observa del total de los servidores encuestados el 62,5% consideran que muy pocas veces tienen una percepción favorable con respecto al liderazgo, seguido de un 25% que manifiestan que nunca existe un buen liderazgo y también el 12,5% consideran que algunas veces se percibe un liderazgo favorable dentro de la municipalidad de Kaquiabamba

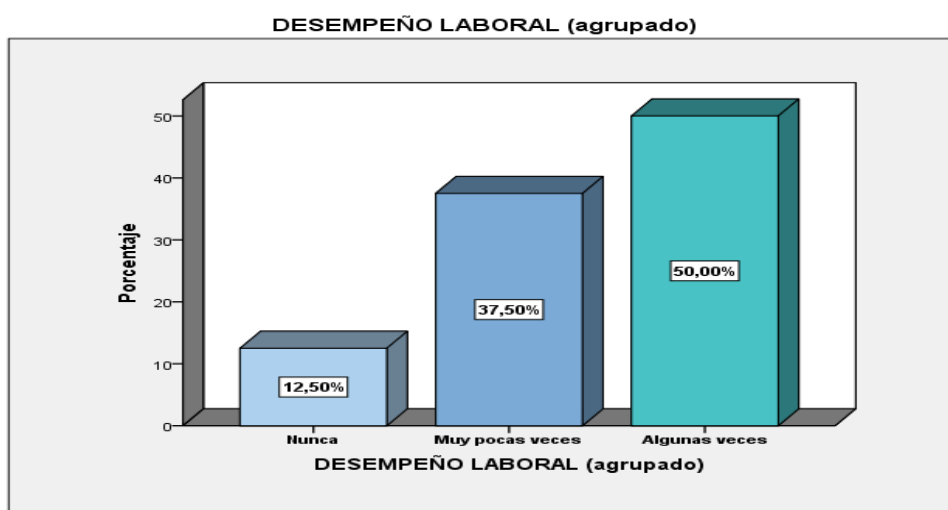


**Tabla 40: Desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	12,5%
	Muy pocas veces	3	37,5%
	Algunas veces	4	50,0%
	Total	8	100%

*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad distrital de Kaquiabamba

**Gráfico 40: Desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba**



*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba

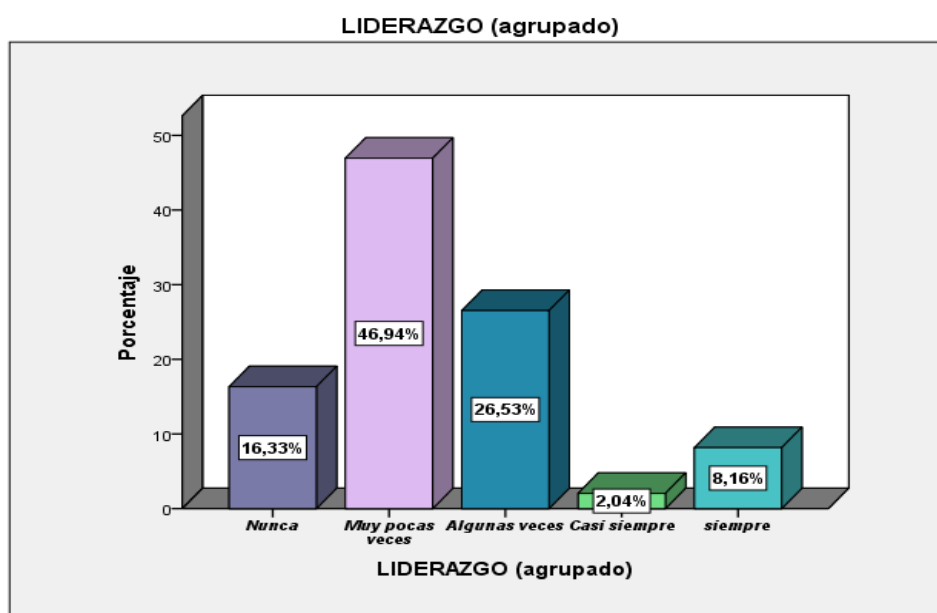
De acuerdo a los resultados de la encuesta, la mayoría (50%) de los servidores de la Municipalidad de Kaquiabamba afirma que algunas veces su desempeño no es el esperado ya que el ambiente en el que se desenvuelven no cumple con las expectativas, generando así bajo desempeño laboral e inadecuado clima organizacional.

**Tabla 41: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Pacucha**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	8	16,3%
	Muy pocas veces	23	46,9%
	Algunas veces	13	26,5%
	Casi siempre	1	2,0%
	Siempre	4	8,2%
	Total	49	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

**Gráfico 41: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Pacucha**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

