

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS:**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL  
PERSONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA CIUDAD DE  
BAGUA GRANDE PROVINCIA DE UTCUBAMBA– 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER  
EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR**

Br. DENNIS IDROGO GONZAGA

**ASESOR**

Mg. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

GERENCIA DEL CAPITAL HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2017

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

**Mg. Luis Santiago García Merino**  
**Presidente**

---

**Mg. Manuel Igor Ríos Incio**  
**Secretario**

---

**Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo**  
**Vocal**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, DENNIS IDROGO GONZAGA egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado ( )  
Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI  
N° 40894484

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE PROVINCIA DE UTCUBAMBA– 2016.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 19 de Julio de 2016

Firma

Nombres y apellidos: Dennis Idrogo Gonzaga

DNI: 40894484

## DEDICATORIA

Ésta tesis es el resultado de esfuerzo, trabajo, dedicación y perseverancia, en busca de lograr una satisfacción personal y profesional, por ello se lo dedico a Dios, por guiarme exitosamente en la ejecución de mi proyecto de investigación, a mi querida madre, por darme la formación necesaria y cultivar en mí la responsabilidad para cumplir día a día el logro de los objetivos propuestos.

El siguiente trabajo de Tesis de Post grado, está dedicado especialmente a nuestros seres queridos, que durante la incorporación de nuevos conocimientos nos han mostrado su disposición y su entendimiento durante los dos años de formación.

A nuestros docentes, que nutridos de su experiencia y conocimiento han fortalecido nuestras competencias académicas y técnicas para la competitividad.

**DENNIS.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a mi Familia, amigos, maestrantes y a el Mg. Hugo Enrique Huiman Tarrillo por apoyarme y motivarme, gracias por su paciencia y tiempo, por alentarme en aquellos momentos cuando más los necesitaba.

A LA UNIVERSIDAD CESAR VALEJO Y ESCUELA DE POSTGRADO; Por ser las instituciones que nos brindaron la base de nuestros conocimientos.

Al personal que labora en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “UTCUBAMBA” , sin quienes no hubiéramos podido obtener la información elemental para la misma.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado calificador:

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE PROVINCIA DE UTCUBAMBA–2016”, elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

En el presente informe se da a conocer el estudio de las estrategias organizacionales y el clima laboral, su contenido comprende cuatro capítulos: El capítulo I está referido a la Introducción; el capítulo II contiene del Método, donde se desarrollan teóricamente las variables estudiadas; el capítulo III corresponde a los Resultados de la investigación, el capítulo IV a la discusión de los resultados, el capítulo V las conclusiones, el capítulo VI las sugerencias, el capítulo VII la propuesta y el capítulo VIII las referencias.

Estoy segura de la valoración que corresponde al presente Informe de investigación así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su mejoramiento.

**El Autor.**

# ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO.....	ii
DECLARACION JURADA.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN:</b> .....	<b>13</b>
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA: .....	13
1.2. TRABAJOS PREVIOS: .....	14
1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA: .....	17
1.3.1. EL CLIMA DE UNA ORGANIZACIÓN: .....	17
1.3.2. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL: .....	20
1.3.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	22
1.3.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:.....	29
1.3.5. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT:.....	31
1.3.6. DESEMPEÑO:.....	33
1.3.7. EL DESEMPEÑO LABORAL: .....	33
1.3.8. ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL:.....	36
1.3.9. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:.....	36
1.3.10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (CONCEPTO):.....	37
1.3.11. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: .....	37
1.3.12. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICA. ....	38
1.3.13. TEORÍAS DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	38
1.3.14. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	41
1.3.15. DEFINICIONES CONCEPTUALES: .....	43

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	49
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO:.....	49
1.6. HIPÓTESIS: .....	50
1.7. OBJETIVOS: .....	50
<b>II. METODO:.....</b>	<b>52</b>
2.1. DISEÑO DE ESTUDIO:.....	52
2.2. VARIABLES, OPERACIONALIZACION:.....	53
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA: .....	56
2.3.1. POBLACIÓN:.....	56
2.3.2. LA MUESTRA:.....	56
2.4. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	56
2.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS:.....	59
2.6. ASPECTOS ÉTICOS:.....	60
<b>III. RESULTADOS: .....</b>	<b>64</b>
3.1. ANALISIS DE TABLAS Y GRAFICOS: .....	64
3.1.1. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE ESTUDIO: .....	64
3.1.2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.....	66
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>V. CONCLUSIONES: .....</b>	<b>82</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES:.....</b>	<b>83</b>
<b>VII. PROPUESTA: .....</b>	<b>84</b>
<b>VIII. REFERENCIAS:.....</b>	<b>87</b>
<b>anexos.....</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE TABLAS:

TABLA N° 1: Potencial humano por índices .....	66
TABLA N° 2: Diseño organizacional por índices .....	67
TABLA N° 3 Cultura organizacional por índices .....	68
TABLA N° 4: Dimensión potencial humano.....	69
TABLA N° 5: Dimensión Diseño Organizacional .....	70
TABLA N° 6: Dimensión cultura organizacional.....	71
TABLA N° 7: Descripción de la Dimensión Facto. Intrínsecos por indicadores....	72
TANLA N° 8: Descripción de la Dimensión Facto. Extrínsecos por indicadores...	73
TABLA N° 9: Descripción de los factores intrínsecos .....	74
TABLA N° 10: Descripción de los Factores Extrínsecos .....	75
TABLA N° 11: Niveles de correlación .....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

GRÁFICO N° 1: Potencial humano por índices .....	66
GRÁFICO N° 2: Diseño organizacional por índices .....	67
GRÁFICO N° 3: Cultura organizacional por índices .....	68
GRÁFICO N° 4: Dimensión potencial humano .....	69
GRÁFICO N° 5: Dimensión Diseño Organizacional .....	70
GRÁFICO N° 6: Dimensión cultura organizacional .....	71
GRÁFICO N° 7: Descripción Dimensión Facto. Intrínsecos por indicador .....	72
GRÁFICO N° 8: Descripción Dimensión Facto. Extrínsecos por indicado.....	73
GRÁFICO N° 9: Descripción de los factores intrínsecos.....	74
GRÁFICO N° 10: Descripción de los Factores Extrínsecos .....	75
GRAFICO N° 11: Niveles de correlación .....	76

## RESUMEN

El objetivo de la presente tesis es determinar y analizar la relación entre el clima organizacional y el Desempeño Laboral de los profesionales de Educación superior de la ciudad de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba 2016. La investigación en lo funcional es de tipo Correlacional Descriptiva, la población de este estudio de investigación está representada por los profesionales de educación superior, de ambos sexos, que laboran en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Utcubamba".

