



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE HUÁNUCO - 2017**

**Para obtener el Título Profesional de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado por el Bachiller:  
ANTOLY FRANCO SALAS ROJAS**

**HUÁNUCO – PERÚ  
2019**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En Huánuco, siendo las 11:00 horas del día 23 de Enero de 2019, en las instalaciones del local de la Universidad Alas Peruanas – Filial Huánuco, se inició la Sesión Pública de Sustentación de Tesis, ante el Jurado constituido por los señores:

|                   |                                 |
|-------------------|---------------------------------|
| <b>PRESIDENTE</b> | DR. JAVIER MENDOZA BALAREZO     |
| <b>SECRETARIO</b> | MG. ZÓSIMO E. CASTILLO LOVATON  |
| <b>MIEMBRO</b>    | MG. JULIO HUMBERTO FLORES PIÑAN |

El postulante al Título Profesional de Licenciado em Administración y Negocios Internacionales:

**BACHILLER: SALAS ROJAS, ANTOLY FRANCO**

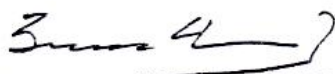
Procedió a la Sustentación de Tesis Titulada:


**“CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO-2017”**


Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formulados por los señores miembros del Jurado, de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias y concluido este acto, se realizó la votación correspondiente, resultando el ponente:

*Aprobado por Unanimidad.*

En fe de lo cual se asentó la presente Acta que firman el Señor Presidente y los demás miembros del Jurado.

  
DR. JAVIER MENDOZA BALAREZO  
Presidente  
N° Colegiatura: *CPE 210034*

  
MG. ZOSIMO E. CASTILLO LOVATON  
Secretario  
N° Colegiatura: *CPE 0217305*

  
MG. JULIO HUMBERTO FLORES PIÑAN  
Miembro  
N° Colegiatura: *CIP 136486*

## **DEDICATORIA**

Al forjador de mi camino, a mi padre celestial, el que me acompaña y siempre me levanta de mi continuo tropiezo, al creador de mis padres y de las personas que más amo, con mi más sincero amor.

**Antoly Franco**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Alas Peruanas por acogerme en sus aulas para realizarme como profesional.

A los docentes de la Universidad Alas Peruanas por sus conocimientos y valiosas experiencias compartidas en especial a los de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

A los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, por apoyar desinteresadamente en la realización de la presente investigación en facilitar la toma de datos.

A mis familiares y amigos por sus buenos deseos y consejos que me brindan diariamente.

**El autor**

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Clima laboral y productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco – 2017”, cuya finalidad fue determinar la relación, grado de asociación o dependencia entre el clima laboral y la productividad laboral. La investigación es de tipo no experimental de alcance correlacional, el diseño empleado fue el correlacional-transversal. La población lo conformaron 825 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco y la muestra de tipo probabilística, conformada por 93 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumentos se tiene dos cuestionarios que midieron el clima y la productividad laboral conformada por 15 ítems y 12 ítems respectivamente, los mismos que fueron validados por expertos y cuya confiabilidad se determinó mediante el estadígrafo Alfa de Cronbach.

Los resultados de la presente investigación indican que el clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, ya que en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación Rho de Spearman tiene un valor de 0.928, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Así mismo el 72.04% de los trabajadores opinan que el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 es poco adecuado, el 22.58% opina que es adecuada y el 5.38% opina que es inadecuado, del mismo modo el 59.14% de los trabajadores opinan que la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018 es regular o mediana, el 36.56% opina que es alta y el 4.30% opina que la productividad es baja.

## ABSTRACT

The present investigation titled Labor climate and productivity of the workers of the Provincial Municipality of Huánuco - 2017, whose purpose was to determine the relationship, degree of association or dependence between the labor climate and labor productivity. The investigation is of non-experimental type of correlational scope, the design used was the cross-correlational. The population was made up of 825 collaborators from the Provincial Municipality of Huánuco and the sample of probabilistic type, made up of 93 workers. The technique used was the survey and as instruments we have two questionnaires that measured the climate and labor productivity made up of 15 items and 12 items respectively, the same ones that were validated by experts and whose reliability was determined by the Cronbach's Alpha statistician.

The results of the present investigation indicate that the labor climate is significantly related to the productivity of the workers of the Provincial Municipality of Huánuco 2017, since in the hypothesis test the Rho correlation coefficient of Spearman has a value of 0.928, and the p-value equal to zero is less than the estimated error (0.01), so the research hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected. Likewise, 72.04% of workers believe that the work environment in the Provincial Municipality of Huánuco 2017 is not adequate, 22.58% think it is adequate and 5.38% think it is inadequate, in the same way 59.14% of workers say that labor productivity in the Provincial Municipality of Huánuco 2018 is regular or medium, 36.56% think it is high and 4.30% think that productivity is low.

## ÍNDICE

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....                        | ii          |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....                     | iii         |
| <b>RESUMEN</b> .....                            | iv          |
| <b>ABSTRACT</b> .....                           | v           |
| <b>ÍNDICE</b> .....                             | vi          |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....                   | viii        |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....                 | ix          |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                       | x           |
| <br>  |             |
| <b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> |             |
| 1.1 Planteamiento del problema.....             | 12          |
| 1.2 Formulación del problema.....               | 15          |
| 1.2.1 Problema general.....                     | 15          |
| 1.2.2 Problemas específicos.....                | 15          |
| 1.3 Objetivos de la investigación.....          | 16          |
| 1.3.1 Objetivo general.....                     | 16          |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....                | 16          |
| 1.4 Justificación del estudio.....              | 17          |
| 1.5 Limitaciones de la investigación.....       | 18          |
| <br>  |             |
| <b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>                |             |
| 2.1 Antecedentes del estudio.....               | 19          |
| 2.1.1 Antecedentes internacionales.....         | 19          |
| 2.1.2 Antecedentes nacionales.....              | 21          |
| 2.1.3 Antecedentes locales.....                 | 23          |
| 2.2 Bases teóricas.....                         | 24          |
| 2.3 Definición de términos.....                 | 47          |
| 2.4 Hipótesis.....                              | 53          |
| 2.4.1 Hipótesis general.....                    | 53          |
| 2.4.2 Hipótesis específicas.....                | 53          |

|  |    |
|--|----|
| 2.5 Variables.....                               | 53 |
| 2.5.1 Definición conceptual de la variable.....  | 53 |
| 2.5.2 Definición operacional de la variable..... | 54 |
| 2.5.3 Operacionalización de las variables.....   | 55 |

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Tipo y nivel de investigación.....                 | 56 |
| 3.1.1 Tipo de investigación.....                       | 56 |
| 3.2.2 Nivel de investigación.....                      | 56 |
| 3.2 Descripción del ámbito de la investigación.....    | 57 |
| 3.3 Población y muestra.....                           | 58 |
| 3.3.1 Población.....                                   | 58 |
| 3.3.2 Muestra.....                                     | 58 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos | 60 |
| 3.4.1 Técnicas.....                                    | 60 |
| 3.4.2 Instrumentos.....                                | 60 |
| 3.5 Validez y confiabilidad del instrumento.....       | 61 |
| 3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos.....  | 62 |

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 4.1 Resultados descriptivos..... | 64 |
| 4.2 Prueba de hipótesis.....     | 76 |

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....**

#### **CONCLUSIONES.....**

#### **RECOMENDACIONES.....**

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....**

#### **ANEXOS**

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO N° 01: Matriz de consistencia.....              | 96  |
| ANEXO N° 02: Instrumentos.....                        | 98  |
| ANEXO N° 03: Ficha de validación del instrumento..... | 100 |
| ANEXO N° 04: Evidencias fotográficas.....             | 106 |



**ÍNDICE DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Clima laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco<br>2017.....                                 | 64 |
| Tabla 2. Relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de<br>Huánuco 2017.....                    | 66 |
| Tabla 3. Condiciones ambientales de trabajo en la Municipalidad<br>Provincial de Huánuco 2017.....            | 67 |
| Tabla 4. Motivación laboral en la Municipalidad Provincial de<br>Huánuco 2017.....                            | 68 |
| Tabla 5. Comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial<br>de Huánuco 2017.....                   | 69 |
| Tabla 6. Toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de<br>Huánuco 2017.....                            | 70 |
| Tabla 7. Productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad<br>Provincial de Huánuco 2017.....     | 71 |
| Tabla 8. Competencias de los trabajadores de la Municipalidad<br>Provincial de Huánuco 2017.....              | 72 |
| Tabla 9. Responsabilidad de los trabajadores de la Municipalidad<br>Provincial de Huánuco 2017.....           | 73 |
| Tabla 10. Innovación y creatividad de los trabajadores de la<br>Municipalidad Provincial de Huánuco 2017..... | 74 |
| Tabla 11. Compromiso institucional de los trabajadores de la<br>Municipalidad Provincial de Huánuco 2017..... | 75 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Clima laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.....                                 | 64 |
| Gráfico 2. Relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.....                    | 66 |
| Gráfico 3. Condiciones ambientales de trabajo en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.....            | 67 |
| Gráfico 4. Motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.....                            | 68 |
| Gráfico 5. Comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.....                   | 69 |
| Gráfico 6. Toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.....                            | 70 |
| Gráfico 7. Productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.....     | 71 |
| Gráfico 8. Competencias de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.....              | 72 |
| Gráfico 9. Responsabilidad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.....           | 73 |
| Gráfico 10. Innovación y creatividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017..... | 74 |
| Gráfico 11. Compromiso institucional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017..... | 75 |

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha visto la necesidad de implementar cambios al interior de las instituciones, debido a la evolución de la tecnología la información y la comunicación, así mismo la tendencia hacia el desarrollo del capital humano, en cuanto a que existen demandas del cumplimiento de la filosofía organizacional y de los niveles de competitividad y si son gobiernos locales a la satisfacción de las necesidades prioritarias de la población.

Las organizaciones por definición son entidades sociales, representadas por un conjunto de personas que trabajan con un propósito en común, cuyas características incluyen el clima laboral y el desempeño de sus funciones que desemboca en la productividad laboral, donde dichas variables pueden funcionar apoyando o frustrando las metas de la misma.

Se debe indicar que el ambiente laboral depende del trato que un gerente puede tener con sus subordinados y la relación entre el colaborador de la institución, elementos que conforman lo que se denomina el clima laboral. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el desempeño en el interno. En la actualidad el clima laboral ha dejado de ser un elemento aislado en las entidades estatales para convertirse en una acción estratégica regulada dentro de la normativa de clasificación de puestos en la normatividad vigente y sus reglamentos. Con ello surgió la necesidad de estudiar la relación que tiene el clima laboral con base a resultados que influyen en la productividad de los colaboradores/as para el buen desarrollo de la emocionalidad del mismo, considerando las dimensiones de las variables indicadas como son las relaciones interpersonales, las condiciones del ambiente de trabajo, la motivación, el compromiso institucional, la responsabilidad, la competencia laboral, la toma de decisiones, la comunicación organizacional y la innovación y creatividad de los trabajadores.

La presente investigación está estructurado en capítulos. Capítulo I: El problema de investigación, que comprende el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación. Capítulo II: Marco teórico que contiene los antecedentes del

estudio, tanto internacionales, nacionales y regionales o locales; bases teóricas, definición de términos; hipótesis tanto la general como las específicas, variables, con sus definiciones conceptual y operacional, así como la operacionalización. Capítulo III: Metodología que comprende el tipo y nivel de la investigación, descripción del ámbito de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y plan de recolección y procesamiento de datos. Capítulo IV: Resultados que comprende la presentación e interpretación de los resultados y la prueba de hipótesis. Capítulo V: Discusión que se refiere a la comparación de los resultados obtenidos con los antecedentes y aportes teóricos. Luego se tiene las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Planteamiento del Problema.**

En las últimas décadas, la globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las organizaciones (públicas y privadas) a rediseñar sus procesos orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes/usuarios internos y externos, con el fin de optimizar su rendimiento. Así mismo, numerosas investigaciones sobre esta temática dan cuenta de la importancia de la dirección del capital humano para obtener un clima laboral positivo que colabore con la mejora permanente de la calidad y la productividad.

Las organizaciones son entes sociales únicos e irrepetibles, conformadas por individuos, creadas intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o metas, mediante el trabajo humano y del usufructo de los recursos materiales (Díez, Redondo, Barriero & López, 2002; Delgadillo, 2003), que se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes y es productiva cuando alcanza sus metas, utilizando los recursos a un mínimo costo (Robbins & Judge, 2009).

En una organización las personas tienen comportamientos individuales y grupales, con lo cual, obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados. Es por ello que las organizaciones deben conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres

individuales y de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra mediante la coordinación de individuos y grupos, a fin de obtener la colaboración requerida (Murillo, Calderón & Torres, 2003; Parra, 1998).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" de la persona que dirige una organización (líder), con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y del capital humano en la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento y productividad.

Por otra parte, la reforma del Estado y de la Administración Pública ha desarrollado importantes procesos modernizadores de la Gestión Pública, incorporando numerosas técnicas de gestión desde el ámbito privado, además de realizar inversiones considerables en equipamiento, infraestructura y capacitación de los funcionarios.

Lo anterior, con el propósito de generar los cambios necesarios para adaptar el trabajo que realizan los servicios públicos a las necesidades y crecientes demandas de la ciudadanía, que aspira encontrar en las instituciones de la Administración del Estado las respuestas adecuadas a sus problemáticas desde las perspectivas de calidad, eficiencia y pertinencia de las mismas.

En ese escenario, surge para la gestión pública un desafío adicional como consecuencia de los procesos de globalización y desarrollo de la sociedad del conocimiento. Estas ponen de manifiesto en la ciudadanía la

necesidad de que se respeten y atiendan nuevos derechos, tales como la no discriminación, la equidad, la diversidad, el empoderamiento o la participación. Ello genera la necesidad para la Gestión Pública de enfrentar dos nuevos desafíos.

Actualmente en las instituciones públicas, se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero para lograr ese objetivo, el Capital Humano, que es el motor de la institución, debe merecer condiciones óptimas para su desempeño laboral, no sólo el aspecto económico, sino más bien incentivos que vayan más allá de un mero pago mensual.

Uno de esos incentivos es precisamente la existencia de un *Clima Laboral* óptimo, que permita al trabajador sentir satisfacción por la labor que realiza, y de esa manera, mejorará su capacidad productiva y brindará un buen servicio.

Un buen clima laboral, ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la institución, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

El estudio del clima laboral permitirá diagnosticar factores y variables, relacionados con el "estado de ánimo" en la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la empresa y respecto a los compañeros de trabajo.

La mayoría de las municipalidades en Perú, incluida la de Huánuco siguen empleando los métodos tradicionales de la administración de empresas en el manejo institucional, es decir, de las órdenes de arriba hacia abajo, y de los informes de abajo hacia arriba, se sigue manejando el municipio con el clásico liderazgo del cacique, que se manda y se obedece, y las

interrelaciones entre los trabajadores, no se dan en la medida necesaria, para que el trabajador se sienta a gusto con el trabajo, y esto repercute en el público usuario que acude por los servicios que presta la municipalidad a la población.