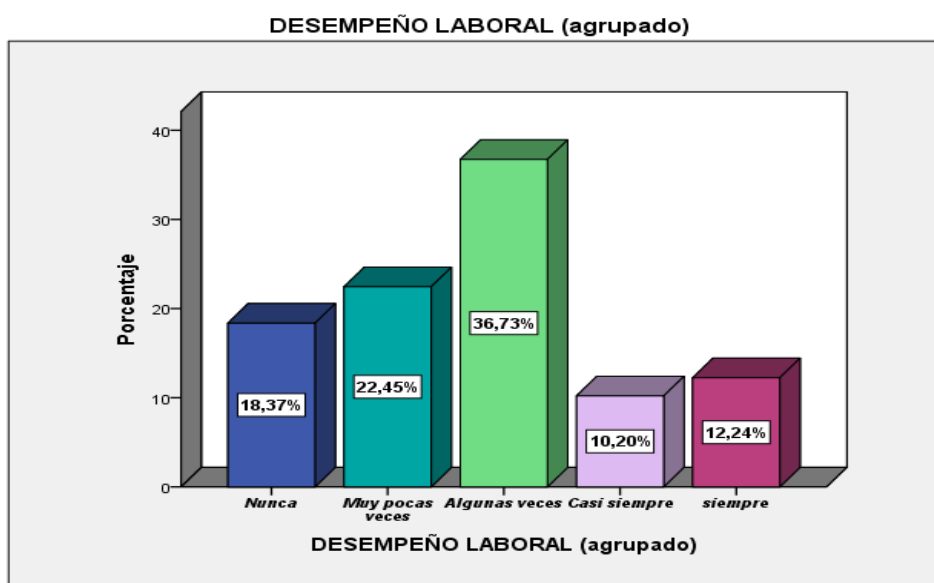
En la tabla N° 41 se observa del total de los servidores encuestados el 46,9% consideran que muy pocas veces tienen una percepción favorable con respecto al liderazgo, seguido de un 26,5% que manifiestan que algunas veces existe un buen liderazgo y también el 18,4% consideran que nunca existe un buen liderazgo en la Municipalidad de Pacucha.

**Tabla 42: variable desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	9	18,4%
	Muy pocas veces	11	22,4%
	Algunas veces	18	36,7%
	Casi siempre	5	10,2%
	Siempre	6	12,2%
	Total	49	100%

*Fuente. Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

**Gráfico 42: variable desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha**



*Fuente. Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

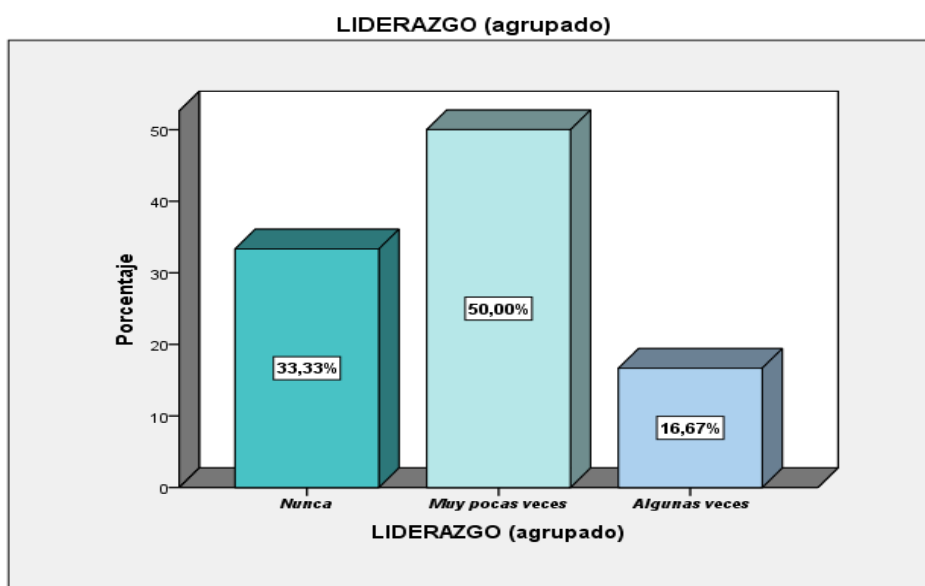
De acuerdo a los resultados de la encuesta el 36,7% de los servidores de la Municipalidad de Pacucha afirman que algunas veces su desempeño no es el esperado ya que el ambiente en el que se desenvuelven no cumple con las expectativas, generando así bajo desempeño laboral e inadecuado clima organizacional

**Tabla 43: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Kishuará**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Nunca	6	33,3%
Muy pocas veces	9	50,0%
Algunas veces	3	16,7%
Total	18	100%

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará*

**Gráfico 43: Dimensión liderazgo: Municipalidad de Kishuará**



*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará*

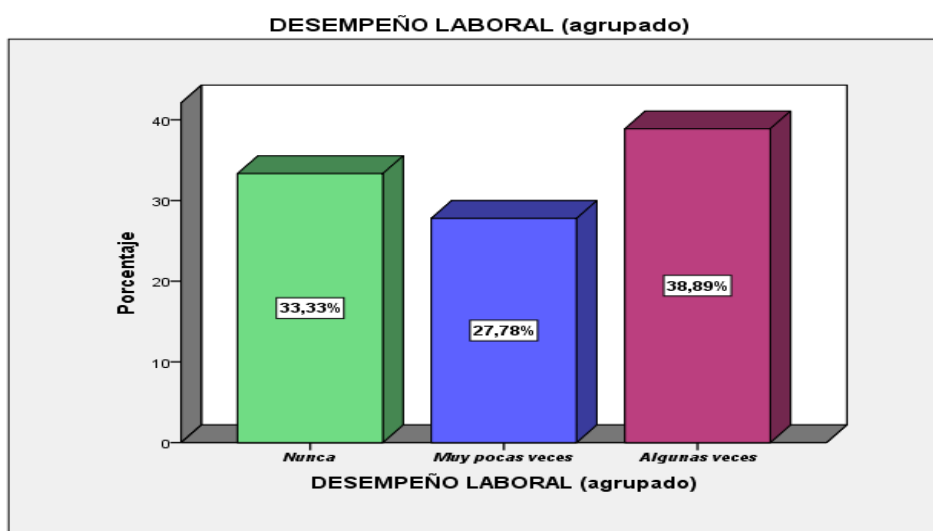
En la tabla N° 43 se observa del total de los servidores encuestados el 50% consideran que muy pocas veces existe un buen liderazgo, seguido de un 33,3% que manifiestan que nunca se percibe un liderazgo adecuado y también el 16,7% consideran que algunas veces se percibe un liderazgo favorable dentro de la municipalidad.