Para realizar este estudio de tipo descriptivo propositivo, se utilizó el método cuantitativo y el diseño de investigación descriptivo simple con propuesta. En el desarrollo de la investigación se trabajó con una muestra de 33 trabajadores docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Utcubamba. a través de un muestreo no aleatorio, al que se aplicó un cuestionario sobre clima organizacional que consta de 7 dimensiones y 33 ítems y un cuestionarios sobre desempeño laboral que consta de 2 dimensiones y 33 ítems con la finalidad de obtener resultados objetivos. Teniendo como pautas conceptos, teorías, métodos y técnicas de investigación científica que sirven como sustento base de la presente investigación para darle la consistente lógica al trabajo.

El total de Profesionales de educación superior son 33. Los resultados muestran que la gran mayoría de trabajadores ( 65,7% ) consideran que es regular el clima organizacional, el 65% considera que es regular el desempeño laboral, destacando los factores Intrínsecos, y el indicador iniciativa y creatividad, se concluye que el Clima Organizacional y Desempeño laboral alcanza significancia estadística  $P=0.000 < 0,05$ , por lo que podemos concluir que estas variables están correlacionas en forma positiva, así mismo se encontró una medida de correlación moderada (0.79) entre las dos variables, es decir a mejor es el clima Organizacional mejor es el Desempeño Laboral.

Palabras claves. : Desempeño laboral, Clima organizacional, Correlación

## ABSTRACT

The objective of this thesis is to determine and analyze the relationship between the organizational climate and job performance of higher education professionals of Bagua Grande city, Province of Utcubamba 2016. The research in the functional one is of Descriptive Correlational type, The population of this research study is represented by professionals of higher education, both sexes, who work in the Institute of Public Technology Higher Education "Utcubamba".

In order to perform this descriptive study, the quantitative method and the simple descriptive research design with proposal were used. In the development of the research, we worked with a sample of 33 teaching staff from the Institute of Technological Higher Education, Utcubamba. Through a non-random sampling, which was applied an organizational climate questionnaire consisting of 7 dimensions and 33 items and a questionnaire about work performance consisting of 2 dimensions and 33 items in order to obtain objective results. Based on concepts, theories, methods and techniques of scientific research that serve as the basis of the present research to give the consistent logic to the work.

The total number of higher education professionals is 33. The results show that the great majority of workers (65.7%) consider that the organizational climate is average, 65% consider that the work performance is steady, highlighting the Intrinsic factors, and The initiative and creativity indicator, we conclude that the Organizational Climate and Work Performance reaches statistical significance  $P = 0.000 < 0.05$ , so we can conclude that these variables are positively correlated, and a moderate correlation measure was also found (0.79) between the two variables, the better the Organizational climate the better is the Labor Performance.

Keywords. : Work performance, Organizational climate, Correlation

## I. INTRODUCCIÓN:

### 1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA:

En el 2006 se realizó un análisis de casos de clima organizacional en Educación superior de la ciudad de Bagua Grande, “aplicándose a un total de 280 personas y triangulando esta información cuantitativa con el resultado de entrevistas a informantes clave y grupos focales” (Arancibia, 2006). “La finalidad de los estudios era diagnosticar fortalezas y debilidades del clima, así como detectar las dimensiones con mayor probabilidad de impactar el comportamiento organizacional”. (Arancibia, 2006)

Los Institutos de Educación Superior brindan servicios de educación profesional en las diversas carreras profesionales que brindan; realizando charlas de vocación profesional en las diferentes instituciones de educación secundaria de nuestra provincia y otros distritos y caseríos aledaños; acciones de promoción de las carreras que ofrecen, la rentabilidad de cada uno de las carreras profesionales técnicas ofrecidas por cada instituto.

“El ambiente físico donde el Personal de Docente y Administrativo desempeña su labor diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre los miembros multidisciplinarios e incluso la relación con los usuarios (alumnos y padres de familia)”. (Hernández, 2015)

*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, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran . (Hernández, 2015)*

Se observa que el personal Docente, no tiene buena comunicación entre sí, poca innovación, baja productividad y ausencia de liderazgo, lo que no fomentaría el desarrollo de una adecuada cultura organizacional que permita la continuidad de las metas de la organización. No existe un diagnóstico basal de las necesidades institucionales, se aprecia que la atención que se brinda no cumple

en su totalidad con las características básicas, así como las instituciones no brindan las facilidades referidas al entorno para la mejor prestación de sus servicios educativos.