Se observa que en la Municipalidad Provincial de Huánuco que el ambiente de trabajo no es de lo mejor. Es decir, los componentes que existen para concebir un buen clima laboral son limitados, puesto que permanentemente hay despidos y luego reposiciones de trabajadores, el sindicato, las relaciones interpersonales están resquebrajadas, existen buenas condiciones ambientales de trabajo, muchas oficinas están saturadas con material físico que no se incorpora a un sistema digital más operativo, la motivación laboral está ausente, la comunicación no es asertiva ni oportuna y la toma de decisiones muchas veces no son justas ni equitativas. Toda esta problemática indudablemente repercute en la productividad laboral, puesto que se evidencia de acuerdo a las fuentes oficiales del Ministerio de Economía y Finanzas en términos de cumplimiento presupuestario está por debajo del 80% faltando escasos días calendarios para el cierre del ejercicio presupuestario, del mismo modo cada gestión contrata nuevo personal que en muchos casos no tienen las competencias necesarias para el puesto asignado demostrando poca responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, son carentes de creatividad e innovación y poco compromiso institucional y sobre todo con la ciudadanía

## **1.2 Formulación del Problema.**

### **1.2.1. Problema General:**

¿De qué modo se relaciona el clima laboral con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos:**

¿Cuál es la relación entre las relaciones interpersonales y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?



¿Cuál es la relación entre las condiciones ambientales de trabajo y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?

¿Cuál es la relación entre la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?

¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?

¿Cuál es la relación entre la toma de decisiones y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?

### **1.3 Objetivos de la Investigación.**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Determinar de qué modo se relaciona el clima laboral con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

Determinar la relación entre las relaciones interpersonales y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

Determinar la relación entre las condiciones ambientales de trabajo y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

Determinar la relación entre la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

Determinar la relación entre la comunicación organizacional y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

Determinar la relación entre la toma de decisiones y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

#### **1.4 Justificación del Estudio.**

El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo. Un tema importante en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas.

Para una evaluación integral de la productividad laboral es vital no quedarse con los resultados de la encuesta de clima laboral sino encontrar aquellos aspectos que realmente valoran los colaboradores ya que puede darse el caso que exista aspectos en los que no estén satisfechos pero que no son relevantes para ellos, por lo que será necesario profundizar dichos aspectos con entrevistas al personal o de grupos focales. Sobre los aspectos priorizados se tendrá que realizar los planes de acción.

Un estudio de clima laboral permite conocer el estado de la institución pública en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Tiene además un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar la Encuesta se le hace sentir al personal, el interés de su institución por su desarrollo integral y el bienestar en su trabajo. La realización del estudio de investigación proporcionará información precisa y útil para la Institución, ya que de la misma se obtiene un feedback (retroalimentación) por parte de los empleados, con respecto a la organización pública, sus procesos, normas y procedimientos, ambiente de trabajo, sentido de pertenencia de los empleados, entre otros. Redunda directamente en la retención de talentos y puestos claves de la institución, anticipándose proactivamente a la problemática que traería aparejado un ambiente laboral negativo para el personal.

Al generar estudios sobre clima laboral, la institución emite un mensaje claro a sus empleados ya que, la realización de estos informes, refleja un

gran interés y pro actividad por parte de las entidades que las llevan a cabo. Además, propicia el escenario ideal para emprender cambios o mejoras directa en el clima laboral.

Aquellas instituciones públicas que no realicen mediciones sobre clima laboral no estarán en condiciones de obtener información valiosa por parte de los empleados y de cómo perciben éstos el clima laboral de la Institución, generando a corto o mediano plazo consecuencias negativas.

### **1.5 Limitaciones de la Investigación.**

-Limitaciones económicas:

Falta de recursos económicos, la investigación tiene un alto costo para el estudiante investigador. Puede ocasionar retraso en el cumplimiento en el cronograma de actividades.

-Limitaciones de tiempo:

El estudiante investigador se sustenta sus propios gastos, por lo tanto, tiene que cumplir con sus compromisos laborales.

-Limitaciones de veracidad de datos

Tener acceso a personas, datos y documentos en las organizaciones públicas, por cualquier razón, es generalmente denegado o limitado de alguna manera. Muchos trabajadores no responden con sinceridad al cuestionario, más que todo los contratados, por temor a represalias de los superiores.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes del Estudio.**

Se realizó una revisión exhaustiva de investigaciones importantes considerando su actualidad y valor teórico, con el propósito de establecer razonamientos para interpretarla, encontrándose investigaciones a nivel internacional, regional y nacional que sirvieron de soporte a la investigación.

#### **2.1.1. Nivel Internacional.**

Villamil, O. y Sánchez, W. (2012), en la investigación, Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma; realizada en la UNITEC, San Pedro Sula. Honduras.

Tuvo como objetivo determinar de qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma; investigación de tipo cuantitativo, en la que se utilizó un cuestionario que según la escala de Cronbach tiene un índice de 0.928, y que para la obtención de las respuestas utilizó el método de escala de Likert.: tomaron como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación gerente/subordinado, y con la relación remuneración); y que fue realizada en una población de 355 empleados, de la cual se tomó una muestra de 154; determinaron que existe un 64%

de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma; con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80.

Rodríguez, M. y Andrés, A. (2011), en la investigación, Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena, realizada en la Universidad Andrés Bello de Santiago de Chile-Chile.

Tuvo como objetivo determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas; investigación de tipo cualitativa-descriptiva, y donde se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989), de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) y un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad) a una muestra de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule, llegan a la siguiente conclusión: se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

Uría, D. (2011), realiza la investigación El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ande/as Cía. Ltda de la ciudad de Ambato. Ecuador.

Que tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el con el objetivo de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral, de tipo básica, transversal, descriptiva, explicativa, correlaciona! y cualitativa con diseño de

investigación de campo, aplicada en una 20 población de 40 trabajadores de la empresa de los diversos niveles, la misma que por ser menor de 100 se consideró en su totalidad en la muestra;; llega a las siguientes conclusiones: existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente.

El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores. Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales. Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores.

### **2.1.2. Nivel Nacional.**

Molocho, N. (2010). En su tesis titulada: Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur-2009, para optar el grado de magíster, teniendo como objetivo general determinar en qué medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01-Lima Sur 2009.

La Investigación se realizó porque existe la necesidad de solucionar el problema de la falta de comunicación interpersonal apropiada y de políticas de gestión que afectan las relaciones humanas y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional en la unidad de gestión local N° 01 de Lima - Sur, que en los últimos años se ha visto cuestionada por algunos usuarios, por cuanto no se desempeñan demostrando eficiencia profesional.

Este diagnóstico contribuye a optimizar la gestión institucional atendiendo a las fortalezas del recurso humano de la sede administrativa orientando la toma de decisiones y las políticas institucionales que permiten crear un ambiente favorable, de mayor confianza y participación que promueva mejorar el rendimiento laboral del personal.

Llegó a las siguientes conclusiones:

- 1.- El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.
- 2.- El clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.
- 3.- El clima institucional, expresado en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

Quispe, Y. (2015). El clima laboral y su influencia en la productividad de la microempresas, sustentada para optar el título de Licenciada Administración de Negocios en la Universidad San Juan Bautista. La autora llega a las siguientes conclusiones:

- 1.- Muchos de los colaboradores de las microempresas se sienten satisfechos por pertenecer en ellos, aunque solo un mínimo de personas no están de acuerdo; y esto se debe a que no se sienten cómodos ya que existe una falta de comunicación entre los empleadores y sus colaboradores.
- 2.- Algunos de los empleadores no toman en cuenta las ideas expresadas por sus empleados, lo que hace generar un factor de desconfianza, frustración y desinterés al momento de realizar sus tareas.
- 3.- Los empleados muestran un poco de desinterés en sus actividades, porque la remuneración que perciben, no satisface sus necesidades y por lo tanto sus expectativas de trabajo se disminuyen.

4.- Los empleados se sienten excluidos en las tomas de decisiones que realizan sus empleadores, ya que le restan importancia en base a sus ideas y las toman en cuenta para ponerlas en práctica y así poder mejorar algunos aspectos en las microempresas

### **2.1.3. Nivel Regional / Local**

Aguí, F. y Castro, J. (2014). En su tesis titulada: El clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores en la dirección de equipo mecánico (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones) Huánuco-2013. El presente trabajo de investigación fue descriptivo correlacional, porque se describió la relación entre el clima laboral y desempeño laboral. La población fue de 19 trabajadores al igual que la muestra. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 10 preguntas con dos alternativas de respuesta. Se concluyó según los resultados obtenidos del clima laboral y el desempeño laboral. Los resultados del presente trabajo de investigación demuestran que el clima laboral si se relaciona directamente con los indicadores del desempeño laboral; consecuentemente se ha logrado el propósito del trabajo de investigación. Dichos resultados están evidenciados en los cuadros obtenidos. Ante un buen clima laboral nos sentimos cómodos y valorados en la empresa donde laboramos podemos sacar lo máximo de nuestras virtudes, por ende tendremos un buen desempeño en el trabajo; pero cuando esto se da al revés nuestros empleados no darán lo mejor de sí mismos lo cual se vuelve una tarea difícil revertir en dicha situación.

Duran, D. y Medrano, K. En su trabajo de investigación Clima Organizacional en la Comisaría PNP de Huánuco – 2013, concluye que: El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un desarrollo continuo para así alcanzar incrementos de productividad, valorando que la diferencia sostenible está en el "talento humano" que es la fuente de la innovación para adaptarse a nuevos cambios. Para llegar a un nivel donde las personas alcancen todo su potencial productivo e innovador es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales, es por este motivo que se plantea desarrollar la presente investigación en la



Comisaria PNP Huánuco. El nivel de la investigación pertenece al tipo de Investigación Aplicada y es de Nivel Descriptivo, con un Diseño No Experimental y de corte Transversal. La población y muestra está conformado por todo el personal policial de la Comisaria PNP Huánuco. Se han determinado 14 dimensiones en coherencia al modelo teórico de Likert las cuales influyen en el clima organizacional de la Comisaria PNP – Huánuco.

Los efectivos policiales en la comisaría PNP Huánuco perciben que la dotación de recursos, materiales y equipos no es la adecuada, según la escala empleada se considera esta dimensión como MALA. Los efectivos policiales se sienten identificados con el trabajo que realizan en la Comisaría PNP – Huánuco, según la escala empleada se considera como bueno.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Conceptualización de Clima Laboral.**

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Marín, 2002).

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque

que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra”

Definir el concepto de Clima Laboral, con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización. Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad. (Aje, 2010)

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”. El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (Aje, 2010)

Sandoval (2004) señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación

económica), b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”. En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima laboral es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. (Litwin, G. y Stinger, R. , 2010)

Las definiciones de clima laboral explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. (Marín, 2002).

### **2.2.2 Dimensiones del Clima Laboral**

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 un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas

dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert (1998) divide la percepción del clima en función de ocho dimensiones, las cuales presentamos en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 01**  
**PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN FUNCIÓN DE OCHO**  
**DIMENSIONES**

| <b>DIMENSIÓN</b>  | <b>DEFINICIÓN</b>   |
|---|---|
| 1. Los métodos de mando.                                      | La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.                                  |
| 2. Las características de las fuerzas motivacionales.         | Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.      |
| 3. Las características de los procesos de comunicación.       | La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.             |
| 4. Las características de los procesos de influencia.         | La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. |
| 5. Las características de los procesos de toma de decisiones. | La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.   |
| 6. Las características de los procesos de planificación.      | La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices                          |
| 7. Las características de los procesos de control.            | El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.                       |
| 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.       | La planificación, así como la formación deseada.  |

Fuente: Likert dimensiones del Clima Laboral.

Elaboración: Propia

Litwin y Stringer (2010) resaltan que el clima laboral depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/ subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

### **2.2.3 Clima Laboral.**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un gerente puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Chiavenato, 2002).

Otra consideración importante que cabe resaltar es resaltar quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima laboral se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de cómo los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del Clima Laboral (Chiavenato, 2001).

Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. Una definición proporcionada por Stephen Robbins se refiere al clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (Robbins, 1998, p. 32).

Por otra parte, se puede decir que el clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 2001).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros (Gonçalves, 2001).

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Laboral es necesario resaltar las siguientes características: (Litwin y Stringer, 2010)

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Laboral se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros) (Robbins, 1998).

Un Clima Laboral, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad (Robbins, 1998).

#### **2.2.4 Medición y Funciones del Clima Laboral.**

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los



empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, a continuación, se describen los más implementados en el contexto colombiano.

Para Brunet (2004) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene

utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica. Concluye Brunet (2004) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos). Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales)

### **2.2.5 Productividad**

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado. Por ejemplo, la forma más simple de calcularlo es establecer la productividad del empleo, tomando el PIB, en términos reales, dividido por el total de horas trabajadas. El objetivo es establecer la mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y de otros recursos para maximizar la producción total de productos y servicios. (Bustos, 2005)

Muchos economistas han analizado el concepto de la productividad. Mencionamos a alguno de ellos:

Quesnay economista francés pionero del pensamiento económico, afirmó que “la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”. Este planteamiento está directamente relacionado con el utilitarismo y en él está presente los antecedentes que apuntan a la productividad y competitividad. (Ahumada, 1997)

En Adam Smith podemos encontrar el concepto de productividad cuando analiza las causas y repercusiones de la división del trabajo, las características de los trabajadores y el desarrollo tecnológico y la innovación. Al respecto, en el libro primero de “*La Riqueza de las Naciones*”, señala que la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo, de manera que la

aptitud, la destreza y la sensatez con que este se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo. (Ahumada, 1997)

David Ricardo, quien planteó la teoría del valor, las ventajas absolutas y las ventajas comparativas, relacionó a la productividad con la competitividad de los países en el mercado internacional e incorporó la idea de los rendimientos decrecientes en el uso de los factores. (Ahumada, 1997)

Karl Marx también se refirió al concepto de productividad en *“El Capital”*. Marx lo desarrolla teórica y empíricamente tanto para el sector agrícola como para el industrial, particularmente la actividad textil. Además, diferencia la idea de productividad de la de intensidad del trabajo. En el sector de servicios también se ve el efecto de una máquina más, por ejemplo, con la inversión en informática, que hace que el trabajo de cada trabajador es mucho más eficiente y cada trabajador puede producir mucho más que antes.

*“... el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto...”* (Marx; 1980).

Así pues, Marx define a la productividad del trabajo como un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos ociosos y/o aumentando la jornada laboral). Es interesante destacar que Marx incorpora en su definición, además de las características (destrezas) de los trabajadores, las características de la ciencia y la tecnología incorporadas en el proceso de producción.

La productividad es mucho más compleja que tener una máquina más en tu lugar de trabajo, y se determina y es impactado por muchos factores, incluyendo los siguientes: (Bain, 2003).

- La calidad y disponibilidad de los recursos naturales, que impacta la producción de productos y servicios que necesita de estos recursos.

- La estructura de la industria y los cambios de los sectores, incluyendo si permite entradas de nuevos competidores o no, ampliando la competitividad e incentivando la mejora de la forma de trabajar.
- El nivel de capital total y su incremento, que impacta su nivel y su costo y que facilita o no el nivel de inversión futuro.
- El ritmo de progreso tecnológico, más y mejor tecnología mejora el nivel y la calidad de tecnología utilizada en la producción.
- La calidad del Capital Humano (la educación), que impacta los resultados de la aportación humana.
- El entorno macroeconómico, que puede facilitar o entorpecer la participación en la economía de los distintos actores, que son los empresarios y los trabajadores.
- El entorno microeconómico, que puede facilitar o entorpecer la forma de trabajar diaria los distintos actores, por ejemplo, que el gobierno.

Mejorar la productividad es clave para mejorar el nivel de vida de la sociedad, ya que repercute en más potencial de incrementar los sueldos y más rentabilidad para el capital invertido, que incentiva cada vez más la inversión, el crecimiento de empleo y el crecimiento de la economía. El incremento de la productividad impulsa el crecimiento de la economía.