**Tabla 44. variable desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	6	33,3%
	Muy pocas veces	5	27,8%
	Algunas veces	7	38,9%
	Total	18	100%

*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad distrital de Kishuará

**Gráfico 44: variable desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará**



*Fuente.* Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad distrital de Kishuará

De acuerdo a los resultados de la encuesta el 38,9 de los servidores de la Municipalidad de Kishuará afirman que algunas veces su desempeño no es el esperado por qué el ambiente en el que se desenvuelven no cumple con las expectativas, generando así bajo desempeño laboral e inadecuado clima organizacional

#### 4.1.4. Resultado de las correlaciones de las variables y dimensiones

##### 4.1.4.1. Relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor

Siendo el objetivo general, determinar la relación que existe entre clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015 se plantearon las siguientes hipótesis:

**Ho:** No existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015

**H1:** Existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015

**Tabla 45: correlación clima organizacional y desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa**

		CLIMA ORGANIZACIONAL (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL (agrupado)</b>	Correlación de Pearson	1	,790**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
<b>DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)</b>	Correlación de Pearson	,790**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa*

En la tabla N° 45 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre clima organizacional y desempeño laboral es de 0.790, lo cual resulta ser positiva considerable, es decir, que a medida que mejora el clima organizacional, mejora

correlativamente el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto, queda comprobada la hipótesis general de la investigación y se rechaza la hipótesis nula porque el valor de  $p < 0,05$ .

**Tabla 46: Correlación clima organizacional y desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba.**

		CLIMA ORGANIZACIONAL (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,590**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	8	8
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,590**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	8	8

Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba

En la tabla N° 46 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre clima organizacional y desempeño laboral es de 0.590, la cual resulta ser una relación positiva moderada, es decir, que a medida que mejora el clima organizacional, mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la hipótesis general de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$ .

**Tabla 47: Correlación clima organizacional y desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha**

		<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> (agrupado)	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,805**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	49	49
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,805**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	49	49

**Fuente:** cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha

En la tabla N° 47 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre clima organizacional con el desempeño laboral es de 0.805 lo cual resulta ser una relación positiva alta, es decir, que a medida que mejora el clima organizacional mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la hipótesis general de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor de  $p < 0,05$ .



**Tabla 48: Correlación clima organizacional y desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará**

		<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> (agrupado)	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  18	,667**  18
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,667**  18	1  18

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará*

En la tabla N° 48 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre el clima organizacional con el desempeño laboral es de 0.667, lo cual resulta ser positiva moderada, es decir, que a medida que mejora el clima organizacional mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores Municipalidad Distrital de Kishuará, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la hipótesis general de la investigación y se rechaza la hipótesis nula. Por qué el valor  $p < 0,05$

#### 4.1.4.2. Relación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor

Siendo el primer objetivo específico, determinar la relación que existe entre relaciones interpersonales y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor, se plantearon las siguientes hipótesis.

**Ho:** No Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor.

**H1:** Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor.

**Tabla 49: correlación relaciones interpersonales y desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa**

		RELACIONES INTERPERSONALES (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>RELACIONES INTERPERSONALES (agrupado)</b>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  22	,634**  22
<b>DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)</b>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,634**  22	1  22

*Fuente:* cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa

En la tabla N° 49 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre relaciones interpersonales con el desempeño laboral es de 0.634 lo cual resulta ser una relación positiva moderada, es decir, que a medida que mejora las relaciones interpersonales mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la primera hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor de  $p < 0,05$

**Tabla 50: Correlación relaciones interpersonales y desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba**

		RELACIONES INTERPERSONALES (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,726*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	8	8
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,726*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	8	8

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba*

En la tabla N° 50 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre relaciones interpersonales con el desempeño laboral es de 0.726 la cual resulta ser una relación positiva alta, es decir, que a medida que mejora las relaciones interpersonales mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la primera hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula. Por qué el valor de  $p < 0,05$

**Tabla 51: Correlación relaciones interpersonales y desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha**

		RELACIONES INTERPERSONALES (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,516**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	49	49
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,516**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	49	49

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

En la tabla N° 51 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre relaciones interpersonales con el desempeño laboral es de 0,516 la cual resulta ser una relación positiva moderada, es decir, que a medida que mejora las relaciones interpersonales mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la primera hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$ .