Es de suma importancia recalcar, que Clima organizacional es: “la expresión personal de la **percepción** que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente a que brinden en el plano personal un rendimiento óptimo y buenas relaciones interpersonales y por consecuencia, mejor desempeño laboral y mejores resultados organizacionales”. (Santos, 2015)

“Las tensiones de la vida moderna, la hipercompetencia en el terreno individual y laboral, la presión del reloj (control de asistencia), la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos”. (Anónimo, 2009)

“El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional. Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su desempeño laboral y desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral” (Anónimo, 2009). “La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados”. (Anónimo, 2009)

“Gracias a la plasticidad de nuestro sistema nervioso podemos aprender, apropiarnos de ciertas habilidades emocionales que brinden en el plano personal un rendimiento óptimo y buenas relaciones interpersonales y por consecuencia, mejor desempeño laboral y mejores resultados organizacionales”. (Anónimo, 2009)

## **1.2. TRABAJOS PREVIOS:**

**Orrecilla, O (2013)**, “Clima organizacional y su Relación con la Productividad Laboral”. La presentada investigación es descriptiva porque se ha ejecutado con una muestra de 100 trabajadores utilizando el instrumento de la encuesta; teniendo como **conclusión:** “A la primera conclusión que se arriba es que en las

mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías” (Orrecilla, 2013). “Y tomando una expresión de la revista Fortune, que resulta muy adecuada para ilustrar lo mencionado, se señala que *la alegría se contagia y es una buena inversión*”. (Orrecilla, 2013)

**COMENTARIO:** Como podemos analizar es muy importante invertir en lo referente a la atención a los clientes como a los trabajadores, porque la raíz de la alegría que tengan los trabajadores contagiara a los clientes y tendrán un buen rendimiento como empresa.

**Jiménez M. (2012)**, “Factores del Clima Organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del hospital nacional de niños en el 2012”, Universidad estatal a distancia. San José - Costa Rica. La mencionada investigación es descriptiva porque se ha realizado con una muestra de 200 trabajadores; utilizando los instrumentos de la encuesta y la entrevista. Teniendo como **conclusión:** “El clima organizacional en la UNCIN es definido como positivo, porque existen oportunidades de mejora. A las jefaturas se les recomienda retomar los siguientes aspectos: comunicación efectiva y cordial, condiciones físicas óptimas, equidad en la asignación de cursos y ascensos y estudiar la aplicación de incentivos”. (Jiménez, 2012)

**COMENTARIO:** Como podemos apreciar en esta tesis definen al clima organizacional de una manera positiva, porque ayuda al trabajador a mejorar sus condiciones de vida; también recalca que la comunicación tanto efectiva como cordial ayuda a que el trabajador pueda tener una confianza con sus superiores.

**Hiriarte I, Olivera L. (2012)**, en su tesis: “Clima organizacional y Fortalecimiento del trabajo en Equipo, desarrollada en la Universidad Austral de Chile”. El antecedente enunciado es descriptivo porque se ha ejecutado con una muestra de 250 trabajadores; utilizando los instrumentos de la encuesta y la observación. Teniendo como **conclusión:** “Al analizar los temas propuestos en este ensayo nos permitió conocer la importancia que es mantener un clima laboral adecuado, lo que conlleva un cumplimiento de las metas propuestas, sin ir en desmedro del recurso humano” (Hiriarte & Olivera, 2012). “Los equipos de salud, como cualquier

otra agrupación laboral, aumentan la productividad al percibir un buen clima laboral dentro de su institución”. (Hiriarte & Olivera, 2012)

**COMENTARIO:** Hemos podido deducir cuando el trabajador labora, diariamente en un ambiente armonioso podrá cumplir con las metas que la empresa se ha propuesto obtener; también nos indica que teniendo equipos en buen estado aumentara la producción de la institución.

**Carvajal G. (2012)**, “Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como Factores determinantes en la Eficacia del Personal Civil en el Contexto Militar. Año – 2012, Caracas”. La mencionada investigación es descriptiva y se ha realizado con una muestra de 145 trabajadores; utilizando el instrumento de la encuesta. Teniendo como **conclusión:** “La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (militares – civiles) ha ocasionado la deserción del personal civil calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que forma de trato del personal civil, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales civiles a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera”. (Carvajal, 2012)

**COMENTARIO:** Hemos podido analizar que en esta institución el personal había decidido desertar a continuar trabajando en esta institución por su intolerancia, por el mal trato que recibían los trabajadores al desenvolvimiento de sus labores.

**Álvarez S. (2011)**, “La cultura y el Clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2011”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Tesis para Optar Título de Licenciada en Comunicación Social – UNMSM. La mencionada investigación es descriptiva porque se ha ejecutado con una muestra de 230 trabajadores utilizando los instrumentos de la encuesta, observación y entrevista. Teniendo como **conclusión:** “La cultura organizacional es desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes, conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas,

culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros”. (Álvarez, 2011)

**COMENTARIO:** Hemos podido determinar que cuando no hay un clima favorable, el trabajador se olvida de las creencias y valores inculcados en su formación, esto ha conllevado que el trabajador tenga una actitud conformista, impulsiva ante cualquier situación que se pueda encontrar.

**Méndez O., Llulluy R., Suárez, B. (2011)**, en su tesis denominada: “Clima organizacional y Desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional del centro del Perú Huancayo-2011”. La mencionada investigación es descriptiva y se ha realizado con una muestra de 180 trabajadores utilizando el instrumento de la encuesta. Teniendo como **conclusión:** “El estudio ha comprobado que no existe relación entre el clima organizacional y desempeño docente. Al respecto hay estudios que demuestran una relación entre el clima y desempeño laboral en trabajadores de municipios (Pérez & Chupayo 2011)” (Méndez, Llulluy & Suárez, 2011); “también se encontró relación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de educación superior (Zempoaltécatl 2009) y Bulnes, et al (2009) demostraron que no existe correlación entre clima social y la eficiencia personal”. (Méndez, Llulluy & Suárez, 2011)

**COMENTARIO:** En esta tesis podemos analizar que no existe una relación entre clima organizacional y desempeño laboral, obviamente son diferentes opiniones pero como analista yo creo que si existe una relación entre el clima laboral y el desempeño, porque es un criterio indispensable para el rendimiento laboral.