#### **2.2.6 Productividad en el Perú.**

Una de las leyes de la economía señala que el crecimiento económico depende del crecimiento de los factores que participan en el proceso productivo. Es decir, por un lado, depende de factores tangibles como son el capital físico y el número de trabajadores; y, por otra parte, depende del crecimiento de factores intangibles, que se resume en la productividad de los factores. En este contexto, es útil recordar, además, que el crecimiento de los factores tiene un límite; tal es el caso de la fuerza laboral, pues el número de trabajadores no puede incrementarse más allá de los límites demográficos de un país. Como contraparte, el crecimiento de la productividad no tiene límites, pues se basa fundamentalmente en aspectos como el capital humano de los trabajadores y la innovación tecnológica. (Céspedes y otros, 2016)

Caso Perú. La evidencia disponible para nuestro país sugiere que la participación laboral es alta, tanto que implica incluso que el número de trabajadores (como porcentaje de la población) es superior al registrado en economías más desarrolladas; que el stock de capital es también alto considerando que la inversión (como porcentaje del producto) está entre las más elevadas de la región; y que la productividad, pese a todo lo anterior, es muy baja, tanto que su valor es aproximadamente solo un quinto de la alcanzada por los Estados Unidos. Entonces, dentro de esta lógica, si el Perú desea crecer a tasas altas y alcanzar niveles de desarrollo similares a los de las economías desarrolladas, debe poner especial atención al crecimiento de la productividad y al fomento de sus principales determinantes. (Céspedes y otros, 2016)

El énfasis en el fomento de la productividad como estrategia de crecimiento de largo plazo es fundamental para mejorar el desarrollo y el bienestar de los peruanos. Los bajos salarios y la baja producción en el Perú, respecto a lo que se observa en las economías desarrolladas, se explican en gran medida por el hecho de que, con una unidad de factor capital y trabajo, un trabajador de estas economías produce y gana hasta cinco veces más que un trabajador peruano. La evolución de los salarios desde 1950 hasta 2015 es el resultado de la escasa atención que se le ha dado a la productividad desde una perspectiva de largo plazo. En efecto, durante este período, el PBI potencial creció a una tasa de 3.9% anual; el capital físico, a una tasa de 4.6%; el empleo potencial, a una tasa de 3.9%; pero la productividad total de los factores en términos potenciales muestra una tasa cercana a 0% de promedio anual. (Céspedes y otros, 2016)

La productividad puede ser vista como el resultado de la interacción de cuatro componentes: (1) la innovación, ayuda en la creación de nuevas tecnologías, productos y procesos; (2) el nivel de infraestructura, otorga bienes y servicios públicos en apoyo a la economía; (3) la educación, que desarrolla conocimiento y habilidades de los trabajadores; y (4) la eficiencia, que ayuda en el uso y distribución eficiente de los recursos productivos. Se observan bajos niveles de innovación en el Perú debido a carencia de científicos e instituciones científicas, falta de coordinación entre

la universidad y la empresa, y bajo gasto en investigación y desarrollo (I&D). Se debe a que el apoyo gubernamental es limitado en este campo y no bien utilizado por las empresas. Según la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera (2013), el 22% de las empresas recibió algún apoyo gubernamental, monetario y no monetario, para actividades de innovación entre los años 2009 y 2011. (Céspedes y otros, 2016)

### **2.2.7 Productividad Laboral**

La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales (INE, 2016).

Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdidas al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. Tales aumentos se pueden producirse en razón de disposiciones gubernamentales como la regulación del salario mínimo. Por ello, podría incentivar a las empresas a trasladarse al sector informal para reducir costos. Para aumentar la productividad laboral es necesaria una mejor educación, capacitación y mayor tecnología. De otro modo, el aumento de la productividad laboral no sería fruto más que del ciclo económico. Según el MEF, la productividad del trabajo en el Perú creció en 20% entre el 2009 y el 2014 (INE, 2016).

La productividad laboral es una medida de eficiencia de una persona, máquina, factoría, sistema, etc. en la conversión de los insumos en productos útiles. El Management debe establecer procesos de control para mantener o mejorar la productividad laboral que es aquella ligada al desempeño de las personas y a la relación costo laboral vs beneficio. (INE, 2016).

La productividad laboral en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos. Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio combinada con las técnicas más apropiadas para de esta forma, alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa (INE, 2016).

En la economía actual están presentes de forma constante términos como productividad y competitividad ya que uno depende del otro en términos reales. Si bien se relacionan, difieren productividad y competitividad; mientras que la productividad es un indicador que ayuda a medir el uso óptimo de los recursos a la hora de producir bienes y servicios. (INE, 2016).

### Competitividad

Se define como la capacidad que tiene la empresa, disponiendo de una serie de recursos y factor de trabajo limitados, para obtener una mayor rentabilidad que las otras empresas que compiten en el mismo sector. Se puede afirmar que la competitividad es un indicador que nos permite estudiar la productividad de una empresa y la productividad de esa empresa en relación con otras empresas. (INE, 2016).

### Factores de Productividad Laboral

Son una serie de acciones que afectan al rendimiento de las empresas. Algunos de estos factores pueden identificarse como el ausentismo, los índices de rotación del personal, el funcionamiento de maquinaria, y otros factores del ambiente interno y externo de la empresa que condicionan los índices de productividad. Por otra parte, al hablar de productividad se dan dos conceptos que son bien diferentes: productividad laboral y eficiencia, que implica alcanzar los objetivos de la empresa de determinada manera, utilizando de la mejor manera posible los recursos financieros, humanos y de infraestructura a disposición. (INE, 2016).

## Calidad y la Productividad

En las empresas están estrechamente relacionadas. Una mejora en la calidad puede dar lugar a una mejora en la productividad, pudiendo conseguirlo mediante una reducción en costes o al aumentar las unidades producidas. Esto permite el decrecimiento de los costes al haber menos reprocesos y una empresa mucho más competitiva. (INE, 2016).

### **2.2.8 Dimensiones humanas y productividad.**

Numerosos autores han sugerido la relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones, dicha influencia implica procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar (Robbins & Judge, 2009; Jones & Chung, 2006; Quijano, 2006; Parra, 1998). Coincidiendo con esta afirmación (Perea, 2006), Delgadillo (2003) señalan que el hecho productivo requiere de la participación de las personas, de una permanente relación social laboral, lo cual indica que en su realización están presentes unos componentes psicológicos y psicosociales. De tal manera que para quienes toman las decisiones y lideran la organización es de gran importancia conocer que es lo que induce al hombre a la acción, a trabajar de forma entusiasta y sostenida en la organización, para satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales; a asociarse con otros que también tienen deseos, intereses y expectativas individuales, conformando grupos, y más aún, satisfacer los objetivos de la organización.

Identificamos entonces dos dimensiones de la actuación de las personas al actuar individualmente o como parte de un grupo en la organización, que inciden en la productividad: una dimensión psicológica y una dimensión psicosocial (Delgadillo, 2003).

#### Dimensión Psicológica:

Referida a la persona con necesidades individuales que satisfacer, con un propósito, que involucra todos los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, sus necesidades y expectativas. Los procesos individuales tienen inherencia en el bienestar,



la satisfacción, la motivación para el trabajo y la vinculación a la organización y en su actitud hacia el aprendizaje y el cambio (Romero-Buj, 2010; Robbins & Judge, 2009; Quijano, 2006).

Entre los aspectos psicológicos los más significativos e importantes en el comportamiento de las personas en la organización se encuentran: autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social (Quijano, 2006). Estos procesos psicológicos activan en los individuos la motivación, la satisfacción, la participación, la identificación, el compromiso e implicación y configuran sus competencias, las cuales van a incidir en su desempeño individual.

#### Dimensión Psicosocial:

Referida a la actuación de las personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes, involucra los procesos psicosociales que se dan en las personas, al interactuar entre ellas. Los procesos psicosociales tienen vinculación con el desempeño grupal o colectivo y el comportamiento humano en la organización, tales como el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa. Estos procesos tienen que ver con los fenómenos intragrupales que se producen dentro de los grupos de trabajo, así como los intergrupales, que se producen entre grupos. Ambos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por ende su desempeño (Romero-Buj, 2008; Robbins & Judge, 2009; Quijano, 2006). Asimismo, en la organización, se manifiestan procesos que afectan o inciden en los individuos y en los grupos, y están determinados por su marco estratégico.

Entre los aspectos psicosociales señalados por Quijano (2006) se encuentran: la cultura organizativa, el cambio organizacional, el liderazgo, el nivel de desarrollo grupal, la participación, el poder, el conflicto, la toma de decisiones, los procesos de negociación y el clima organizacional.

### **2.2.9 Satisfacción Laboral y Productividad.**

Pocos temas han atraído el interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998).

Se entiende la *Productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994).

En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos (Stoner, 1994).

Sin embargo, creer en la afirmación de que del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos (Stoner, 1994).

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins,1998).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares (Pinilla, 1982).

Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí.

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción

es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo (Pinilla, 1982).

Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del gerente o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo. Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los gerentes (Pinilla, 1982).

#### **2.2.10 Las Relaciones de trabajo entre el estado y las personas**

El 4 de julio de 2013 se publicó la Ley del Servicio Civil. Quizás esta norma sea la primera muestra palpable del reto que ha asumido el Estado de basar las contrataciones de personal en el Sector Público en criterios de mérito, transparencia y capacitación. De hecho, ese es uno de los aspectos más valiosos de dicha ley, y por ello, incuestionable y más bien elogiable. No obstante, ¿qué tanto ello puede entrar en colisión con el deber de

protección que tiene el Estado de los derechos fundamentales laborales (Ku, 2013).

La reforma en el régimen de contratación de personas por el Estado -por más novedosa y bienintencionada que sea- no puede darse a espaldas de nuestro marco constitucional de respeto de los derechos fundamentales, de los Convenios Internacionales en materia de derechos laborales, y de la realidad de los trabajadores públicos en nuestro país. Es por ello que los principales cuestionamientos van dirigidos contra sus disposiciones en materia laboral, los cuales han sido planteados en diversos tonos por las organizaciones sindicales más representativas de nuestra sociedad. Recordemos las reformas laborales neoliberales que se dieron con fuerza en nuestro país en la década del '90, no sólo afectaron a los trabajadores del Sector Privado, a través de la introducción de diversas modalidades de contratación temporal que precarizaron las relaciones de trabajo al amparo del Decreto Legislativo No. 728; sino también, las relaciones de trabajo existentes entre el Estado y las personas. Este contexto de reformas y de flexibilización no sólo facilitó el ingreso de personal poco o nada preparado en el desempeño de cargos públicos, copando políticamente diversas instituciones cuyos líderes estaban llamados a responder así a sus principios partidarios; también permitió que desde el Estado se privilegie la contratación de personal bajo figuras legales que desconocían totalmente los derechos más elementales en materia de trabajo (Ku, 2013).

En un primer momento, a esta última clase trabajadora también se la contrató bajo la figura de los "servicios no personales", éste era un contrato de naturaleza civil que trataba de encubrir de manera descarada el trabajo más "personal" que podía existir en el Estado, consecuente desconocimiento de derechos laborales como gratificaciones, vacaciones, compensación por tiempo de servicios, y otros derechos más de naturaleza colectiva. Luego se introdujo la figura del "contrato administrativo de servicios" a través del Decreto Legislativo N° 1057, que si bien esta norma empezó reconociendo algunos beneficios como vacaciones y salud, señalaba que su naturaleza era la de una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativa del Estado, siendo claro que sus

disposiciones trataban de encubrir la existencia de un vínculo laboral entre el Estado y las personas que se desempeñaban en él bajo dependencia, en un horario determinado y a cambio de una remuneración (Ku, 2013).

Dicho encubrimiento terminó por ser legitimado “a medias” por la Sentencia del Tribunal Constitucional recaída en el Exp. N° 00002-2010-PI/TC, la cual resuelve la demanda de inconstitucionalidad interpuesta por más de 5,000 ciudadanos contra el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, la misma que fue declarada infundada, por un lado, otorgándole a dicho contrato la naturaleza de régimen “especial” de contratación laboral para el sector público compatible con el marco constitucional, y por el otro, obligando al Estado al respeto de los derechos de naturaleza colectiva reconocidos en la Constitución, tales como la sindicación y la huelga, exhortándolo a limitar la contratación de personal bajo dicho régimen y a hacer cumplir la temporalidad del mismo (Ku, 2013).

Lily Ku Yanasupo .....la discusión del vínculo laboral no sólo es una lucha constante en el Sector Privado, donde trabajadores y empleadores ingresan a disputas judiciales de nunca acabar; ésta también es una lucha que se ha dado en paralelo en el Sector Público, porque durante muchos años el Estado ha venido desconociendo -bajo diversas figuras- los derechos fundamentales laborales de sus trabajadores, a pesar que entre los deberes primordiales del Estado está el de garantizar la plena vigencia de los derechos humanos y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia; pero también, por su absurdo empeño por resistirse en reconocer la existencia de vínculo laboral entre el Estado y sus servidores, hasta el punto de restringir la labor fiscalizadora de la Autoridad Administrativa de Trabajo únicamente a los trabajadores del Estado sujetos al régimen del Decreto Legislativo N° 728, dejándose desprotegido de este derecho a los trabajadores contratados bajo los regímenes de los Decretos Legislativos N° 276 y 1057, situación que se mantiene aún con la creación de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), a través de la Ley N° 29981 publicada el 15 de enero de 2013 (artículo 4, párrafo i). (Ku, 2013).

Tampoco puede desconocerse que en el período de aplicación del contrato de servicios no personales y el paso al contrato administrativo de servicios, se ha conformado un grupo de trabajadores que vienen laborando en el Estado entre 5, 6 o más de 7 años, sin haber gozado de sus derechos fundamentales laborales. Ahora viene esta nueva Ley del Servicio Civil, que pretende empezar desde cero y desconocer todas esas malas decisiones políticas adoptadas en el pasado en materia de contratación de personal que, quiérase o no, someterá a este grupo a las mismas reglas aplicables a los que por primera vez ingresarán a laborar para el Estado al amparo de dicha ley (Ku, 2013).

### **2.2.11 Clima laboral en las entidades públicas peruanas.**

La actitud de los servidores públicos frente al cambio puede ser definida como de inercia, es decir, de desidia e inacción, a partir de factores como la tradición cultural de cada organización; la existencia de supuestos patrimonios políticos establecidos en la administración pública, tales como en un poder del Estado (conocida por su carga jurídica sin resolver) detentada por un partido político tradicional (Mayor, 2011)

Son considerados también por tradición y por el juego de intereses que es un aspecto característico de la política y la recurrencia en el reemplazo periódico de nuevos elementos que es direccional a ese poder del Estado, cuya gestión es organizada, de acuerdo criterios de poder y no sobre la base de un proyecto organizacional de largo plazo. Por tanto, en términos reales la resistencia al cambio es un fenómeno generalizado en nuestra sociedad y por consiguiente se replica en las entidades del sector público. Ahora bien, aunque se trata de un comportamiento relativamente social y cultural, en las entidades del Estado no parece existir una noción y aspiración al cambio, lo suficientemente claro como para que las personas se animen a ello o se contagien de la sinergia del cambio. Sumándose también a ello un nivel significativo de desesperanza y escepticismo sustentado en los hechos señalados anteriormente, ya que los cambios positivos que se planteen por cada administración no cuentan con ninguna garantía que van a perdurar, sin importar el aspecto político partidario (Mayor, 2011)

La temporalidad en el desempeño de las funciones, es decir, la manera como los servidores públicos se insertan en la administración pública de acuerdo con el horizonte del período de gestión del partido gobernante se desprende de su relación con ellas, como factor de cohesión o desarticulación, buscando elementos comunes que hagan posible la construcción de un clima organizacional adecuado. En estas entidades pueden reconocerse por lo menos cuatro tipos de relación laboral : la de los niveles de dirección (puestos de confianza), la de los servidores públicos de carrera (nombrados) y la de los asesores y contratados (CAS), existiendo muchas veces una rivalidad soterrada, que no contribuye a construir un buen clima organizacional por cuanto los servidores públicos nombrados conocedores del manejo de la administración, aunque equivocada muchas veces, se sienten dueños del puesto por haber permanecido por mucho tiempo en la entidad, defendiendo algunos privilegios obtenidos, viendo a los nuevos funcionarios como inexpertos, soñadores sin conocimiento en quehaceres de la administración pública, sorprendiendo a los nuevos funcionarios públicos con recetas y direccionamiento errado que conducen a una mala gestión, inventando o imponiendo sus propios criterios y procesos, manteniendo siempre el control; en otras palabras, ven a los directivos y los nuevos como “visitantes, cuya permanencia, en última instancia, siempre será transitoria por supuesto que existen honradas excepciones (Mayor, 2011).