**Tabla 52: Correlación relaciones interpersonales y desempeño laboral: Municipalidad de Kishuarà**

		RELACIONES INTERPERSONALES (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,617*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	18	18
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,617*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	18	18

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará*

En la tabla N° 52 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre relaciones interpersonales con el desempeño laboral es de 0.617, lo cual resulta ser positiva moderada, es decir, que a medida que mejora las relaciones interpersonales mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores Municipalidad Distrital de Kishuará, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la primera hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$

#### 4.1.4.3. Relación entre comunicación y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor

Siendo el segundo objetivo específico, determinar la relación que existe entre comunicación y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor, se plantearon las siguientes hipótesis.

**Ho:** No Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor.

**H1:** Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor.

**Tabla 53: Correlación comunicación y desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa.**

		COMUNICACIÓN (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>COMUNICACIÓN</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,571**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	22	22
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,571**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	22	22

*Fuente:* cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa

En la tabla N° 53 se puede observar que el valor de “sig” es 0,001, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces La relación encontrada entre Comunicación con el desempeño laboral es de 0.571, la cual resulta ser una relación positiva media, es decir, que a medida que mejora la dimensiones comunicación mejora correlativamente el desempeño laboral, de los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la primera hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$ .

**Tabla 54: Correlación comunicación y desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba**

		COMUNICACIÓN (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>COMUNICACIÓN</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,622**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	8	8
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,622**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	8	8

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba*

En la tabla N° 54 se puede observar que el valor de “sig” es 0,001, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces La relación encontrada entre comunicación con el desempeño laboral es de 0.622, lo cual resulta ser una relación positiva moderada, es decir, que a medida que mejora la dimensiones comunicación mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la segunda hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$

**Tabla 55: Correlación comunicación y desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha**

		COMUNICACIÓN (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>COMUNICACIÓN</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,501**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	49	49
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,501**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	49	49

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

En la tabla N° 55 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces La relación encontrada entre comunicación con el desempeño laboral es de 0.501, lo cual resulta ser una relación positiva moderada, es decir, que a medida que mejora la dimensión comunicación mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital Pacucha, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la segunda hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$ .



**Tabla 56: Correlación comunicación y desempeño laboral: Municipalidad de Kishuará.**

		<b>COMUNICACIÓN</b> (agrupado)	<b>DESEMPEÑO</b> <b>LABORAL</b> (agrupado)
<b>COMUNICACIÓN</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,601**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	49	49
<b>DESEMPEÑO</b> <b>LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,601**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	49	49

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará*

En la tabla N°56 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre el liderazgo con el desempeño laboral es de 0.601, la cual resulta ser positiva moderada, es decir, que a medida que mejora el liderazgo mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores Municipalidad Distrital de Pacucha una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la segunda hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$ .

#### 4.1.4.4. Relación entre liderazgo y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor

Siendo el tercer objetivo específico, determinar la relación que existe entre el liderazgo y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor, se plantearon las siguientes hipótesis.

**Ho:** No Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor.

**H1:** Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor.

**Tabla 57: Correlación liderazgo y desempeño laboral: Municipalidad de Andarapa**

		LIDERAZGO (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
LIDERAZGO (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,580**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Correlación de Pearson	,580**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

**Fuente:** cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Andarapa

En la tabla N° 57 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre el liderazgo con el desempeño laboral es de 0.580, lo cual resulta ser positiva moderada, es decir, que a medida que mejora el liderazgo mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores Municipalidad Distrital de Andarapa, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la tercera hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$

**Tabla 58: Correlación liderazgo y desempeño laboral: Municipalidad de Kaquiabamba**

		LIDERAZGO (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>LIDERAZGO</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,712*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	8	8
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,712*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	8	8

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba*

En la tabla N° 58 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre el liderazgo con el desempeño laboral es de 0.712, lo cual resulta ser positiva alta, es decir, que a medida que mejora el liderazgo mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la tercera hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$

**Tabla 59: Correlación liderazgo y desempeño laboral: Municipalidad de Pacucha.**

		LIDERAZGO (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>LIDERAZGO</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,713**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	49	49
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,713**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	49	49

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pacucha*

En la tabla N° 59 se puede observar que el valor de “sig” es 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre el liderazgo con el desempeño laboral es de 0.713, lo cual resulta ser positiva alta, es decir, que a medida que mejora el liderazgo mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores Municipalidad Distrital de Pacucha, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la tercera hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$

**Tabla 60: Correlación liderazgo y desempeño laboral: Municipalidad de Kishuarà**

		LIDERAZGO (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
<b>LIDERAZGO</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,597
	Sig. (bilateral)		,001
	N	18	18
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (agrupado)	Correlación de Pearson	,597	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	18	18

*Fuente: cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Kishuará*

En la tabla N° 60 se puede observar que el valor de “sig” es 0,001, que es menor al nivel de significancia 0,05, entonces la relación encontrada entre el liderazgo con el desempeño laboral es de 0.597, lo cual resulta ser positiva alta, es decir, que a medida que mejora el liderazgo mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores Municipalidad Distrital de Kishuará, una de las municipalidades pertenecientes a la Red Sondor.