### **1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA:**

#### **1.3.1. EL CLIMA DE UNA ORGANIZACIÓN:**

“Es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones”. (Peláez, 2010)

“No es raro que esto haya sido así, el concepto de clima (incluso por su connotación geográfica - atmosférica) permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global” (Peláes, 2010), “que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos de suyo complejos desde una cesión también compleja”. (Peláes, 2010)

“La relación sistema - ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por **Von Bertalanffy (1984)** y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta” (Peláes, 2010). “Esta proposición - la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental - encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaban superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros”. (Peláes, 2010)

“Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas”. (Peláes, 2010)

“**Talcott Parsons (1966)**, por su parte, había propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad” (Peláes, 2010). “Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales”. (Peláes, 2010)

“Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomadas en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas” (Peláes, 2010). “Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura”. (Peláes, 2010)

“Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente, como en el caso del trabajo de **Katz y Kahn (1977)** y el de **Buckley (1973)**”. (Peláes, 2010)

*En síntesis, el tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simples como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional . (Peláes, 2010)*

“El clima organizacional, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización”. (Peláes, 2010)

“Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las características del ambiente de trabajo, y b) la influencia que la percepción de este ambiente tiene sobre la conducta de sus integrantes”. (Peláez, 2010)

“Las características del ambiente del grupo hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y conativas de cada persona” (Peláes, 2010); sin embargo, “el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional y no con las herramientas conceptuales tradicionales”. (Peláes, 2010)

“La influencia del clima organizacional en la conducta de las personas implica básicamente una síntesis de actividades ya que desde la perspectiva psicológica de las organizaciones, todas las funciones y tareas que realizan

sus integrantes son conductas, y por ello tienen una base en las características personales de sus miembros”. (Peláes, 2010)

*El modelo de Clima Organizacional de **Edison Trickett y Rudolph H. Moss**, de las universidades de Yale y Stanford, respectivamente, considera que éste es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo . (Peláes, 2010)*

“El clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen” (Peláes, 2010). “Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que adoptaran”. (Peláes, 2010)

“El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc.”. (Peláes, 2010)

“El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc.”. (Peláes, 2010)

### **1.3.2. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL:**

“Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son

percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral” (Peláes, 2010). “Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo”. (Peláes, 2010)

“Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales” (Peláes, 2010). “Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización”. (Peláes, 2010)

“El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra”. (Peláes, 2010)

“**Barroso:** distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones” (Peláes, 2010):

**1.3.2.1. Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

**1.3.2.2. Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades

sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**1.3.2.3. Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

**1.3.2.4. Clima tipo Participativo–Grupal:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

### **1.3.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

**Litwin y Stinger (2001)**, “postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización”, tales como:

**1.3.3.1. “Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo” (Litwin & Stinger, 2001). “La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal-estructurado”. (Litwin & Stinger, 2001)

**1.3.3.2. “Responsabilidad (Empowerment):** Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo” (Litwin & Stinger, 2001). “Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo”. (Litwin & Stinger, 2001)

**1.3.3.3. “Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo”. (Litwin & Stinger, 2001)

**1.3.3.4. “Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo” (Litwin & Stinger, 2001). “Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos”. (Litwin & Stinger, 2001)

**1.3.3.5. “Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados”. (Litwin & Stinger, 2001)

**1.3.3.6. “Cooperación:** Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores”. (Litwin & Stinger, 2001)

**1.3.3.7. “Estándares:** Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento”. (Litwin & Stinger, 2001)

**1.3.3.8. “Conflictos:** Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”. (Litwin & Stinger, 2001)

**1.3.3.9. “Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”. (Litwin & Stinger, 2001)

*La caracterización del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen . (Litwin & Stinger, 2001)*

“Al respecto cabe precisar que, de los diversos 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 su medio laboral”. (Litwin & Stinger, 2001)

#### **GRÁFICA N° 01:**

#### **CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**



**Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2012)**

#### **Psicología de las Organizaciones.**

“La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que considera que el comportamiento de un trabajador no es una resultante mecánica de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores”. (Peláes, 2010)

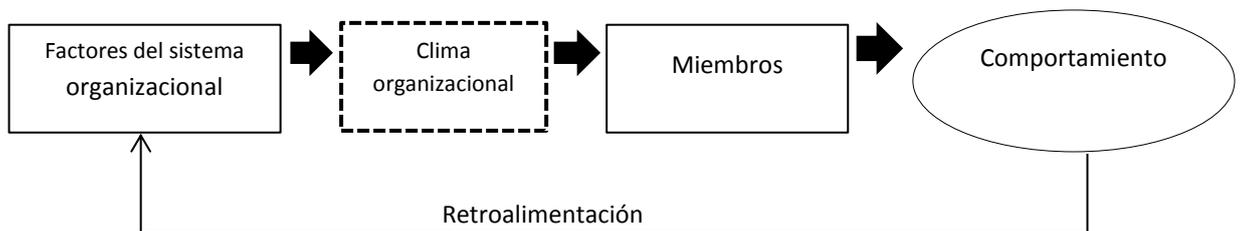
“Por su parte, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa” (Peláes, 2010). “De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales”. (Peláes, 2010)

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros”. (Peláes, 2010)

“Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, tal como se puede apreciar en la siguiente figura” (Peláes, 2010):

### **GRÁFICA Nº 02:**

#### **FLUJO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**



**Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J. (2012)**

#### **Psicología de las Organizaciones.**

“Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)”. (Peláes, 2010)

“Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)” (Peláes, 2010). “Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo

(sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)”. (Peláes, 2010)

“En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional” (Peláes, 2010):