### **2.3 Definición de Términos.**

- **Adecuación de la planeación:**

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- **Autoestima.**

Es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter.



- **Auto control.**

Una característica de la personalidad a la que recientemente se la ha dado mayor atención se llama autocontrol. Esta se refiere a la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.

- **Actitudes.**

Aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados; es la forma de representar como se siente una persona.

- **Ausentismo.**

Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

- **Autocrático.**

No da participación a sus trabajadores en la toma de decisiones.

- **Carismático.**

El que posee cualidades que hace que sus empleados lo sigan.

- **Comportamiento Organizacional.**

Campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones.

- **Comportamiento individual.**

Para relacionar el comportamiento individual con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, hay que iniciar por ilustrar lo que significa la conducta, comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

- **Compromiso con el trabajo.**

Es el grado en que una personase valora así misma a través de la identificación sociológica con la empresa.

- **Compromiso organizacional.**

Se refiere a la identificación del individuo con la empresa, metas y objetivos.

- **Comunicación.**

Proceso por el cual se unifica la actividad organizada, es un proceso esencial en el sistema organizativo que ayuda a integrar todos los elementos en función de los objetivos de la organización.

- Democrático.

Dejar participar a sus trabajadores en la toma de decisiones.

- **Desarrollo Organizacional.**

Trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas.

- **Estructura:**

Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

- **Estándares:**

Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- **Formalización:**

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

- **Estructura de la organización:**

La estructura organizacional se crea para establecer las funciones y actividades para que los individuos cumplan con los deberes y responsabilidades.

- **Grupo:**

Se define como dos o más individuos, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos.

- **Grupos Formales:**

Son los que tienen como propósito fundamental ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

- **Grupos Informales:**

Sus miembros se agrupan principalmente por motivos amistosos y carecen de estructura formal.

- **Habilidad.**

Se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto.

- **Habilidades individuales:**

Se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades y así encontrar la manera adecuada de usarlas en la organización.

- **Habilidades Intelectuales:**

Son aquellas que se requieren para desarrollar actividades mentales, entre las que se pueden mencionar la aptitud numérica, la comprensión verbal, la velocidad de percepción, el razonamiento inductivo, deductivo, la memoria, entre otros.

- **Habilidades Físicas.**

Son aquellas que se necesitan para realizar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares.

- **Inconsecuencia:**

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- **Liberal.**

Libertad completa, pero quien se toma las decisiones importantes es él.

- **Liderazgo.**

Proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

- **Motivación.**

Las personas motivadas son aquellas que con gran entusiasmo y convencimiento propio afrontan la tarea que deben ejecutar ya que con ella logran satisfacer sus necesidades.

- **Organización.**

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción.

- **Objetivos del Comportamiento Organizacional.**

Los cuatro objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos.

- Propósito de la organización:

**Es** ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

- **Productividad.**

La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

- **Percepción:**

Diferencias en la forma en que las personas ven las cosas.

- **Rotación de Personal.**

Es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio, pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.

- **Responsabilidad:**

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

- **Recompensa:**

Percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización.

- **Relaciones Laborales.**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre gerentes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización.

- **Selección basada en capacidad y desempeño:**

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- **Satisfacción en el trabajo.**

La cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

- **Toma de Decisiones:**

Identificar y elegir soluciones que conduzcan a un resultado final esperado o deseado mediante la ayuda de los grupos de trabajo.

- **Tolerancia a los errores:**

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

- **Trabajador:**

Es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución.

## **2.4 Hipótesis.**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

La relación es significativa entre las relaciones interpersonales y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

La relación es significativa entre las condiciones ambientales de trabajo y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

La relación es significativa entre la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?

La relación es significativa entre la comunicación organizacional y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

La relación es significativa entre la toma de decisiones y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

## **2.5 Variables.**

### **Variable 1:**

Clima Laboral.

### **Variable 2:**

Productividad de los Trabajadores.

### **2.5.1 Definición Conceptual de la Variable.**

#### **Clima laboral**

Medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. Si se es capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, se tiene todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en la organización.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

### **Productividad de los trabajadores**

La productividad laboral es una medida de eficiencia de una persona, máquina, factoría, sistema, etc. en la conversión de los insumos en productos útiles. El Management debe establecer procesos de control para mantener o mejorar la productividad laboral que es aquella ligada al desempeño de las personas y a la relación coste laboral vs beneficio.

La productividad laboral en las organizaciones puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo.

Mejorar las capacidades y las habilidades que permiten a los empleados hacer las mismas tareas en menos tiempo (incrementar el capital humano por trabajador).

#### **2.5.2 Definición Operacional de la Variable.**

##### **Clima laboral**

Medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. Si se es capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, se tiene todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en la organización, el mismo que será medido mediante un cuestionario conformado por 15 proposiciones.

##### **Productividad de los trabajadores**

La productividad laboral es una medida de eficiencia de una persona, máquina, factoría, sistema, etc. en la conversión de los insumos en productos útiles. El Management debe establecer procesos de control para mantener o mejorar la productividad laboral que es aquella ligada al desempeño de las personas y a la relación coste laboral vs beneficio, el mismo que será medido mediante un cuestionario conformado por 12 proposiciones.

### 2.5.3 Operacionalización de la Variable.

| VARIABLES  | DIMENSIONES                        | INDICADORES  | ESCALA DE MEDICIÓN |
|--|------------------------------------|--|--------------------|
| <b>V1:<br/>Clima Laboral</b>                     | Relaciones interpersonales         | - Cortesía<br>- Amabilidad                               | Ordinal            |
|  | Condiciones ambientales de trabajo | - Elementos estructurales<br>- Tecnología                |                    |
|  | Motivación laboral                 | - Reconocimiento<br>- Recompensa                         |                    |
|  | Comunicación organizacional        | - Habilidades comunicativas<br>- Comunicación horizontal |                    |
|  | Toma de decisiones                 | - Decisiones oportunas<br>- Decisiones equitativas       |                    |
| <b>V2:<br/>Productividad de los trabajadores</b> | Competencias                       | - Conocimientos<br>- Habilidades                         | Ordinal            |
|  | Responsabilidad                    | - Cumplimiento<br>- Puntualidad                          |                    |
|  | Innovación y creatividad           | - Innovación<br>- Creatividad                            |                    |
|  | Compromiso institucional           | - Identificación<br>- Colaboración                       |                    |



## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y Nivel de Investigación.**

#### **3.1.1 Tipo de Investigación.**

Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernández y otros (2014), el presente estudio responde al tipo de investigación no experimental de alcance correlacional ya que tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular, determinar la relación que existe entre el clima laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables.

#### **3.1.2 Nivel de Investigación**

La investigación es de tipo “descriptivo-explicativo”. Es descriptiva porque puso de manifiesto las características de relación que presentaba un fenómeno determinado, en nuestro caso es la actual situación del clima laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Sánchez Carlessi (1995) señala que este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Cómo es el fenómeno y cuáles son sus características? Por su parte, la investigación es explicativa en la medida que se orientará al descubrimiento de los factores que pueden incidir en la ocurrencia de dicho fenómeno, en nuestro caso fue establecer la relación o grado de dependencia entre el clima y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

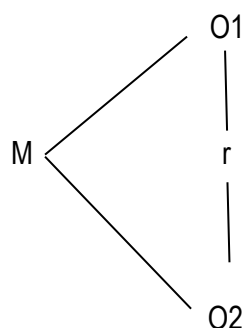
### 3.1.3 Diseño de la Investigación.

El diseño es correlaciona-transversal, puesto que la recolección de información se hará en un solo momento y en un tiempo único.

Correlacional, porque se determinó la relación entre clima y productividad laboral, sin precisar el sentido de causalidad.

(Hernández y otros, 2014), el tipo de diseño no experimental, tiene como propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño de investigación no experimental tiene la siguiente estructura:



Donde:

M = Muestra

O1 = Variable 1: Clima laboral

O2 = Variable 2: Productividad de los trabajadores

r = Relación entre las variables de estudio.

### 3.2 Descripción del ámbito de investigación.

El ámbito geográfico de la investigación, es la ciudad de Huánuco, y el grupo social objeto de estudio son los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

En relación a los indicadores de bienestar social, se observa una clara tendencia decreciente en los niveles de pobreza, habiéndose reducido desde un 62,2 por ciento en el 2010 a un 40 por ciento en el 2014, con un mayor crecimiento del gasto de los hogares de los quintiles más pobres (crecimiento económico pro-pobre). No obstante, a pesar de esta reducción, las tasas de

pobreza aún se mantienen por encima del nivel nacional. La mejora del capital humano es uno de los mecanismos más efectivos para incrementar la productividad de la fuerza laboral y los ingresos de la población. Si bien los indicadores educativos de la región muestran un cierto progreso, las brechas con el resto del país son muy significativas, quedando rezagada incluso si se comparan con regiones con características socioeconómicas similares. Esta investigación recopilará y analizará la información referente al problema de las causas del clima laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

### 3.3 Población y Muestra

#### 3.3.1 Población

Estuvo conformado por 825 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco

#### CUADRO N° 02

#### TRABAJADORES QUE LABORAN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, POR DIFERENTES MODALIDADES - 2018

| SITUACIÓN    | CONDICIÓN                                   | CANTIDAD TOTAL |
|--------------|---|----------------|
| Nombrado     | Empleado                                    | 98             |
| Nombrado     | Obrero                                      | 242            |
| Contratado   | Contratos Administrativos de Servicio (CAS) | 182            |
| Contratado   | Contratos de Terceros                       | 303            |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>825</b>     |

Fuente: Gerencia de Recurso Humanos.  
Elaboración: Propia.

#### 3.3.2 Muestra

93 trabajadores. (Nivel de confianza 93%. Error máximo de estimación 8%.

Se aplicó de la fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

**N:** Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

**Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:**

|                           |      |      |      |      |      |       |      |
|---------------------------|------|------|------|------|------|-------|------|
| <b>K</b>                  | 1,15 | 1,28 | 1,44 | 1,65 | 1,96 | 2     | 2,58 |
| <b>Nivel de confianza</b> | 75%  | 80%  | 85%  | 90%  | 95%  | 95,5% | 99%  |

**e:** Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

**p:** Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n:** Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se van aplicar).

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>N</b> [tamaño del universo] |  |
|--------------------------------|--|

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>p</b> [probabilidad de ocurrencia] | <b>0.5</b> |
|---------------------------------------|------------|

| Nivel de Confianza (alfa) | 1-<br>alfa/2 | z (1-<br>alfa/2) |
|---------------------------|--------------|------------------|
| 90%                       | 0.05         | 1.64             |
| 95%                       | 0.025        | 1.96             |
| 97%                       | 0.015        | 2.17             |
| 99%                       | 0.005        | 2.58             |

| <b>MATRIZ DE TAMAÑOS MUESTRALES PARA UN UNIVERSO DE 825 CON UNA P DE 0.5</b> |                                |      |           |      |      |      |      |      |      |      |
|--|--------------------------------|------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nivel de Confianza   | d [error máximo de estimación] |      |           |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 10.0%                          | 9.0% | 8.0%      | 7.0% | 6.0% | 5.0% | 4.0% | 3.0% | 2.0% | 1.0% |
| <b>90%</b>   | 62                             | 75   | <b>93</b> | 118  | 152  | 203  | 278  | 392  | 553  | 735  |
| <b>95%</b>   | 86                             | 104  | 127       | 158  | 202  | 262  | 347  | 465  | 614  | 760  |
| <b>97%</b>   | 103                            | 124  | 150       | 186  | 234  | 300  | 389  | 506  | 644  | 771  |
| <b>99%</b>   | 138                            | 164  | 198       | 241  | 296  | 368  | 460  | 570  | 688  | 786  |

### 3.4 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

#### Técnica

#### Encuesta.

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. En la investigación, se realizó la encuesta a la muestra seleccionada, es decir 93 trabajadores de las diferentes áreas de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

**Instrumento.**

El instrumento a empleado fue el cuestionario para cada una de las variables

**3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento****Validez.**

La validación del instrumento del presente estudio, se obtuvo a través del juicio de expertos, actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia. De esa manera facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo.

**Confiabilidad.**

La confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que es un estadígrafo cuyo valor va de 0 a 1 con la siguiente valoración:

De 0.0 a 0.5: No confiable

De 0.5 a 0.7: Confiable

De 0.7 a 1.0: Altamente confiable

Los resultados de la confiabilidad se tienen en los siguientes cuadros:

Para el instrumento que midió el clima laboral:

**Resumen de procesamiento de casos**

|                       | N | %     |
|-----------------------|---|-------|
| Casos Válido          | 8 | 100,0 |
| Excluido <sup>a</sup> | 0 | ,0    |
| Total                 | 8 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,746             | 15             |

Como el valor de Alfa de Cronbach es igual a 0.746, el instrumento es altamente confiable

Para el instrumento que midió la productividad laboral

**Resumen de procesamiento de casos**

|                       | N | %     |
|-----------------------|---|-------|
| Casos Válidos         | 8 | 100,0 |
| Excluido <sup>a</sup> | 0 | ,0    |
| Total                 | 8 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,652             | 12             |

Como el valor de Alfa de Cronbach es igual a 0.652, el instrumento es confiable.

**3.6 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos****3.6.1 Fuentes de Recolección de Datos.**

Se recolectarán los datos e información a través de las fuentes primarias, utilizando la técnica de encuesta y la entrevista, caracterizada por su amplia utilidad en la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtiene mediante estas fuentes como herramientas de investigación.

Como fuentes secundarias, serán consideradas la documentación de la Municipalidad Provincial de Huánuco, Biblioteca de la misma institución, el

Instituto Nacional de Estadística e Informática y otras fuentes como estudios e investigaciones que se efectuaron sobre el mismo tema o área de estudio.

### **3.6.2 Procesamiento de Datos.**

Una vez recogida la información y los datos de las diferentes fuentes primarias y secundarias, directas e indirectas; el procesamiento de datos tendrá la siguiente presentación: Los datos comprendidos en las entrevistas aplicadas se tabularán, se usarán materiales como:

- Elaboración de cuadros de distribución porcentual.
- Elaboración de gráficos.
- Interpretación de los resultados.



## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

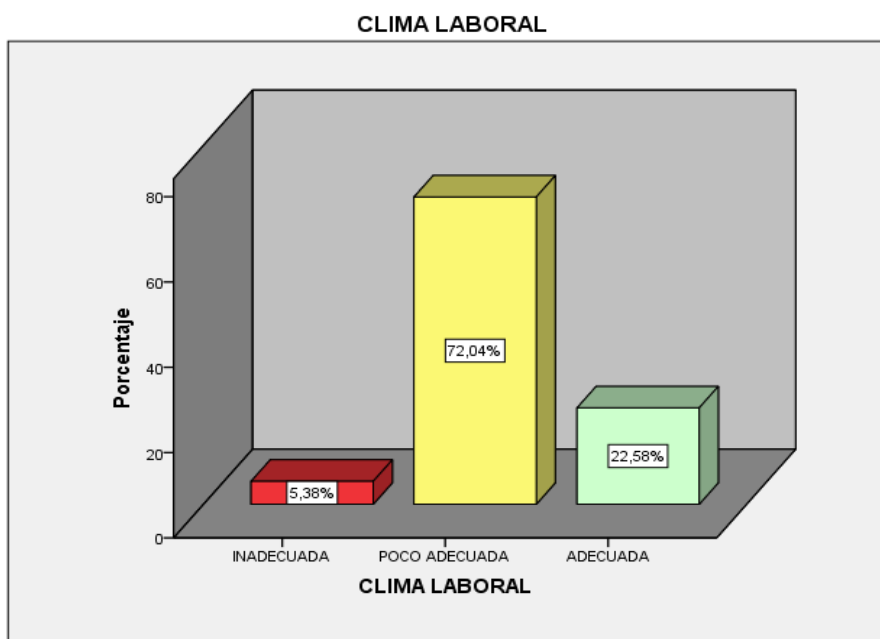
### 4.1. Presentación, descripción e interpretación de los resultados

Tabla 1. Clima laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018

| VALORACIÓN                 | fi        | PORCENTAJE  |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Inadecuada<br>(00 - 10)    | 5         | 5,4         |
| Poco Adecuada<br>(11 - 20) | 67        | 72,0        |
| Adecuado<br>(21 - 30)      | 21        | 22,6        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2018  
Elaboración: El autor

Gráfico 1. Clima laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018



### **Descripción e interpretación**

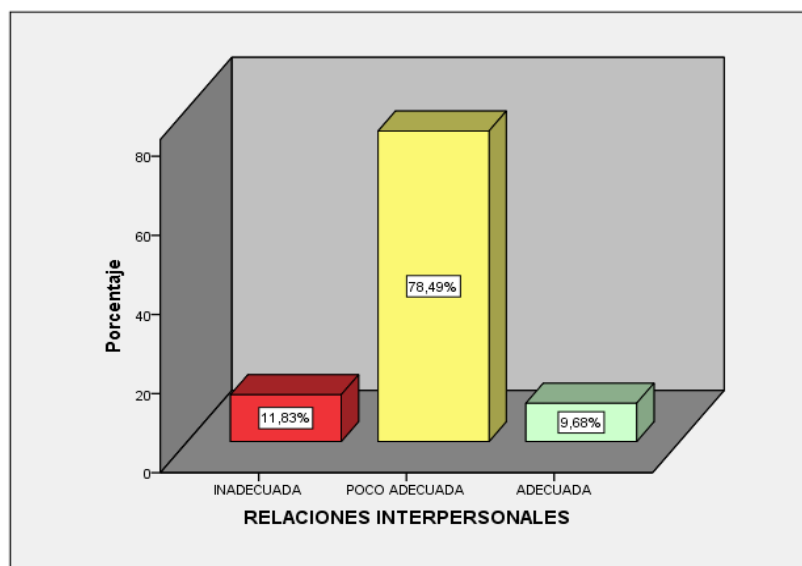
En la tabla y gráfico 1, se tiene que el 72.04% de los trabajadores opinan que el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018 es poco adecuado, el 22.58% opina que es adecuada y el 5.38% opina que es inadecuado. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan que el clima laboral es poco adecuado en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco existen relaciones interpersonales poco adecuadas igual que las condiciones ambientales de trabajo, lo mismo que la motivación laboral, la comunicación organizacional y la toma de decisiones también son poco adecuadas; hecho que se debe revertir, puesto que como gobierno local que sirve a toda una comunidad debe tener un buen clima laboral.

**Tabla 2. Relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018**

| VALORACIÓN               | fi        | PORCENTAJE  |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Inadecuada<br>(0 - 2)    | 11        | 11,8        |
| Poco Adecuada<br>(3 - 4) | 73        | 78,5        |
| Adecuada<br>(5 - 6)      | 9         | 9,7         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2018  
Elaboración: El autor

**Gráfico 2. Relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 2, se tiene que el 78.49% de los trabajadores opinan que las relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 son poco adecuadas, el 8.68% opina que son adecuadas y el 11.83% opina que son inadecuadas. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan que las relaciones interpersonales son poco adecuadas en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco los trabajadores no siempre tienen buenas relaciones laborales ni personales con sus colegas, y la empatía y la asertividad también son poco adecuadas.

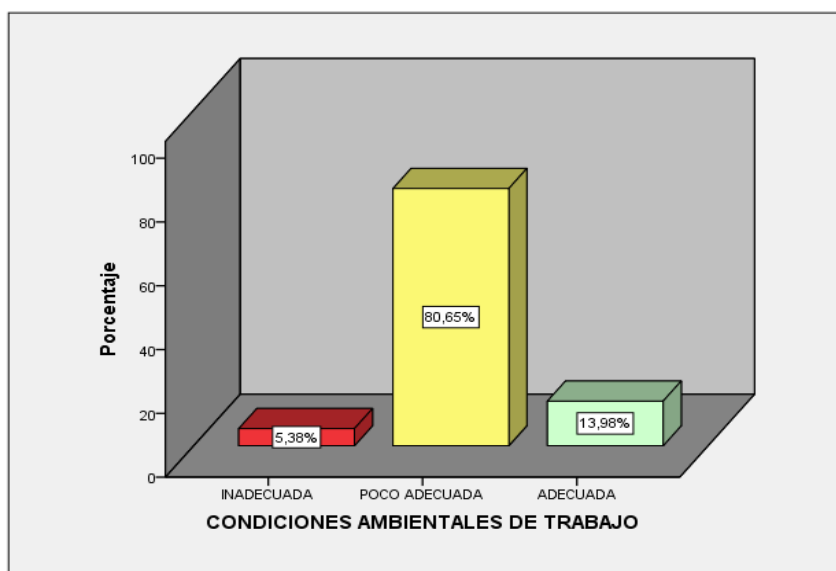
**Tabla 3. Condiciones ambientales de trabajo en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018**

| VALORACIÓN               | fi        | PORCENTAJE  |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Inadecuada<br>(0 - 2)    | 5         | 5,4         |
| Poco Adecuada<br>(3 - 4) | 75        | 80,6        |
| Adecuada<br>(5 - 6)      | 13        | 14,0        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2017

Elaboración: El autor

**Gráfico 3. Condiciones ambientales de trabajo en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**



### Descripción e interpretación

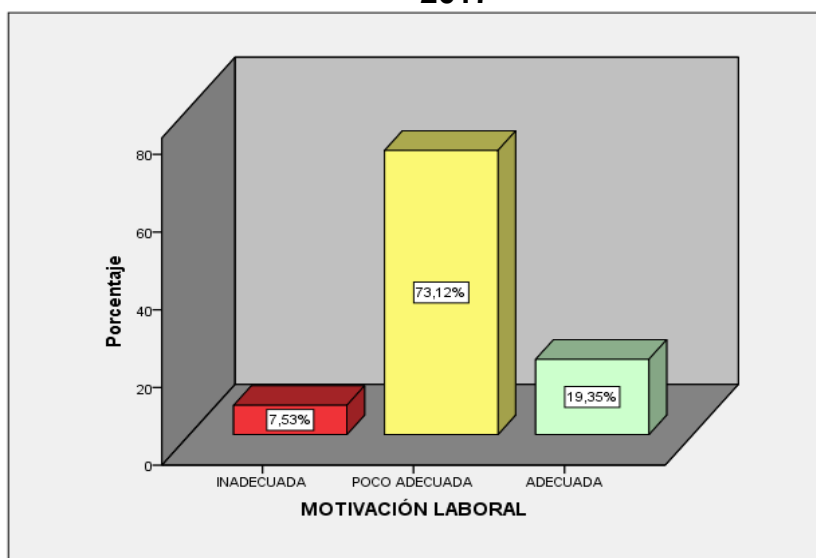
En la tabla y gráfico 3, se tiene que el 80.65% de los trabajadores opinan que las condiciones ambientales de trabajo en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 son poco adecuadas, el 13.98% opina que son adecuadas y el 5.38% opina que son inadecuadas. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan condiciones ambientales de trabajo son poco adecuadas en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco las oficinas donde trabajan no son muy cómodos y no ofrecen buen confort, no en todas existe ventilación cruzada en la oficina y la iluminación natural adecuada, así mismo no todos los equipos tecnológicos son de última generación.

**Tabla 4. Motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco  
2017**

| VALORACIÓN               | fi        | PORCENTAJE  |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Inadecuada<br>(0 - 2)    | 7         | 7,5         |
| Poco Adecuada<br>(3 - 4) | 68        | 73,1        |
| Adecuada<br>(5 - 6)      | 18        | 19,4        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2017  
Elaboración: El autor

**Gráfico 4. Motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco  
2017**



#### **Descripción e interpretación**

En la tabla y gráfico 4, se tiene que el 73.12% de los trabajadores opinan que la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 es poco adecuada, el 19.35% opina que es adecuada y el 7.53% opina que es inadecuada. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan que la motivación laboral es poco adecuada en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco los trabajadores no siempre existe reconocimiento por la labor realizada, la motivación no es permanente y oportuna y en algunos casos no es justa ni equitativa, es decir, la motivación laboral existe para algunos allegados de los directivos y funcionarios, mas no para los trabajadores que si lo merecen por la labor que realizan y por la identidad y el compromiso institucional

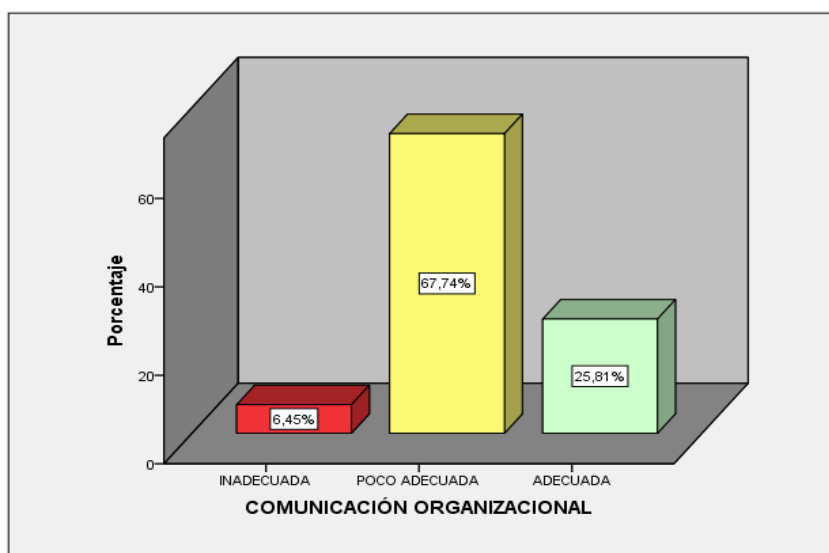
**Tabla 5. Comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**

| VALORACIÓN               | fi        | PORCENTAJE  |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Inadecuada<br>(0 - 2)    | 6         | 6,5         |
| Poco Adecuada<br>(3 - 4) | 63        | 67,7        |
| Adecuada<br>(5 - 6)      | 24        | 25,8        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2017

Elaboración: El autor

**Gráfico 5. Comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**



### Descripción e interpretación

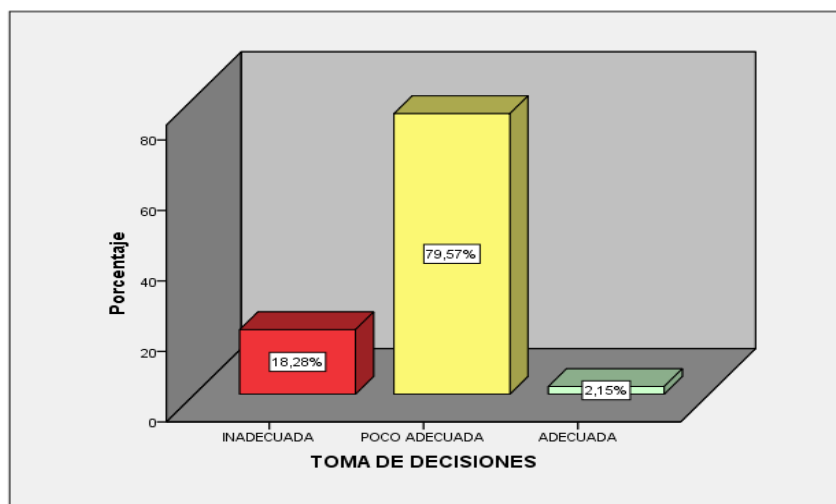
En la tabla y gráfico 5, se tiene que el 67.74% de los trabajadores opinan que la comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 es poco adecuada, el 25.81% opina que es adecuada y el 6.45% opina que es inadecuada. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan que la comunicación organizacional es poco adecuada en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco los trabajadores no siempre tienen en todos los colaboradores habilidades comunicativas, muchas veces la comunicación de los colaboradores y funcionarios no es oportuna y la comunicación en muchos de los casos no es horizontal.

**Tabla 6. Toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**

| VALORACIÓN               | fi        | PORCENTAJE  |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Inadecuada<br>(0 - 2)    | 17        | 18,3        |
| Poco Adecuada<br>(3 - 4) | 74        | 79,6        |
| Adecuada<br>(5 - 6)      | 2         | 2,2         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2017  
Elaboración: El autor

**Gráfico 6. Toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**



### Descripción e interpretación

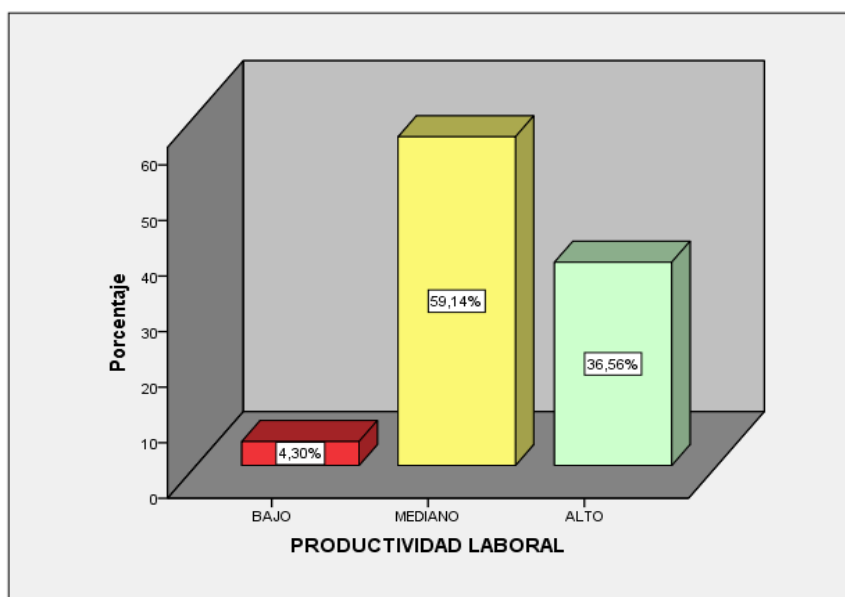
En la tabla y gráfico 6, se tiene que el 79.57% de los trabajadores opinan que la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 es poco adecuada, el 2.15% opina que es adecuada y el 18.28% opina que es inadecuada. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan que la toma de decisiones es poco adecuada en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco los directivos y funcionarios no toman decisiones oportunas ni equitativas y en mucho de los casos no se asustan a la normatividad vigente. Hecho que muchas veces ha llevado a los directivos, especialmente alcalde, gerentes y sub gerentes de las distintas áreas a ser denunciados y condenados penalmente.