Por lo tanto queda comprobada la tercera hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula por qué el valor  $p < 0,05$

## 4.2. Discusión

En la presente tesis se investigó la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor con una muestra de 97 servidores conformados entre los servidores de la Municipalidad de Andarapa (22 servidores), Municipalidad Distrital de Kaquiabamba (8 servidores), municipalidad distrital de Pacucha (49servidores) y Municipalidad Distrital de Kishuarà (18 servidores), con base en esto se plantearon las hipótesis en las que se desarrolla esta investigación.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación se puede decir que: existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, lo que muestra que los servidores al encontrarse en un buen ambiente laboral donde existan buenas relaciones interpersonales, una buena comunicación y un buen liderazgo hacen que aumenten en su desempeño laboral

En los resultados obtenidos de la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Andarapa es de 0,790 (*ver tabla N° 45*), lo cual resulta ser una relación positiva alta; Municipalidad Distrital de Kaquiabamba es de 0,590 (*ver tabla N° 46*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Pacucha es de 0,805 (*ver tabla N° 47*), lo cual resulta ser una relación positiva alta y en la Municipalidad Distrital de Kishuará es de 0,667 (*ver tabla N° 48*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada, por lo que se afirma que a medida que mejora el clima organizacional mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, esto se explica, tomando en cuenta la teoría de Pintado Pasapera Edgar que afirma que el buen o el mal clima laboral, redundará en el desempeño del trabajador, si el trabajador se encuentra en un clima de cooperación institucional y reconocimiento a su buen trabajo, entonces mayor y acertada será su productividad, caso contrario, si el mismo, encuentra un ambiente hostil, con malos hábitos corporativos, falta de comunicación y ayuda mutua, entonces los resultados de su productividad serán nefastos y perjudiciales para la empresa, este argumento teórico da un soporte teórico a la formulación de la hipótesis.

También se llevaron a cabo diversas investigaciones sobre clima organizacional y desempeño laboral que aportan con conclusiones que sirven como argumento y dan soporte a los resultados o contrastaciones de las hipótesis y son los siguientes:

- Arango Mezaraimé Renzo y Barrera Travezaño Ramiro, en su investigación “clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucará – Acobamba, periodo 2013”, en esta investigación la relación entre clima organizacional y desempeño laboral arrojó un valor  $r$  igual a 0.80, lo cual resulta ser positiva considerable, por lo que afirman que a medida que mejora el clima organizacional, mejora correlativamente el desempeño laboral de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucará – Acobamba, periodo 2013.
- Pérez Huamán, Yolanda Maximiliana, en su tesis relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla, arrojó un valor  $r$  igual 0,46 lo cual resulta una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla.
- Del Toro Granados Jennifer, en su tesis clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería arrojó un valor  $r$  igual a 0,587, lo cual resulta una alta correlación positiva y significativa entre estas variables.

Cabe resaltar que todos los resultados obtenidos de los antecedentes de estudio son similares al presente estudio que demuestran una correlación positiva.

Analizando la relación entre las relaciones interpersonales como dimensión del clima organizacional con el desempeño laboral de cada uno de las municipalidades distritales pertenecientes a la Red Sondor arrojó los siguientes resultados:

La relación existente entre las relaciones interpersonales con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Andarapa es de 0,634 (*ver tabla N° 49*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Kaquiabamba

es de 0,726 (ver tabla N° 50), lo cual resulta ser una relación positiva alta; Municipalidad Distrital de Pacucha es de 0,516 (ver tabla N° 51), lo cual resulta ser una relación positiva moderada. Municipalidad Distrital de Kishuará es de 0,617 (ver tabla N° 52), lo cual resulta ser una relación positiva moderada, es decir, que a medida que mejora las relaciones interpersonales mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores. Esto se explica tomando en cuenta la teoría de Brunet (200) afirma que las relaciones interpersonales son esenciales en el clima organizacional, pues involucra la atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización incluyendo la colaboración demostrándose que esto incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo e incide directamente en el desempeño que estos tengan.

Asimismo existen antecedentes que sirven como argumento y dan soporte a los resultados o contrastaciones de las hipótesis.

- Arango Mezaraime Renzo y Barrera Travezaño Ramiro, en su Investigación “clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucará – Acobamba, Periodo 2013” arrojó un valor  $r$  igual a 0,84 con una relación positiva considerable, es decir, que a medida que mejora las dimensiones, relación y estándares de desempeño, mejora correlativamente el desempeño laboral de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucará – Acobamba, periodo 2013.
- También coincide con la investigación Del Toro Granados Jennifer con su tesis clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería, 2012, la relación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral arrojó un valor  $r$  igual a 0,413 teniendo así una relación positiva moderada, a medida que mejore las relaciones interpersonales, mejora el desempeño laboral en los trabajadores de la PYME de ingenieros. En ambos estudios se ha encontrado que las relaciones interpersonales y desempeño laboral, están significativamente relacionados, por cuanto los diferentes grados de las relaciones entre personas permiten mejor desempeño.