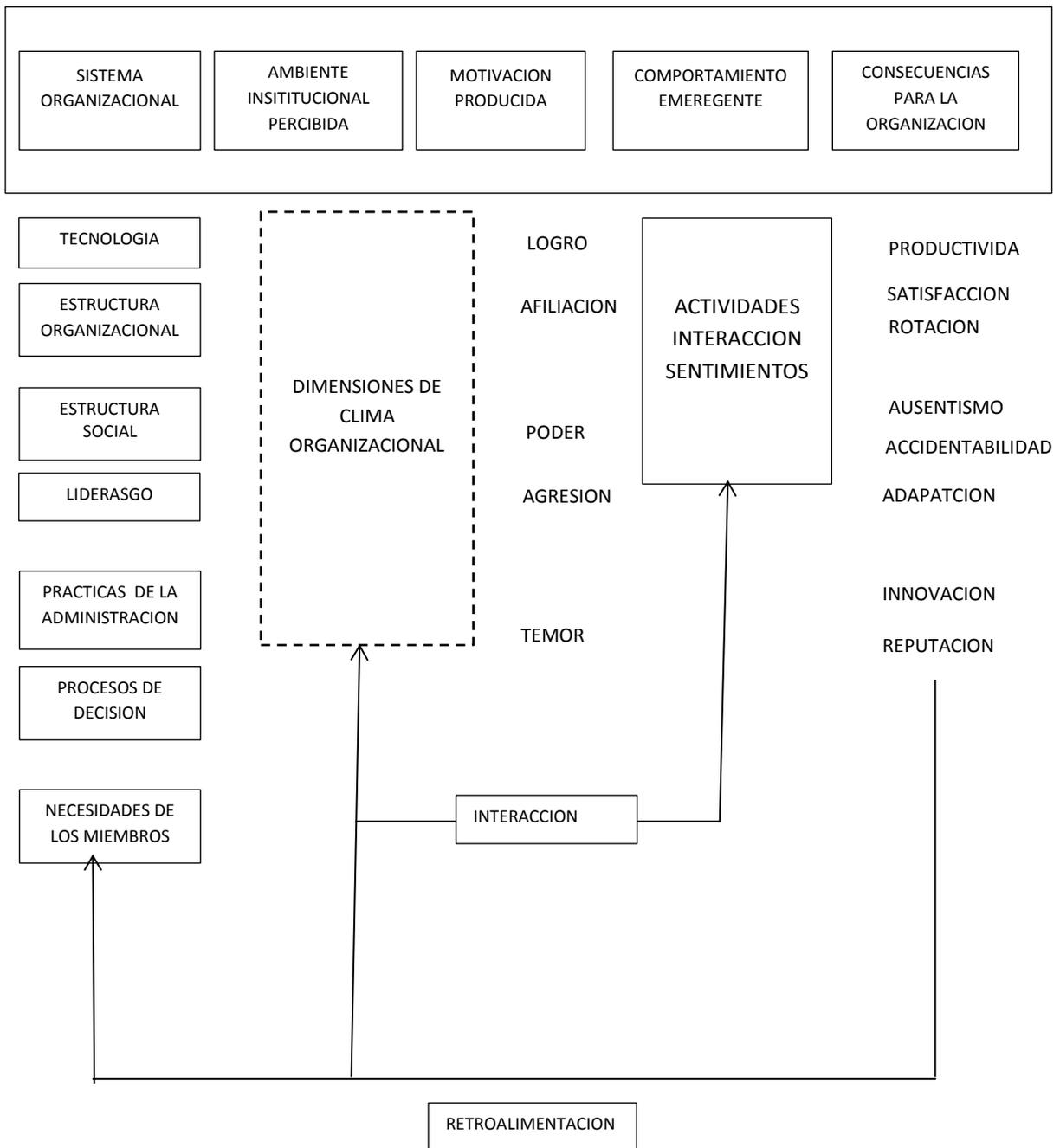
“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. (Peláes, 2010)

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger<sup>21</sup>, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



### GRÁFICA N° 03:

### Esquema de Clima Organizacional



**Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2012)**

**Psicología de las Organizaciones.**

“Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide

la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional”. (Gonçalves, 2015)

“Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.”. (Gonçalves, 2015).

*El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen . (Gonçalves, 2015)*

“La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”. (Gonçalves, 2015)

“La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros” (Gonçalves, 2015). “Estratégicamente implica las posibilidades de Desarrollo Organizacional en tanto coadyuve a la retroalimentación, a la conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales existentes, incremento en la interacción y la

comunicación, confrontar las discrepancias, lograr el entendimiento y el aprendizaje organizacional, la participación y el empoderamiento del recurso humano, y la proactividad”. (Gonçalves, 2015)

#### **1.3.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:**

“El clima Organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoiético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima” (Gonçalves, 2015). “El clima Organizacional tiene las siguientes características”: (Chavez, 2009)

- “Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral”. (Chavez, 2009)
- “Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso”. (Chavez, 2009)
- “Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores”. (Chavez, 2009)
- “Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus

trabajadores ***no tienen la camiseta puesta***, normalmente tienen un muy mal clima Organizacional”. (Chavez, 2009)

- “Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento”. (Chavez, 2009)
- “Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización”. (Chavez, 2009)
- “Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección clima Organizacional parecería requerir”. (Chavez, 2009)
- “El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones

en el complejo de variables que configura el clima Organizacional”. (Chavez, 2009)

- “En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración”. (Chavez, 2009)

### 1.3.5. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT:

“Para *Likert (1976)*, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, por sus percepciones” (Peláez, 2010). “La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Los cuatro factores que influyen sobre la Percepción individual del clima son” (Peláez, 2010):