**Tabla 7. Productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**

| VALORACIÓN           | fi        | PORCENTAJE  |
|----------------------|-----------|-------------|
| Baja<br>(00 - 08)    | 4         | 4,3         |
| Mediana<br>(09 - 16) | 55        | 59,1        |
| Alta<br>(17 - 24)    | 34        | 36,6        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2017  
Elaboración: El autor

**Gráfico 7. Productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 7, se tiene que el 59.14% de los trabajadores opinan que la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 es regular o mediana, el 36.56% opina que es alta y el 4.30% opina que la productividad es baja. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan que la productividad laboral está en nivel mediano o regular en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco los trabajadores no siempre tienen altas competencias, alta responsabilidad, ni innovación y creatividad y su compromiso institucional también no es buena o alta.



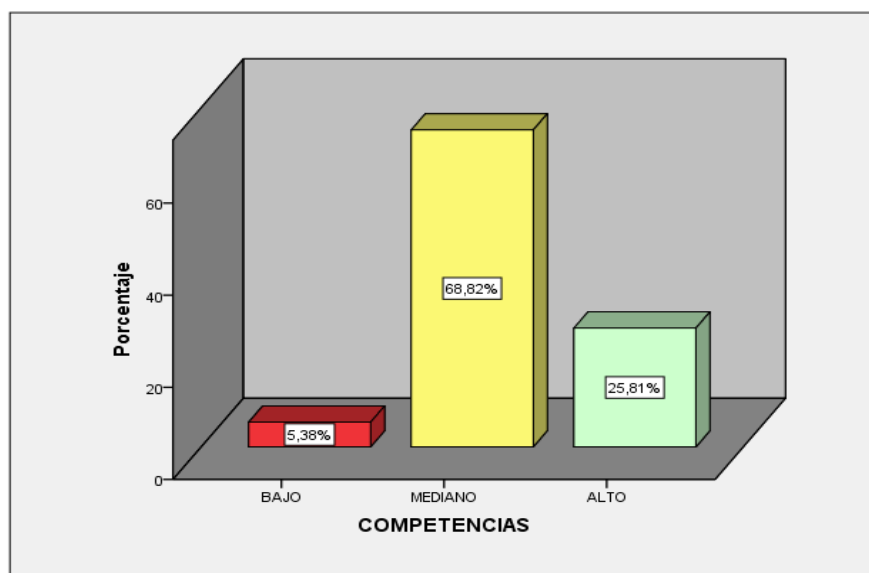
**Tabla 8. Competencias de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**

| VALORACIÓN         | fi        | PORCENTAJE  |
|--------------------|-----------|-------------|
| Baja<br>(0 - 2)    | 5         | 5,4         |
| Mediana<br>(3 - 4) | 64        | 68,8        |
| Alta<br>(5 - 6)    | 24        | 25,8        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2017

Elaboración: El autor

**Gráfico 8. Competencias de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**



### Descripción e interpretación

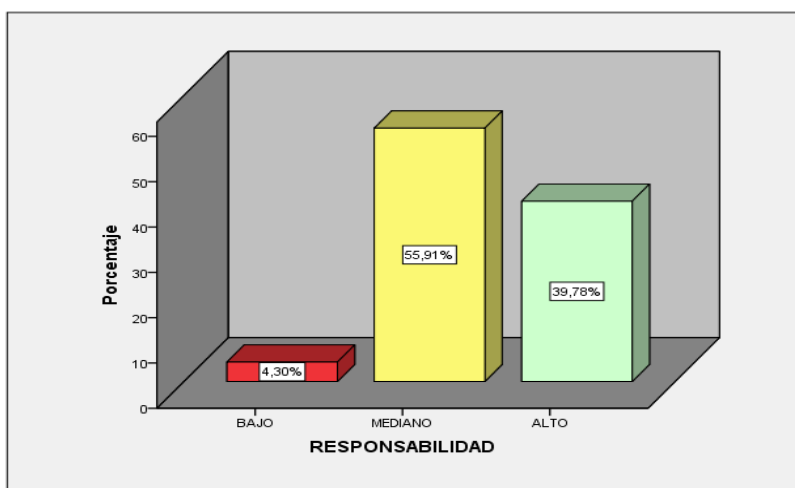
En la tabla y gráfico 8, se tiene que el 68.82% de los trabajadores opinan que las competencias laborales en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 son regulares o medianas, el 25.81% opina que son altas y el 5.38% opina que son bajas. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan que las competencias laborales están en nivel mediano o regular en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco los trabajadores no siempre tienen conocimientos suficientes para el cumplimiento de sus funciones, pocos se interesan por aprender y desarrollar nuevas capacidades laborales en bien de la institución, no se evidencia en su totalidad habilidades y destrezas en el cumplimiento de sus funciones.

**Tabla 9. Responsabilidad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**

| VALORACIÓN         | fi        | PORCENTAJE  |
|--------------------|-----------|-------------|
| Baja<br>(0 - 2)    | 4         | 4,3         |
| Mediana<br>(3 - 4) | 52        | 55,9        |
| Alta<br>(5 - 6)    | 37        | 39,8        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2017  
Elaboración: El autor

**Gráfico 9. Responsabilidad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 9, se tiene que el 55.91% de los trabajadores opinan que la responsabilidad laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 es regular o mediana, el 39.78% opina que es alta y el 4.30% opina que la responsabilidad es baja. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan que la responsabilidad laboral está en nivel mediano o regular en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco los trabajadores no siempre respetan el horario de entrada y salida de la institución, no siempre se mejora el rendimiento en el tiempo y los recursos propios del cargo que tiene, muchas veces no se reporta oportunamente las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria

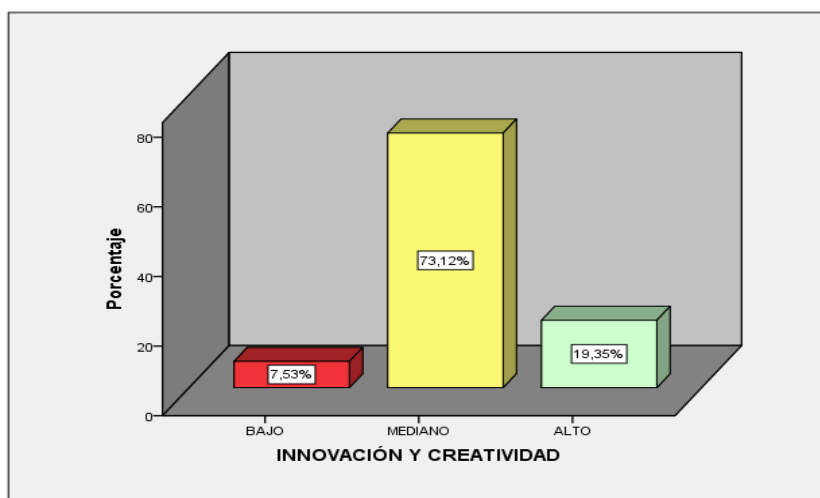
**Tabla 10. Innovación y creatividad de los trabajadores de la  
Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**

| VALORACIÓN         | fi        | PORCENTAJE  |
|--------------------|-----------|-------------|
| Baja<br>(0 - 2)    | 7         | 7,5         |
| Mediana<br>(3 - 4) | 68        | 73,1        |
| Alta<br>(5 - 6)    | 18        | 19,4        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2017

Elaboración: El autor

**Gráfico 10. Innovación y creatividad de los trabajadores de la  
Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 10, se tiene que el 73.12% de los trabajadores opinan que la innovación y creatividad en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 es regular o mediana, el 19.35% opina que es alta y el 7.53% opina que la innovación y creatividad es baja. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan que esta dimensión está en nivel mediano o regular en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco los trabajadores no desarrollan tareas y/o actividades innovadoras, no se evidencia creatividad en el cumplimiento de sus funciones y son escasos trabajadores que proponen al municipio propuestas y/o proyectos innovadores en bien de la comunidad.

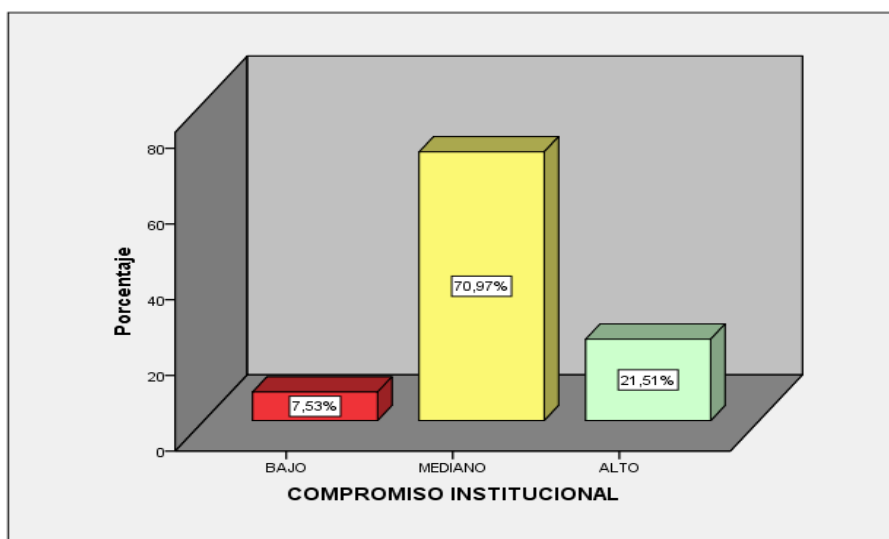
**Tabla 11. Compromiso institucional de los trabajadores de la  
Municipalidad Provincial de Huánuco 2017**

| VALORACIÓN         | fi        | PORCENTAJE  |
|--------------------|-----------|-------------|
| Baja<br>(0 - 2)    | 7         | 7,5         |
| Mediana<br>(3 - 4) | 66        | 71,0        |
| Alta<br>(5 - 6)    | 20        | 21,5        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2017

Elaboración: El autor

**Gráfico 11. Compromiso institucional de los trabajadores de la  
Municipalidad Provincial de Huánuco 2018**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico 11, se tiene que el 70.97% de los trabajadores opinan que el compromiso institucional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 es regular o mediano, el 21.51% opina que es alto y el 7.53% opina que dicho compromiso es bajo. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de trabajadores opinan que el compromiso institucional está en nivel mediano o regular en la indicada municipalidad. Este resultado se debe porque en la Municipalidad Provincial de Huánuco los trabajadores no siempre están comprometidos a hacer un trabajo de calidad permanentemente, cuando se presenta algún problema en su área de actividad no siempre colaboran en búsqueda de alguna alternativa de solución y no realizan su trabajo fuera del horario asignado sin pedir un incentivo adicional.

## 4.2. Prueba de hipótesis

Para contrastar las hipótesis, se formularon las hipótesis de investigación y las hipótesis nulas, luego se empleó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman puesto que las variables son cualitativas se procesando los datos en el software SPSS (v. 23.0), en el que se ingresó los datos de las dos variables y sus dimensiones.

### Contrastación de la hipótesis general:

**Hi:** El clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Ho:** El clima laboral no se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Correlaciones**

|                 |                       |                            | CLIMA LABORAL | PRODUCTIVIDAD LABORAL |
|-----------------|-----------------------|----------------------------|---------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | CLIMA LABORAL         | Coeficiente de correlación | 1,000         | ,928**                |
|                 |                       | Sig. (bilateral)           | .             | ,000                  |
|                 |                       | N                          | 93            | 93                    |
|                 | PRODUCTIVIDAD LABORAL | Coeficiente de correlación | ,928**        | 1,000                 |
|                 |                       | Sig. (bilateral)           | ,000          | .                     |
|                 |                       | N                          | 93            | 93                    |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.928, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

### Contrastación de las hipótesis específicas:

#### Hipótesis específica 1

**Hi:** La relación es significativa entre las relaciones interpersonales y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Ho:** La relación no es significativa entre las relaciones interpersonales y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Correlaciones**

|                 |                            |                            | RELACIONES INTERPERSONALES | PRODUCTIVIDAD LABORAL |
|-----------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | RELACIONES INTERPERSONALES | Coeficiente de correlación | 1,000                      | ,734**                |
|                 |                            | Sig. (bilateral)           | .                          | ,000                  |
|                 |                            | N                          | 93                         | 93                    |
|                 | PRODUCTIVIDAD LABORAL      | Coeficiente de correlación | ,734**                     | 1,000                 |
|                 |                            | Sig. (bilateral)           | ,000                       | .                     |
|                 |                            | N                          | 93                         | 93                    |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.734, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la relación es significativa entre las relaciones interpersonales y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

### Hipótesis específica 2

**Hi:** La relación es significativa entre las condiciones ambientales de trabajo y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Ho:** La relación es significativa entre las condiciones ambientales de trabajo y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Correlaciones**

|                    |  |                                | CONDICIONES<br>AMBIENTALES DE<br>TRABAJO | PRODUCTIVIDAD<br>LABORAL |
|--------------------|--|--------------------------------|--|--------------------------|
| Rho de<br>Spearman | CONDICIONES<br>AMBIENTALES<br>DE TRABAJO | Coefficiente de<br>correlación | 1,000                                    | ,823**                   |
|                    |  | Sig. (bilateral)               | .  | ,000                     |
|                    |  | N                              | 93                                       | 93                       |
|                    | PRODUCTIVIDAD<br>LABORAL                 | Coefficiente de<br>correlación | ,823**                                   | 1,000                    |
|                    |  | Sig. (bilateral)               | ,000                                     | .                        |
|                    |  | N                              | 93                                       | 93                       |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.823, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la relación es significativa entre las condiciones ambientales de trabajo y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

### Hipótesis específica 3

**Hi:** La relación es significativa entre la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Ho:** La relación no es significativa entre la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Correlaciones**

|                    |                          |                               | MOTIVACIÓN<br>LABORAL | PRODUCTIVIDAD<br>LABORAL |
|--------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Rho de<br>Spearman | MOTIVACIÓN<br>LABORAL    | Coeficiente de<br>correlación | 1,000                 | ,839**                   |
|                    |                          | Sig. (bilateral)              | .                     | ,000                     |
|                    |                          | N                             | 93                    | 93                       |
|                    | PRODUCTIVIDAD<br>LABORAL | Coeficiente de<br>correlación | ,839**                | 1,000                    |
|                    |                          | Sig. (bilateral)              | ,000                  | .                        |
|                    |                          | N                             | 93                    | 93                       |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.839, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la relación es significativa entre la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.