Analizando la comunicación como dimensión del clima organizacional con el desempeño laboral en cada uno de las municipalidades distritales pertenecientes a la Red Sondor arrojó los siguientes resultados:

La relación encontrada entre la comunicación con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Andarapa es de 0,571 (*ver tabla N° 53*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Kaquiabamba es de 0,622 (*ver tabla N° 54*), la cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Pacucha es de 0,501 (*ver tabla N° 55*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada y en la Municipalidad Distrital de Kishuará es de 0,601 (*ver tabla N° 56*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada, es decir; que a medida que mejora la dimensión de comunicación, mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015. Esto se explica tomando en cuenta las siguientes investigaciones:

- Coincide con Pérez Huamán, Yolanda Maximiliana, en su tesis relación entre el Clima Institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla, la relación entre comunicación y desempeño laboral arrojó un valor  $r$  igual a 0,42 teniendo así una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Analizando el liderazgo como dimensión del clima organizacional con el desempeño laboral en cada uno de las municipalidades distritales pertenecientes a la Red Sondor arrojó los siguientes resultados:

La relación que existe entre el liderazgo con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Andarapa es de 0,580 (*ver tabla N° 57*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Kaquiabamba es de 0,712 (*ver tabla N° 58*), la cual resulta ser una relación positiva alta; Municipalidad Distrital de Pacucha es de 0,713 (*ver tabla N° 59*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada y en la Municipalidad Distrital de Kishuará es de 0,597 (*ver tabla N° 60*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada, es decir; que a medida que mejora el liderazgo mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015. Esto se explica tomando en cuenta las siguientes investigaciones:

- Coincide con la investigación de Del Toro Granados Jennifer con su tesis clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería, 2012, en la relación de su dimensión de liderazgo y desempeño laboral arrojó un valor  $r$  igual a 0,562 teniendo así una relación positiva moderada, a medida que mejora el liderazgo, mejora el desempeño laboral en los trabajadores de la PYME de ingenieros. En ambos estudios se ha encontrado que el liderazgo y desempeño laboral, están significativamente relacionados.

## CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un estudio sobre el “clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la red sondor- Andahuaylas, 2015” y se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Del contraste de la hipótesis general, la relación encontrada entre las variables clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Andarapa es de 0.790 (*ver tabla N° 45*), lo cual resulta ser una relación positiva alta; Municipalidad Distrital de Kaquiabamba es de 0,590 (*ver tabla N° 46*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Pacucha es de 0.805 (*ver tabla N° 47*), lo cual resulta ser una relación positiva alta y en la Municipalidad Distrital de Kishuará es de 0,667 (*ver tabla N° 48*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada, por lo que se afirma que a medida que mejora el clima organizacional mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas,2015. Por lo tanto queda comprobada la hipótesis general de esta investigación y se rechaza la hipótesis nula.
2. Del contraste de la hipótesis específica 1, la relación encontrada entre las variables: Clima organizacional desde su dimensión relaciones interpersonales con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Andarapa es de 0,634 (*ver tabla N° 49*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Kaquiabamba es de 0,726 (*ver tabla N° 50*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Pacucha es de 0,516 (*ver tabla N° 51*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada y en la Municipalidad Distrital de Kishuará es de 0,617 (*ver tabla N° 52*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada, por lo que se afirma que a medida, que mejora las relaciones interpersonales mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015. Por lo tanto queda comprobada la hipótesis específica 01 de esta investigación y por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.
3. Del contraste de la hipótesis específica 2, la relación encontrada entre las variables: clima organizacional desde su dimensión comunicación con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Andarapa es de 0,571 (*ver tabla N° 53*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Kaquiabamba es de 0,622 (*ver tabla N° 54*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Pacucha es de 0,501 (*ver tabla N° 55*), lo cual resulta ser una relación

positiva moderada y en la Municipalidad Distrital de Kishuará es de 0,601 (*ver tabla N° 56*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada, por lo tanto se afirma, que a medida que mejora la dimensión comunicación mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas,2015. Por lo tanto queda comprobada la hipótesis específico 02 de esta investigación y por tanto se rechaza la hipótesis nula.

4. Del contraste de la hipótesis específica 3, La relación encontrada entre las variables: clima organizacional desde su dimensión liderazgo con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Andarapa es de 0,580 (*ver tabla N° 57*), lo cual resulta ser una relación positiva moderada; Municipalidad Distrital de Kaquiabamba es de 0,712 (*ver tabla N° 58*), lo cual resulta ser una relación positiva alta; Municipalidad Distrital de Pacucha es de 0,713 (*ver tabla N° 59*), lo cual resulta también ser una relación positiva moderada y en la Municipalidad Distrital de Kishuará es de 0,597 (*ver tabla N° 60*), y así mismo resulta ser una relación positiva moderada por lo tanto se afirma, que a medida que mejora la dimensión liderazgo también mejora correlativamente el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015. Por lo tanto queda comprobada la hipótesis específica 03 de esta investigación y por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

## SUGERENCIAS

Los resultados del presente trabajo de investigación se obtuvo tomando como muestra a 97 servidores entre las distintas Municipalidades Distritales de la Red Sondor y dichas recomendaciones realizadas en este trabajo servirán en general a todos los servidores de las distintas Municipalidades Distritales de la Red Sondor :