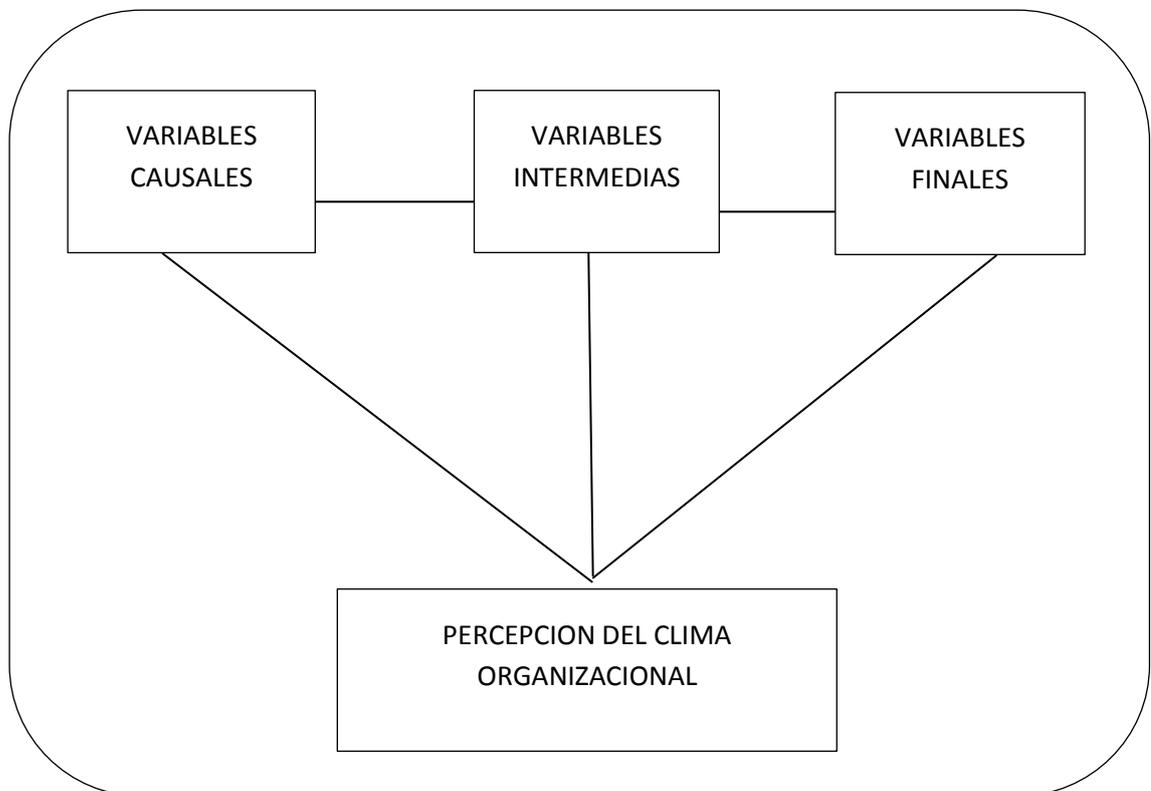
- “Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional”. (Peláez, 2010)
- “La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana”. (Peláez, 2010)
- “Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción”. (Peláez, 2010)
- “La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización”. (Peláez, 2010)

“Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales”. (Peláez, 2010)

- “**Las variables causales.** Determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene”. (Peláez, 2010)

- **“Las variables intermedias.** Reflejan el estado interno y la salud de una empresa (motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y toma de decisiones, etc.)”. (Peláes, 2010)
- **“Las variables finales.** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos mencionadas. Reflejan los resultados obtenidos por la organización (productividad, los actos, las ganancias, las pérdidas, etc.), estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa”. (Peláes, 2010)

**Figura 4. Teoría del clima organizacional de Likert.**



“La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones” (Peláes, 2010). “Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo”. (Peláes, 2010)

### 1.3.6. DESEMPEÑO:

“El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad”. (Malpartida, 2016)

“Desempeño, es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional”. (Marazo, 2015)

Por su parte, **Bittel (2000)**, plantea: *“Que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”*.

En relación a este planteamiento, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Al respecto, **Ghiselli (1998)**, señala: “cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse”.

**Chiavenato (2002)**, expone que: ***“El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”***. (p. 236)

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

### 1.3.7. EL DESEMPEÑO LABORAL:

“El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral”. (Yoriam, 2015)

## MOTIVACIÓN - DESEMPEÑO



- I. Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
- II. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacía otra cosa en particular.
- III. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
- IV. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
- V. Estar dispuesto. Compromiso con la acción y practica de los Hábitos aprendidos.
- VI. Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

Stoner (1994), quien afirma: *“el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”*. (p. 510)

Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los

empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

Ahora bien, el hombre para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, por cuanto debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las instituciones pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

**Robbins (2004)**, afirma que: “otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas”. “Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales”. (Robbins, 2004)

Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Al respecto, **Chiavenato (2000)**, expone que: “El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores

operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo”. (p. 367)

El desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

### **1.3.8. ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL:**

“En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo”. (Carolina & Leal, 2007)

**Davis y Newtrons (2000)**, conceptualizan las capacidades de: *“Adaptabilidad, comunicación, conocimientos, trabajo en equipo, iniciativa, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño”*.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

### **1.3.9. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:**

“La Evaluación del Desempeño, requiere estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas, que se desprenden en forma directa del análisis de puestos”. (Carolina & Leal, 2007)

**Según Mondy (1998)**, *“es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es*

*comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto”.*

“Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos” (Acevedo, 2015). “Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato”. (Acevedo, 2015)

#### **1.3.10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (CONCEPTO):**

“Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. (Acevedo, 2015)

**Según Werther y Davis (1996),** *“la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.*

“La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución”. (Acevedo, 2015)

#### **1.3.11. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**

“El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado desarrolla sus funciones” (Acevedo, 2015). “A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables”. (Acevedo, 2015)

“La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado”. (Acevedo, 2015)

### **1.3.12. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICA.**

“El procedimiento para calificar las actividades que realizan los Profesionales de Educación Superior Tecnológica, es la Evaluación del Desempeño, la cual generalmente se elaboran mediante programas formales de medición, basados en las funciones inherentes al cargo que ocupa”. (Maracara, 2004)

En tal sentido, **Gibson et al. (1989)** señala que: *“la misma es la Evaluación Sistemática, formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial para el desarrollo futuro”*. (p. 353)

“De forma tal, que a través de la Evaluación del Desempeño la organización puede conocer la calidad de los Cuidados que deben tomar los docentes de educación superior con los alumnos, y que proporcionan a los usuarios externos en esa institución”. (Maracara, 2004)

Por su parte Stoner (1996 Pág. 390) señala que: *“la evaluación "es un proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficiencia con que están efectuando su trabajo para la organización”*.