#### Hipótesis específica 4

**Hi:** La relación es significativa entre la comunicación organizacional y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Ho:** La relación no es significativa entre la comunicación organizacional y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

#### Correlaciones

|                 |                             |                            | COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | PRODUCTIVIDAD LABORAL |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | Coeficiente de correlación | 1,000                       | ,826**                |
|                 |                             | Sig. (bilateral)           | .                           | ,000                  |
|                 |                             | N                          | 93                          | 93                    |
|                 | PRODUCTIVIDAD LABORAL       | Coeficiente de correlación | ,826**                      | 1,000                 |
|                 |                             | Sig. (bilateral)           | ,000                        | .                     |
|                 |                             | N                          | 93                          | 93                    |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.826, y el p-valor igual a 0,001 es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la relación es significativa entre la comunicación organizacional y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

### Hipótesis específica 5

**Hi:** La relación es significativa entre la toma de decisiones y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Ho:** La relación no es significativa entre la toma de decisiones y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

**Correlaciones**

|                       |                        | TOMA DE DECISIONES | PRODUCTIVIDAD LABORAL |
|-----------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|
| TOMA DE DECISIONES    | Correlación de Pearson | 1                  | ,596**                |
|                       | Sig. (bilateral)       |                    | ,000                  |
|                       | N                      | 93                 | 93                    |
| PRODUCTIVIDAD LABORAL | Correlación de Pearson | ,596**             | 1                     |
|                       | Sig. (bilateral)       | ,000               |                       |
|                       | N                      | 93                 | 93                    |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.596, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la relación es significativa entre la toma de decisiones y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

Los resultados de la presente investigación indican que el clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, ya que en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación Rho de Spearman tiene un valor de 0.928, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Así mismo el 72.04% de los trabajadores opinan que el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 es poco adecuado, el 22.58% opina que es adecuada y el 5.38% opina que es inadecuado, del mismo modo el 59.14% de los trabajadores opinan que la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018 es regular o mediana, el 36.56% opina que es alta y el 4.30% opina que la productividad es baja. Estos resultados se relacionan con resultados y conclusiones de investigaciones anteriores como es el caso de: Villamil, O. y Sánchez, W. (2012), en su trabajo de investigación determinaron que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma; con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80. Este resultado es coincidente con la conclusión referente al objetivo general de la presente investigación donde se determinó que existe una relación significativa entre el clima laboral y la productividad laboral. Rodríguez M y Andrés A. (2011), quienes en su trabajo de investigación concluyen que se evidencia que existe una relación significativa entre el clima laboral, la satisfacción y el desempeño que tiene una relación con la productividad laboral. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las

condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el rendimiento y la productividad; esta conclusión es coincidente con el resultado de la presente investigación donde se concluye que existe una relación significativa entre el clima y la productividad laboral, hecho que los municipios deben tener en cuenta para cumplir los objetivos organizacionales que tienen que ver con la satisfacción de la población cuando se trata de un gobierno local. Uría, D. (2011), en su tesis concluye que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente, donde el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos. Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores. Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales. Estas conclusiones llaman mucho a reflexión puesto que como en los resultados de la presente investigación la motivación en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es poco adecuada de igual manera la comunicación organizacional no es oportuna ni horizontal como se estiliza en gestiones estratégicas y de calidad, ello influye indudablemente en la productividad de los trabajadores de toda organización. Molocho, N. (2010), en su trabajo de investigación concluye que el clima institucional expresado en el clima laboral influye sobre la gestión institucional expresado en el desempeño o productividad laboral, resultada que coincide con las conclusiones de la presente investigación. Quispe, Y. (2015) en su trabajo de investigación concluye que se sienten excluidos en las tomas de decisiones que realizan sus empleadores, ya que le restan importancia en base a sus ideas y las toman en cuenta para ponerlas en práctica y así poder mejorar algunos aspectos en las microempresas, hecho que es muy parecido a los resultados de la presente investigación donde la toma de decisiones y la comunicación organizacional son poco adecuadas en el municipio lo que repercute seriamente en la productividad laboral.

Aguí, F. y Castro, J. (2014), en su trabajo de investigación concluyen que el clima laboral si se relaciona directamente con los indicadores del desempeño laboral; consecuentemente se ha logrado el propósito del trabajo de investigación. Dichos resultados están evidenciados en los cuadros obtenidos. Ante un buen clima laboral nos sentimos cómodos y valorados en la empresa donde laboramos podemos sacar lo máximo de nuestras virtudes, por ende tendremos un buen desempeño en el trabajo. Estas conclusiones son coincidentes con los resultados de nuestra investigación donde el clima laboral y sus variables tienen una relación significativa con la productividad laboral y donde el coeficiente de correlación es directa y positiva. Duran, D. y Medrano, K. En su trabajo de investigación sobre el clima organizacional que se refiere directamente con el clima laboral concluye que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un desarrollo continuo para así alcanzar incrementos de productividad, valorando que la diferencia sostenible está en el "talento humano" que es la fuente de la innovación para adaptarse a nuevos cambios. Para llegar a un nivel donde las personas alcancen todo su potencial productivo e innovador es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales sobre todo motivar a los colaboradores con reconocimientos justos y equitativos.

Debemos indicar también que referente a lo que es el clima laboral se debe tener en cuenta el enfoque que dan los expertos, así se tiene que para Forehand y Gilmer es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, ello implica que es necesario conocer el funcionamiento interno de la organización. Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima laboral, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad que se considera como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado. Por ejemplo, la forma más simple de calcularlo es establecer la productividad

del empleo, tomando el PIB, en términos reales, dividido por el total de horas trabajadas, dicha productividad laboral como se tiene en los resultados de la presente investigación se relaciona significativamente con el clima laboral de toda organización.

## CONCLUSIONES

- El clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, ya que en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación Rho de Spearman tiene un valor de 0.928, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01). Así mismo el 72.04% de los trabajadores opinan que el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017 es poco adecuado, el 22.58% opina que es adecuada y el 5.38% opina que es inadecuado, del mismo modo el 59.14% de los trabajadores opinan que la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018 es regular o mediana, el 36.56% opina que es alta y el 4.30% opina que la productividad es baja.
- La relación es significativa entre las relaciones interpersonales y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, ya que en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación Rho de Spearman tiene un valor de 0.734 y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.
- La relación es significativa entre las condiciones ambientales de trabajo y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, ya que en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación Rho de Spearman tiene un valor de 0.823, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

- La relación es significativa entre la motivación laboral y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, ya que en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación Rho de Spearman tiene un valor de 0.839, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.
- La relación es significativa entre la comunicación organizacional y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, ya que en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación Rho de Spearman tiene un valor de 0.826, y el p-valor igual a 0,001 es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.
- La relación es significativa entre la toma de decisiones y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, ya que en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación Rho de Spearman tiene un valor de 0.596, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a directivos, funcionarios, regidores y demás trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, mejorar sustancialmente el clima laboral ya que según la opinión de los trabajadores en su gran mayoría opinan que tiene una valoración de poco adecuada, para ello es necesario compromiso y responsabilidad institucional y que se cumpla lo indicado en la Ley de Municipalidades, sobre todo tener una gestión de calidad.
- Se recomienda a los responsables de la conducción de la Municipalidad Provincial de Huánuco de Amarilis mejorar sus las condiciones ambientales de trabajo que tiene que ver con el confort, iluminación y ventilación de las oficinas así como con la modernización de los equipos informáticos para ello es necesario comprometer en las partidas presupuestales la mejora de esos elementos tangibles.
- Se recomienda también que la toma de decisiones que es una dimensión del clima laboral que tiene una menor valoración sea oportuna, equitativa y justa y que se enmarque dentro de las normas legales para evitar quejas, denuncias y problemas mayores con los responsables de estas decisiones.
- También se recomienda implementar un programa de capacitaciones a todo el personal del municipio, ya que según los resultados de la presente investigación las competencias laborales tiene una valoración mayoritaria de regular o mediana, lo que implica que esta dimensión debe mejorarse sustancialmente puesto que es clave para la productividad de la institución.

- Del mismo modo se recomienda talleres, jornadas de convivencia laboral y pasantías con municipios que tengan experiencias exitosas con la finalidad de mejorar el compromiso institucional porque es otra dimensión de la productividad laboral donde la mayoría de los trabajadores indican que es regular y muy pocos afirman que es alta o buena.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aguí, F. y Castro, J. (2014). *El clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores en la dirección de equipo mecánico (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones) Huánuco-2013*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, Perú
- Ahumada, Í. (1997). *La productividad laboral en la industria manufacturera. Nivel y evolución durante el periodo 1970 1981*. Secretaría de Trabajo y Previsión Social, México.
- Aje, Asturias (2010). *Clima laboral*. Recuperado de: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf> el 10/03/2012
- Bain, R. (2003). *La productividad*. 2ª. Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bustos, E. (2005). *Administración de la Productividad Total*. Recuperado de: <http://www.angelfire.com/ak6/productividad/clase3.pdf> el 23/11/2018
- Céspedes, N., Lavado, P. y Ramírez, N. (2016). *La productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias*. 1ª Edic. Lima, Perú: PUCP.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. 5ª. Edición. Colombia: Edita.
- Chiavenato, I. (2002) *.Gestión de talento humano*, tercera Edición. Bogotá: McGraw-Hill.

- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones* Ciudad de México. México: Mc Graw-Hill.
- Delgadillo, L. (2003). *Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México*. 27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Guadalajara.
- Dessler, Gary. (1993), *Organización y Administración*. 2da. Edición. México, Editorial Prentice Hall.
- Díez de Castro, J.; Redondo, C.; Barriero, B.; López, M. (2002). *Administración de Empresas: Dirigir en la Sociedad del Conocimiento* Madrid, España: Pirámide.
- Duran, D. y Medrano, K. (2013). *Clima Organizacional en la Comisaría PNP de Huánuco – 2013*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, Perú
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). *Variación Ambiental en Estudios de Comportamiento Organizacional. Boletín Psicológico*. México: Mc Graw-Hill.
- García, M. y Bedoya, M. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- Goncalves, A. (2001). *Fundamentos del clima organizacional*. Bogotá: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill
- Instituto Peruano de Economía (2016). *Productividad Laboral*. Lima, Perú: INE. Recuperado de [www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/comment-page-1/](http://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/comment-page-1/)

- Jones, E.; Chung, C. (2006). A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity. *Engineering Management Journal*, 18(1): 32-38.
- Ku, L. (2013). *Las relaciones de trabajo entre el Estado y las personas. Cuando "las cosas son lo que son" incluso en el Estado*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: [hppt: elcristalroto. pe/publico/.../las-relaciones-de-trabajo-entre-el-estado-y-las-personas](http://elcristalroto.pe/publico/.../las-relaciones-de-trabajo-entre-el-estado-y-las-personas).
- Likert (1998). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. Lima, Perú: Editorial UNMSM
- Litwin, G. y Stinger, R. (2010). *La Influencia del Clima Organizacional y la Motivación Humana" 5ta. Edición*. Ciudad de México. México: Mc Graw-Hill.
- Marín, F. (2002). *Empresa y grupo: Clima laboral*. 3ª Edic. Barcelona: EADA Gestión.
- Marx, Karl (1980). *El Capital*, Tomo I/Vol.2. Siglo XXI editores, España, Argentina: Siglo XXI editores.
- Mayor, M. (2011). Clima Organizacional en las Entidades Públicas. *Revista Actualidad Gubernamental*, N° 13 - Noviembre 2009
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur-2009*. Tesis para optar el Grado Académico de Magister. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Murillo, S.; Calderón, G.; Torres, K. (2003). *"Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. Cuadernos de Administración"*. Bogotá, Colombia.
- Nikita Céspedes, Pablo Lavado y Nelson Ramírez Rondán (2016). *"Productividad en el Perú: Medición, Determinantes e Implicancias"* 1a Edición. Lima, Perú. Universidad del Pacífico.

- Parra, F. (1998). *El objeto olvidado de la sociología*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, 56: 11-30.
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista IIPSI. Facultad de Psicología*. UNMSM, 9(1): 109-122.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Pritchard, R. P., Karasick, B. W. (1973). *“Los Efectos del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral Gerencial y la Satisfacción Laboral”*. Buenos Aires. Argentina.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- Quispe, Y. (2015). *El clima laboral y su influencia en la productividad de la microempresas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada San Juan Bautista. Lima, Perú.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. (7<sup>ma</sup> edic.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. Ciudad de México. México: Pearson.
- Rodríguez, M. Andrés A. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena*. Santiago de Chile. Chile.
- Romero-Buj, D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1):27-38.
- Sandoval Caraveo M.C. (2004) *“Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas”* 1ra. Edición. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México: Limusa.
- Stoner, G. (1994). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA. De CV.

Uría, D. (2011) *“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.”*. Ambato. Ecuador.

Villamil, O. y Sánchez, W. (2012) *“Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma”*. San Pedro Sula. Honduras.

# **ANEXOS**



## ANEXO Nº 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TÍTULO:

### CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO – 2018

| PROBLEMA  | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS  | VARIABLES  | METODOLOGÍA  |
|---|---|--|--|--|
| <p><b>Problema General:</b></p> <p>¿De qué modo se relaciona el clima laboral con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre las relaciones interpersonales y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las condiciones ambientales de trabajo y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?</p> | <p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar de qué modo se relaciona el clima laboral con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre las relaciones interpersonales y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> <p>Determinar la relación entre las condiciones ambientales de trabajo y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> | <p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>La relación es significativa entre las relaciones interpersonales y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> <p>La relación es significativa entre las condiciones ambientales de trabajo y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> | <p><b>V1: Clima laboral,</b> cuyas dimensiones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones interpersonales</li> <li>-Condiciones ambientales de trabajo</li> <li>-Motivación laboral</li> <li>-Comunicación organizacional</li> <li>-Toma de decisiones</li> </ul> <p><b>V2: Productividad,</b> cuyas dimensiones son:</p> | <p><b>Tipo y Nivel de Investigación.</b></p> <p><b>Tipo de Investigación.</b></p> <p>Correlacional,</p> <p><b>Nivel de Investigación</b></p> <p>Descriptivo –<br/>Explicativo.</p> <p>Diseño de la Investigación.</p> <p>No Experimental.</p> <p>Transeccional.</p> <p>Correlacional.</p> <p><b>Población y Muestra</b></p> <p><b>Población</b></p> <p>825 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>93 trabajadores.</p> |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| <p>¿Cuál es la relación entre la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la toma de decisiones y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?</p> | <p>Determinar la relación entre la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> <p>Determinar la relación entre la comunicación organizacional y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> <p>Determinar la relación entre la toma de decisiones y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> | <p>La relación es significativa entre la motivación laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?</p> <p>La relación es significativa entre la comunicación organizacional y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> <p>La relación es significativa entre la toma de decisiones y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> | <p>-Competencias</p> <p>-Responsabilidad</p> <p>-Innovación y creatividad</p> <p>-Trabajo en equipo</p> | <p><b>Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario.</p> |
|---|---|---|---|---|

## ANEXO Nº 2: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL

#### I. DATOS GENERALES:

Cargo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ Condición: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### II. INSTRUCCIONES

Estimado trabajador(a) de la Municipalidad Provincial de Huánuco, tenga Ud., un buen día. Estamos realizando un trabajo de investigación a nivel universitario, para determinar el clima laboral de su institución. Mucho agradeceré contestar con la mayor veracidad y objetividad posible, marcando con una (X), la respuesta que considere conveniente.