1. El actual clima organizacional no es el adecuado dentro de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor por ello es recomendable que exista una mayor relación entre los colaboradores y la dirección de las municipalidades, como también un mayor reconocimiento por las tareas asignadas a sus trabajadores para que ellos (as) se interesen por cumplir con los objetivos de la institución.
2. Realizar capacitaciones a los servidores en tiempo adecuado que mejoren el ambiente de las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos, así mismo realizar capacitaciones en temas de trabajo en equipo, importancia del respeto entre los miembros de los niveles jerárquicos y motivación en el desempeño de sus labores.
3. Se recomienda diseñar canales de comunicación más flexibles y eficientes para que de esta forma la información sea conocida por todo el personal de los diferentes niveles, es decir mantener una comunicación ascendente lo cual permita mantener informados a todos de la empresa mediante informes de desempeño, procedimientos para expresar quejas, de la misma forma es necesario crear un sentido de responsabilidad a todas aquellas personas que tengan el deber de emitir algún tipo de información que tengan la seguridad de que el mensaje que se manda sea claro para todos los niveles, de la misma forma que se asegure de que todos los servidores que debían recibir la información por escrito e incluso algunas encuestas sencillas que ayuden a mejorar su desempeño laboral.

Por otro lado sería conveniente crear un ambiente abierto y de confianza dentro de la institución, para que de esta manera todos los servidores se sientan libres de expresar cualquier duda que surja, sin temor a ser reprendidos. Esto con la finalidad de evitar ambigüedades y por consiguiente una mejora en la comunicación dentro de cada una de las municipalidades

4. Fomentar el trabajo en equipo y la participación de todo el personal de la institución para así lograr conjuntamente los objetivos de la institución y elaborar planes de

supervisión periódicas y ejecutar programas de evaluación de desempeño, para lograr detectar errores y tomar los correctivos necesarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arango Mezaraime, J., & Barrera Travezaño, R. R. (2013). Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucará. Huancavelica-Perú.
- Barroso, P. (2004). Dimensiones del clima Organizacional. Caracas- Venezuela.
- Carcamo Stuardo, M. (1968). Las Relaciones Humans Y la Administracion de Personal. chile: Andres Bello. Chile: Andrés Bello.
- Carrasco Días , S. (2005). Metodología de la Investigación Científica. Perú: San Marcos.
- Castro, J. (2012). Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional. Madrid: Gesbiblo S.L.
- Charles Lusthaus. (2001). Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación. Canadá: Tecnologica de costa Rica.
- Chiang Vega, M., Martin, R., & Nuñez, A. (2010). Clima Organizacional y la satisfaccion laboral. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2000). Administracion de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Introduccion a la teoria de la administracion. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de recursos humanos. México: McGraw Hill.
- De Oliveira Da Silva, R. (2002). Teorías de la Administración. México: International Thomson Editores, S.A.
- Del Toro , G. J. (2012). Clima organizacional, satisfaccion laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. Barranquilla- Colombia.
- Dominguez, Y. E. (S.F). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos76/efectividad-gestion-calidad-hotelera/efectividad-gestion-calidad-hotelera.shtml>
- Fernández, D. (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid: Paraninfo.
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional . México: Universidad IBEROAMERICANA.
- Gan, F., & Belbel Gimenez, G. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC.
- Garcia Ramirez, M. G., & Ibarra Velazquez, A. (2005). Diagnóstico de clima organizacional del departamendo de educacion de la universidad de Guanajuato. México: Cdroom.
- Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, R., & Baptista, L. (2006). Metodología de la investigacion . México: McGraw Hill.

- Ibañez Machicao, M. (2009). Administración de recursos humanos de la empresa. Perú: San Marcos.
- Ibañez Machicao, M. (2009). Administración de Recursos Humanos de la Empresa. Perú: San Marcos.
- Jones , G., & George , J. (2006). Administración Contemporanea. México: McGraw Hill.
- Kinicki, A. (2003). Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill.
- Koontz, H, H., & Weihrich, H. (2007). Elementos de administración, un enfoque internacional. México: McGraw Hill.
- koontz , H., & Weihrich, H. (2004). Administración Un Perspectiva Global. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ley N° 30057. (2013). Ley del Servicio Civil. Perú.
- Ley N° 27972. (2003). Ley de Municipalidades. Perú.
- Martínez Coll, J. C. (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Chile: Viña del mar.
- Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, el IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colombia: Universidad del Rosario.
- Pérez de Maldonado, I. (1997). El clima y la Satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. Bogotá.
- Pérez Huamán , Y. M. (2012). Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec-Ventanilla. Lima. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_P%C3%A9rez\\_Relaci%C3%B](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_P%C3%A9rez_Relaci%C3%B)
- Pérez Quinteros, A. L. (2013).
- Pintado Pasapera, E. A. (2011). Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo Conductivo del Talento Humano. Perú: San Marcos.
- Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson Educación.
- Rodríguez , M. D. (S.F). Diagnóstico organizacional. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez Fernández, A., & Díaz Bretones, F. (2004). Psicología de las organizaciones. UOC.
- Stephen P, R. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Tejada Fernández, J. (2007). Formación de formadores. España: Thomson.



Toro, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de las empresas Colombianas. Colombia.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administracion de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



### FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, por dar su opinión sobre la Municipalidad Distrital de Andarapa, para el trabajo de investigación titulado: Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

#### **I. DATOS GENERALES:**

##### **1.1. Género:**

a) Femenino ( ) Masculino ( )

##### **1.2. Edad :**

- a) Menos de 25 años ( )
- b) de 26 a 35 años ( )
- c) de 36 a 45 años ( )
- d) de 46 a más ( )

##### **1.3. Usted qué nivel de estudio ha alcanzado:**

- a) Primaria ( )
- b) Secundaria ( )
- c) Instituto tecnológico ( )
- d) Universidad ( )
- e) Maestría/doctorado ( ) Especifique:.....