“Permite a los profesionales de Educación Superior Tecnológico conocer como la organización ve su desempeño y a través de esta obtener según sea el resultado de la misma, recompensas (aumentos salariales, ascensos, etc.) o capacitaciones. Por tanto, la Evaluación del Desempeño se convierte en un elemento motivador para alcanzar el éxito”. (Maracara, 2004)

### **1.3.13. TEORÍAS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

“Tienen como fundamento central, a las Teorías de la Motivación entre las que se tienen en cuenta para este estudio son las siguientes” (Mayurí, 2016):

### **a) Teoría del Doble Factor de Herzberg:**

“Para Herzberg (1959), la actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, en la cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales y mejorar el desempeño, como la de autoestima, la de capacitación, etc.”. (Mayurí, 2016)

“**Herzberg** encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo” (Mayurí, 2016). “Estos factores, que están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, los llamó Factores Motivadores del trabajo: los motivadores intrínsecos y los extrínsecos, cómo el Logro: desempeño exitoso en la tarea; el reconocimiento por el logro; el trabajo mismo; el avance y crecimiento personal, la responsabilidad”. (Mayurí, 2016)

“Los factores Intrínsecos, será generado internamente por el individuo, en lugar de que sea externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente” (Mayurí, 2016). “En cambio, Los factores Extrínsecos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo y deprecia el desempeño laboral”. (Mayurí, 2016)

### **b) Teoría de la Motivación de McClelland:**

“Para **David McClelland y John Atkinson, Clark y Lowell (1953)**, la base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual” (Mayurí, 2016). “**McClelland**, señala que existen tres variantes, las cuales denomina: motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación, en tal sentido, depende del tipo de motivación que guíe la conducta del sujeto y su fuerza, indicaría en un momento determinado su rendimiento en una organización, y que podría ser medido a través de evaluación de desempeño”. (Mayurí, 2016)

### **c) Teoría de Procesos:**

“Se mencionan a continuación las dos teorías de procesos que mejoran y explican las formas de motivar al trabajador para un desempeño adecuado”. (Mayurí, 2016)

### **d) Teoría de las Expectativas de Vroom:**

“Fue, otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales” (Mayurí, 2016). “Se acerca al concepto de *Armonía de objetivos* en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el *sistema de administración por objetivos*”. (Mayurí, 2016)

“Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño”. (Mayurí, 2016)

### **e) Teoría de Porter y Lawler (1988):**

“Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicaron primordialmente en instituciones. Así tenemos que este modelo de teoría sostiene” (Mayurí, 2016):

- “Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa”. (Mayurí, 2016)
- “La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes

realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones”. (Mayurí, 2016)

“**Lawler** concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos: Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización”. (Mayurí, 2016)

“El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos”. (Mayurí, 2016)

#### **1.3.14. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.**

“Es importante tener en cuenta que para poder ofrecer una buena atención a sus usuarios, deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: los factores intrínsecos o motivacionales y los factores extrínsecos llamados también higiénicos”. (Mayurí, 2016)

a) “**Factores intrínsecos o motivacionales:** Son aquellos factores internos relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña” (Mayurí, 2016). “Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo”. (Mayurí, 2016)

“Entre los intrínsecos que son propios de cada persona se ha identificado: las posibilidades de logro, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el status y el crecimiento en el trabajo” (Mayurí, 2016). “Los emprendedores son personas que tienen un alto componente de factores intrínsecos los cuales le determinan una poderosa auto motivación que hace que el actor realice las cosas todo lo mejor que puede mientras disfruta con sus logros”. (Mayurí, 2016)

b) **“Factores Extrínsecos o Higiénicos:** Son todos aquellos factores externos al individuo que propician una conducta "motivada se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo” (Mayurí, 2016). “Como esas condiciones son administradas y decididas por la Organización, los factores higiénicos están fuera del control de las personas”. (Mayurí, 2016)

“Los factores extrínsecos, que no provienen de la persona sino que surgen de la organización y se vinculan a la relación organización- empleado, se asocian con: las políticas de la organización, el tipo de supervisión, el sueldo; las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, trabajo en equipo, etc.”. (Mayurí, 2016)

En tal sentido, Chiavenato (2000), refiere que: *“El individuo se encuentra influenciado por factores internos y externos a él. Señala que los factores internos son consecuentes con sus características de personalidad como capacidad de aprendizaje, de motivación, de valores, etc. Y que los externos, son consecuencia de las características de las organizaciones como sistemas de recompensa y castigo, de factores sociales, de política de la cohesión grupal existente, etc.”* (p. 367)

“Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas

ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño” (Mayurí, 2016). “Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador”. (Mayurí, 2016)

“Aplicándolo a nuestro tema podemos concluir diciendo que las personas en la institución tienen la necesidad de trabajar en un ambiente apto para desempeñar las labores requeridas por la misma” (Mayurí, 2016). “Buscando así lograr un mayor rendimiento que será reconocido en un periodo de tiempo determinado”. (Mayurí, 2016)

“Podemos afirmar que estas teorías pueden integrarse en un modelo de aliento al desempeño que responda a las necesidades que surgen del trabajo mismo de la institución” (Mayurí, 2016). “Estas teorías aumentan la satisfacción, el auto imagen y las expectativas sobre el trabajo propio, para que la motivación se prolongue”. (Mayurí, 2016)