La valoración de cada ítem es la siguiente:

|    |         |    |
|----|---------|----|
| No | A veces | Si |
| 0  | 1       | 2  |

| Nº | ÍTEMS   | 0 | 1 | 2 |
|----|---|---|---|---|
|    | <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>                                       |   |   |   |
| 01 | Tiene buenas relaciones laborales con sus colegas                       |   |   |   |
| 02 | Tiene buenas relaciones personales con sus colegas                      |   |   |   |
| 03 | Es empático y asertivo  |   |   |   |
|    | <b>CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO</b>                               |   |   |   |
| 04 | Las oficinas donde trabajan son cómodos y ofrecen confort               |   |   |   |
| 05 | Existe ventilación cruzada en su oficina e iluminación natural adecuada |   |   |   |
| 06 | Los equipos tecnológicos que tiene son de última generación             |   |   |   |
|    | <b>MOTIVACIÓN LABORAL</b>   |   |   |   |
| 07 | Existe reconocimiento por la labor realizada                            |   |   |   |
| 08 | La motivación es permanente y oportuna                                  |   |   |   |
| 09 | La motivación es justa y equitativa                                     |   |   |   |
|    | <b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>                                      |   |   |   |
| 10 | Los colaboradores tienen habilidades comunicativas                      |   |   |   |
| 11 | La comunicación de los colaboradores y funcionarios es oportuna         |   |   |   |
| 12 | La comunicación es horizontal   |   |   |   |
|    | <b>TOMA DE DECISIONES</b>   |   |   |   |
| 13 | Las decisiones en la municipalidad son oportunas                        |   |   |   |
| 14 | Las decisiones en la municipalidad son equitativas                      |   |   |   |
| 15 | Las decisiones en la municipalidad se ajustan a la normatividad         |   |   |   |
|    | <b>TOTAL</b>  |   |   |   |

## CUESTIONARIO PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

### I. DATOS GENERALES:

Cargo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ Condición: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### II. INSTRUCCIONES

Estimado trabajador(a) de la Municipalidad Provincial de Huánuco, tenga Ud., un buen día. Estamos realizando un trabajo de investigación a nivel universitario, para determinar su productividad en su institución. Mucho agradeceré contestar con la mayor veracidad y objetividad posible, marcando con una (X), la respuesta que considere conveniente. La valoración de cada ítem es la siguiente:

|    |         |    |
|----|---------|----|
| No | A veces | Si |
| 0  | 1       | 2  |

| Nº                              | DIMENSIONES/ÍTEMS  | 0 | 1 | 2 |
|---------------------------------|--|---|---|---|
| <b>COMPETENCIAS</b>             |  |   |   |   |
| 01                              | Tiene conocimientos suficientes para el cumplimiento de sus funciones  |   |   |   |
| 02                              | En su trabajo aprende y desarrolla nuevas capacidades laborales en bien de la institución                        |   |   |   |
| 03                              | Evidencia habilidades y destreza en el cumplimiento de sus funciones   |   |   |   |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>          |  |   |   |   |
| 04                              | Respeto el horario de entrada y salida de la institución   |   |   |   |
| 05                              | Mejora permanentemente su rendimiento en el tiempo y los recursos propios del cargo que tiene                    |   |   |   |
| 06                              | Reporta oportunamente las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria                           |   |   |   |
| <b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</b> |  |   |   |   |
| 07                              | En su trabajo desarrolla tareas y/o actividades innovadoras  |   |   |   |
| 08                              | Realmente es creativo en el cumplimiento de sus funciones  |   |   |   |
| 09                              | Propone al municipio propuestas y/o proyectos innovadores en bien de la comunidad                                |   |   |   |
| <b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b> |  |   |   |   |
| 10                              | Está comprometido a hacer un trabajo de calidad permanentemente  |   |   |   |
| 11                              | Cuándo se presenta algún problema en su área de actividad colabora en búsqueda de alguna alternativa de solución |   |   |   |
| 12                              | Realiza su trabajo haciendo más de lo que le pagan   |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>                    |  |   |   |   |

### ANEXO 3: FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

| I. DATOS INFORMATIVOS  |                                  |  |                           |
|--|----------------------------------|--|---------------------------|
| Apellidos y nombres del informante   | Cargo o institución donde labora | Nombre del instrumento de Evaluación     | Autor del instrumento     |
| MENDOZA BALARZO, JAVIER  | UAP - UCV                        | Cuestionario para medir el clima laboral | Antoly Franco Salas Rojas |
| TÍTULO: CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2018 |                                  |  |                           |

| II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN |  |                     |                   |                 |                     |                      |
|----------------------------|--|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| INDICADORES                | CRITERIOS  | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy Bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
| 1. CLARIDAD                | Está formulado con lenguaje apropiado                        |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 2. OBJETIVIDAD             | Está expresada en conducta observada                         |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 3. ACTUALIDAD              | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 4. ORGANIZACIÓN            | Existe una organización lógica                               |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 5. SUFICIENCIA             | Comprende los aspectos de claridad y cantidad                |                     |                   |                 |                     | ✓                    |
| 6. INTENCIONALIDAD         | Orientado a la consecución de los objetivos                  |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 7. CONSISTENCIA            | Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 8. COHERENCIA              | Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones      |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 9. METODOLOGÍA             | Responde a la naturaleza y propósito de la investigación     |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 10. PERTINENCIA            | Es útil y adecuado para la investigación                     |                     |                   |                 | ✓                   |                      |



#### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

PROCEDE A SER APLICACIÓN:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )

#### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

82%

|                   |          |   |           |
|-------------------|----------|---|-----------|
| HCO, 26 SET. 2018 | 22405515 |  SOCIEDAD HISPANA DE INVESTIGADORES CIENTÍFICOS<br><br>Dr. Javier Mendoza Balarezo<br>SOCIO 67 | 976959512 |
| Lugar y Fecha     | DNI      | Firma del Experto   | Teléfono  |

| I. DATOS INFORMATIVOS  |                                  |  |                           |
|--|----------------------------------|--|---------------------------|
| Apellidos y nombres del informante   | Cargo o institución donde labora | Nombre del instrumento de Evaluación             | Autor del instrumento     |
| MENDOZA BALAREZO, JAVIER   | UNAP-UCV                         | Cuestionario para medir la productividad laboral | Antoly Franco Salas Rojas |
| TÍTULO: CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2018 |                                  |  |                           |



| II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN |  |                     |                   |                 |                     |                      |
|----------------------------|--|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| INDICADORES                | CRITERIOS  | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy Bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
| 1. CLARIDAD                | Está formulado con lenguaje apropiado                        |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 2. OBJETIVIDAD             | Está expresada en conducta observada                         |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 3. ACTUALIDAD              | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 4. ORGANIZACIÓN            | Existe una organización lógica                               |                     |                   |                 |                     | ✓                    |
| 5. SUFICIENCIA             | Comprende los aspectos de claridad y cantidad                |                     |                   |                 |                     | ✓                    |
| 6. INTENCIONALIDAD         | Orientado a la consecución de los objetivos                  |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 7. CONSISTENCIA            | Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación |                     |                   |                 |                     | ✓                    |
| 8. COHERENCIA              | Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones      |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 9. METODOLOGÍA             | Responde a la naturaleza y propósito de la investigación     |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 10. PERTINENCIA            | Es útil y adecuado para la investigación                     |                     |                   |                 |                     | ✓                    |

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

PROCEDE A SU APLICACIÓN

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 85%

|                   |          |  |           |
|-------------------|----------|--|-----------|
| HCO, 26 SET. 2018 | 22405515 |  SOCIEDAD HISPANA DE<br>INVESTIGADORES CIENTÍFICOS<br><br>Dr. Javier Mendoza Balarezo<br>SOCIO 67 | 976959512 |
| Lugar y Fecha     | DNI      | Firma del Experto  | Teléfono  |

| I. DATOS INFORMATIVOS  |                                  |  |                           |
|--|----------------------------------|--|---------------------------|
| Apellidos y nombres del informante   | Cargo o institución donde labora | Nombre del instrumento de Evaluación     | Autor del instrumento     |
| DÁVILA SANCHEZ E. JERRY  | ULADECH                          | Cuestionario para medir el clima laboral | Antoly Franco Salas Rojas |
| TÍTULO: CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2018 |                                  |  |                           |

| II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN   |  |  |                   |                 |                     |                      |
|--|--|--|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| INDICADORES  | CRITERIOS  | Deficiente<br>0-20%  | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy Bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
| 1. CLARIDAD  | Está formulado con lenguaje apropiado                        |  |                   |                 | ✓                   |                      |
| 2. OBJETIVIDAD   | Está expresada en conducta observada                         |  |                   |                 | ✓                   |                      |
| 3. ACTUALIDAD  | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                |  |                   |                 | ✓                   |                      |
| 4. ORGANIZACIÓN  | Existe una organización lógica                               |  |                   |                 | ✓                   |                      |
| 5. SUFICIENCIA   | Comprende los aspectos de claridad y cantidad                |  |                   |                 |                     | ✓                    |
| 6. INTENCIONALIDAD   | Orientado a la consecución de los objetivos                  |  |                   |                 | ✓                   |                      |
| 7. CONSISTENCIA  | Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación |  |                   |                 | ✓                   |                      |
| 8. COHERENCIA  | Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones      |  |                   |                 | ✓                   |                      |
| 9. METODOLOGÍA   | Responde a la naturaleza y propósito de la investigación     |  |                   |                 | ✓                   |                      |
| 10. PERTINENCIA  | Es útil y adecuado para la investigación                     |  |                   |                 | ✓                   |                      |
| III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:<br>PROCEDE SU APLICACIÓN   |  |  |                   |                 |                     |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado <input type="checkbox"/></li> </ul> |  |  |                   |                 |                     |                      |
| IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 82%  |  |  |                   |                 |                     |                      |
| 26/09/2018   | 22418763   | Eddie Jerry Dávila Sánchez<br>DR. EN ADMINISTRACIÓN<br>CORLAD-HCO. N° 049<br>Firma del Experto |                   | 975376207       |                     |                      |
| Lugar y Fecha  | DNI  | Firma del Experto  |                   | Teléfono        |                     |                      |

| I. DATOS INFORMATIVOS  |                                  |  |                           |
|--|----------------------------------|--|---------------------------|
| Apellidos y nombres del informante   | Cargo o institución donde labora | Nombre del instrumento de Evaluación             | Autor del instrumento     |
| DÁVILA SANCHEZ G. JERRY  | ULLA DECHA                       | Cuestionario para medir la productividad laboral | Antoly Franco Salas Rojas |
| TÍTULO: CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2018 |                                  |  |                           |

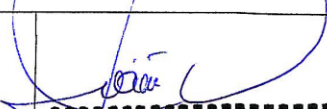
| II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN |  |                  |                |              |                  |                   |
|----------------------------|--|------------------|----------------|--------------|------------------|-------------------|
| INDICADORES                | CRITERIOS  | Deficiente 0-20% | Regular 21-40% | Bueno 41-60% | Muy Bueno 61-80% | Excelente 81-100% |
| 1. CLARIDAD                | Está formulado con lenguaje apropiado                        |                  |                |              | ✓                |                   |
| 2. OBJETIVIDAD             | Está expresada en conducta observada                         |                  |                |              | ✓                |                   |
| 3. ACTUALIDAD              | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                |                  |                |              | ✓                |                   |
| 4. ORGANIZACIÓN            | Existe una organización lógica                               |                  |                |              |                  | ✓                 |
| 5. SUFICIENCIA             | Comprende los aspectos de claridad y cantidad                |                  |                |              |                  | ✓                 |
| 6. INTENCIONALIDAD         | Orientado a la consecución de los objetivos                  |                  |                |              | ✓                |                   |
| 7. CONSISTENCIA            | Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación |                  |                |              |                  | ✓                 |
| 8. COHERENCIA              | Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones      |                  |                |              | ✓                |                   |
| 9. METODOLOGÍA             | Responde a la naturaleza y propósito de la investigación     |                  |                |              | ✓                |                   |
| 10. PERTINENCIA            | Es útil y adecuado para la investigación                     |                  |                |              |                  | ✓                 |

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

PROCEDE SU APLICACIÓN -

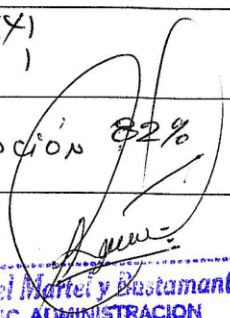
- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 85%

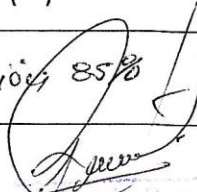
|               |          |  |           |
|---------------|----------|--|-----------|
| 26/09/2018    | 22418703 | <br>Eddie Jerry Dávila Sánchez | 975376207 |
| Lugar y Fecha | DNI      | DR. EN ADMINISTRACIÓN<br>Firma del Experto<br>CORLAD-HCO. N° 049   | Teléfono  |



| I. DATOS INFORMATIVOS   |                                  |  |                           |
|---|----------------------------------|--|---------------------------|
| Apellidos y nombres del informante  | Cargo o institución donde labora | Nombre del instrumento de Evaluación     | Autor del instrumento     |
| Martel, Bustamante, Rojas   | ULDBOCHA                         | Cuestionario para medir el clima laboral | Antoly Franco Salas Rojas |
| <b>TÍTULO:</b> CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2018 |                                  |  |                           |

| II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN  |  |                     |                   |  |                     |                      |
|---|--|---------------------|-------------------|--|---------------------|----------------------|
| INDICADORES   | CRITERIOS  | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60%  | Muy Bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
| 1. CLARIDAD   | Está formulado con lenguaje apropiado                        |                     |                   |  | ✓                   |                      |
| 2. OBJETIVIDAD  | Está expresada en conducta observada                         |                     |                   |  | ✓                   |                      |
| 3. ACTUALIDAD   | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                |                     |                   |  | ✓                   |                      |
| 4. ORGANIZACIÓN   | Existe una organización lógica                               |                     |                   |  | ✓                   |                      |
| 5. SUFICIENCIA  | Comprende los aspectos de claridad y cantidad                |                     |                   |  |                     | ✓                    |
| 6. INTENCIONALIDAD  | Orientado a la consecución de los objetivos                  |                     |                   |  | ✓                   |                      |
| 7. CONSISTENCIA   | Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación |                     |                   |  | ✓                   |                      |
| 8. COHERENCIA   | Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones      |                     |                   |  | ✓                   |                      |
| 9. METODOLOGÍA  | Responde a la naturaleza y propósito de la investigación     |                     |                   |  | ✓                   |                      |
| 10. PERTINENCIA   | Es útil y adecuado para la investigación                     |                     |                   |  | ✓                   |                      |
| <b>III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:</b>  |  |                     |                   |  |                     |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)</li> <li>El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )</li> </ul> |  |                     |                   |  |                     |                      |
| <b>IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:</b> <u>PROCEDE SU APLICACIÓN 82%</u>   |  |                     |                   |  |                     |                      |
| Lugar y Fecha   |  | DNI                 |                   | Firma del Experto  |                     | Teléfono             |
| HCO: 26-557-2018 22023351   |  |                     |                   | <br>Lic. Administración<br>Reg. CLAP - 223R KM |                     | 990440359            |

| I. DATOS INFORMATIVOS  |                                  |  |                           |
|--|----------------------------------|--|---------------------------|
| Apellidos y nombres del informante   | Cargo o institución donde labora | Nombre del instrumento de Evaluación             | Autor del instrumento     |
| Hosler Bustamante Rojas  | ULBD 5021                        | Cuestionario para medir la productividad laboral | Antoly Franco Salas Rojas |
| TÍTULO: CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2018 |                                  |  |                           |

| II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN  |  |  |                |              |                  |                   |
|---|--|--|----------------|--------------|------------------|-------------------|
| INDICADORES   | CRITERIOS  | Deficiente 0-20%   | Regular 21-40% | Bueno 41-60% | Muy Bueno 61-80% | Excelente 81-100% |
| 1. CLARIDAD   | Está formulado con lenguaje apropiado                        |  |                |              | ✓                |                   |
| 2. OBJETIVIDAD  | Está expresada en conducta observada                         |  |                |              | ✓                |                   |
| 3. ACTUALIDAD   | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                |  |                |              | ✓                |                   |
| 4. ORGANIZACIÓN   | Existe una organización lógica                               |  |                |              |                  | ✓                 |
| 5. SUFICIENCIA  | Comprende los aspectos de claridad y cantidad                |  |                |              |                  | ✓                 |
| 6. INTENCIONALIDAD  | Orientado a la consecución de los objetivos                  |  |                |              | ✓                |                   |
| 7. CONSISTENCIA   | Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación |  |                |              |                  | ✓                 |
| 8. COHERENCIA   | Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones      |  |                |              | ✓                |                   |
| 9. METODOLOGÍA  | Responde a la naturaleza y propósito de la investigación     |  |                |              | ✓                |                   |
| 10. PERTINENCIA   | Es útil y adecuado para la investigación                     |  |                |              |                  | ✓                 |
| III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:   |  |  |                |              |                  |                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)</li> <li>• El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )</li> </ul> |  |  |                |              |                  |                   |
| IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: <i>Procede su Aplicación 85%</i>  |  |  |                |              |                  |                   |
| 26-5 ET-2018  | 22423351   | <br>AL ADMINISTRACIÓN<br>DEL CLAP - 2018 |                | 990440359    |                  |                   |
| Lugar y Fecha   | DNI  | Firma del Experto  |                | Teléfono     |                  |                   |

**EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS**