Para evaluar las variables, marcar una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>N°</b>	<b>ITEMS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
	<b>Relaciones interpersonales</b>					
1	¿Siente Ud. apoyo por parte de sus compañeros para la realización de su trabajo?					
2	¿Sus compañeros de trabajo crean problemas, hablando de otros a sus espaldas?					
3	¿Existen relaciones de convivencia entre su jefe y el equipo de trabajo?					
4	¿Existe respeto por la manera de pensar, de sentir y de actuar de los demás?					
	<b>Comunicación</b>					
5	¿Cree usted que el alcalde y los jefes(as) de cada área tienen una buena comunicación?					
6	¿Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de medios impresos?					
7	¿Cuenta con acceso a la información correspondiente para cumplir con su trabajo?					
8	¿Recibe usted las instrucciones de su jefe(a) en forma oportuna para cumplir su trabajo?					
	<b>Liderazgo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
9	¿Su jefe inmediato le asigna tareas de una manera equilibrada y justa?					
10	Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo?					
11	¿Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones?					
	<b>VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL</b>					
	<b>EFICIENCIA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
12	¿Ud. Realiza la consulta y aplicación frecuente de los documentos normativos como: MOF, ROF, MAPRO, TUPA, POI y PEI?					
13	¿Puede realizar sus actividades, sin esperar que lo indiquen?					
14	¿Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos establecidos?					
15	¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?					

	<b>Eficacia</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16	¿Cuándo llega a su oficina, ¿comienza a trabajar inmediatamente?					
17	¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas?					
18	¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?					
19	¿Existe trabajo en equipo para lograr las metas de la institución?					
<b>20</b>	<b>Efectividad</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
21	¿La eficiencia y la eficacia en el trabajo implican algún tipo de reconocimiento?					
22	¿Cuándo realiza su trabajo ¿puede saber a cada paso, si lo está haciendo bien?					
23	¿Recibe usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año entre las reuniones anuales?					
24	¿Se brinda orientación adecuada a los usuarios que acuden a la institución?					

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## Anexo 2: Ficha de validación de juicio de expertos

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

#### I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: AHIDA CCORITANYA GUIZADO

Grado Académico: LIC.

Fecha: 12, 11, 2015

#### II. OBSERVACIONES:

##### FORMA:

.....

.....

.....

##### ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....

.....

.....

##### CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....

.....

.....

#### III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento  **Procede**  **No Procede** para su aplicación.

.....

.....

.....  
Lic. Adm. Ahida Ccorimanya G.  
ASISTENTE DE OPERACIONES  
CAJA PIURA

Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 45592308

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Henry W. Agreda Cerna

Grado Académico: Licenciado en Administración de Empresas

Fecha: 15 / 11 / 2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

[Redacted]

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

[Redacted]

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

[Redacted]

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS.  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

*Henry W. Agreda Cerna*  
I.c. Henry W. Agreda Cerna  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 18142262

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos: Susan Tatiana Ascar Pouccar  
Grado Académico: Licenciada en Administración  
Fecha: 15/11/2015

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

.....  
.....  
.....

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....  
.....  
.....

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....  
.....  
.....

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

.....  
.....

  
.....  
**Susan Tatiana Ascar Pouccar**  
LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 72929870



**Anexo 3: Matriz de consistencia**

**TÍTULO: Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor- Andahuaylas, 2015**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES y DIMENSIONES
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor –Andahuaylas, 2015?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es la relación que existe entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor –Andahuaylas, 2015?</li> <li>- ¿De qué manera la comunicación se relaciona con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor, 2015?</li> <li>- ¿De qué manera el liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor- Andahuaylas,2015</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la relación que existe entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015.</li> <li>- Determinar la relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015.</li> <li>- Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b> El Clima Organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor –Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las relaciones interpersonales se relaciona significativamente con y el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor-Andahuaylas, 2015</li> <li>- La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor- Andahuaylas, 2015.</li> <li>- El liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores</li> </ul>	<p><b>Variable independiente</b> Clima Organizacional</p> <p><b>Variables Dependiente</b> Desempeño Laboral</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <p><b>Variable Independiente:</b> Relaciones interpersonales Comunicación Liderazgo</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Eficiencia Eficacia Efectividad</p>
<b>METODO Y DISEÑO</b>	<b>/POBLACION Y MUESTRA</b>	<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS</b>	
<p><b>MÉTODO</b> No experimental: transeccional correlacional</p> <p><b>NIVEL</b> Descriptivo correlacional</p>	<p><b>POBLACION</b> 129 servidores</p> <p><b>MUESTRA:</b> muestreo estratificada proporcional 97 Servidores de las Municipalidades Distritales de la Red Sondor</p>	<p><b>TECNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Encuesta</li> </ul> <p><b>TRATAMIENTO ESTADISTICO</b> -Estadística descriptiva e inferencial- SPSS</p> <p style="text-align: right;">- Revisión Bibliográfica</p>	