#### **1.3.15. DEFINICIONES CONCEPTUALES:**

“**Clima Organizacional:** El clima organizacional, 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 a dicho trabajo” (Pelaes, 2010). “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”. (Pelaes, 2010)

“Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales” (Pelaes,

2010). “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos”. (Pelaes, 2010)

“Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima”. (Pelaes, 2010)

**“Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras”. (Pelaes, 2010)

**“Estructura Organizacional:** Es el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución”. (Pelaes, 2010)

**“Motivación en el trabajo:** Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores”. (Changoluisa, 2012)

**“Potencial Humano:** Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos”. (Lizano & Alfaro, 2012)

**“Diseño Organizacional (Estructura):** Las organizaciones según Chester I. Bernard, son *un sistema de actividades o fuerzas*

*conscientemente coordinadas de dos o más personas*" (Lizano & Alfaro, 2012). "En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización". (Lizano & Alfaro, 2012)

**"Desempeño:** factores que miden cualitativamente la actuación del personal, según los comportamientos observados". (Acevedo, 2015)

**"Desempeño Laboral:** Rendimiento del personal". (Acevedo, 2015)

**"Factores Intrínsecos:** Son propios de cada persona, son aquellos factores que una vez analizados por el individuo lo llevan a realizar una acción como lo son el deseo de aprender, de ayudar a las personas, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas". (Acevedo, 2015)

**"Factores Extrínsecos:** Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. "No necesariamente son motivadores pero pueden ser generadores de insatisfacción y actitudes negativas, si no son conocidos y manejados correctamente". (Acevedo, 2015)

**"Cooperación:** Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**"Colaboración:** Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**"Creatividad en las Tareas:** Aptitud y disposición para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar métodos y procedimientos de trabajo". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**"Conocimiento del Trabajo:** Es la fuente de la competitividad de las empresas; es lo que les proporciona su capacidad de adaptación y

competitividad en el mercado. Es un producto de la información, las habilidades y la experiencia, que permite producir respuestas lo más adecuadas posibles a las situaciones que se presentan (reactivo), o que es capaz de provocar (proactivo)". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**“Condiciones Físicas:** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los equipos, etcétera. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**“Disciplina:** Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considere respeto al horario de trabajo establecido". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**“Discreción y Tacto:** Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario. Grado de confianza que se puede depositar en el servidor para mantener información confidencial". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**“Iniciativa y Creatividad:** Capacidad para tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**“Responsabilidad:** Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas originalmente pactados, inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia. Cumplir con los acuerdos tomados y asumir las consecuencias de nuestros actos". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**“Relaciones Interpersonales:** Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc.,

de la institución y otras organizaciones, así como la interacción productivas con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida”. (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

“Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados”. (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**“Remuneración e Incentivos:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores”. (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**“Presentación Personal Puntualidad:** Imagen que presenta a nivel institucional, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones. Cumplimiento estricto al hacer acto de presencia diaria en el trabajo, cumpliendo con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida”. (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**“Trabajo en Equipo:** intercambiar y complementar ideas, acciones o esfuerzos para reforzar los puntos fuertes y minimizar los débiles con la finalidad de lograr los objetivos propuestos”. (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

“El Trabajo en equipo (TE), es más que un método o modelo operativo. Es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una empresa, con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción de sus miembros y un flujo operacional altamente coordinado”. (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**“Competencia:** Organización que hace los mismos productos o productos sustitutos de los nuestros (que presta los mismos servicios o servicios sustitutos de los nuestros)”. (Pelaes, 2010)

**“Entorno institucional:** Esta noción se define como el conjunto de relaciones establecidas entre las Federaciones y otros actores sociales (educativos, religiosos, políticos, comunitarios, etc.)” (Pelaes, 2010). “El

modo en que cada Federación se relaciona con su entorno muestra cosas muy interesantes. Por un lado, permite observar de qué manera se diferencia de otras organizaciones, es decir la identidad cultural de la Federación (fines, ideario, espíritu, etc.)". (Pelaes, 2010)

"Por otro lado, muestra qué tanto las federaciones logran construir comunidades educativas en sus respectivos entornos. Los indicadores resumen relaciones con diversos actores en virtud de: tipo, calidad y cantidad de los vínculos". (Pelaes, 2010)

**"Ambiente laboral:** Conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles" (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006). "Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar dos sub factores" (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006):

- "Relaciones con compañeros.
- "Relaciones con sus jefes". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**"Toma de decisiones:** este concepto se define como el ámbito y la modalidad en las cuales una organización sopesa entre diferentes alternativas y elige una de ellas. La variable "toma de decisiones" incluye tres preguntas relacionadas: qué, cómo y quiénes deciden". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

"Así podemos encontrar organizaciones con estructuras de decisión más verticales que otras y seguramente esto tendrá resultados diferenciales con respecto a las tareas de la Federación. Los indicadores construidos recaban información acerca de reuniones, asambleas y estructura de poder". (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

**"Percepción de problemas:** esta última variable intenta reflejar la forma en que las autoridades de la federación perciben los principales problemas que los preocupan. Estas percepciones nos permiten saber qué

orden de prioridades y obstáculos forman parte de cada federación” (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006). “Los indicadores construidos captan la opinión de quien contesta (miembro de la federación) con respecto a problemas y formas de resolverlos”. (Oficina Nacional de Administración y Personal, 2006)

#### **1.4. Formulación del problema:**

¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del Personal de educación superior de la ciudad de Bagua Grande provincia de Utcubamba – 2016?

#### **1.5. Justificación del estudio:**

El presente estudio, se justifica porque servirá de orientación y referencia para futuras investigaciones sobre el tema, que será considerado por los profesionales de educación superior como un medio de diagnóstico para identificar las percepciones de los trabajadores, y definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

El estudio del clima organizacional nos permite conocer, de manera científica y sistemática las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que detecten y que afecten el desempeño Laboral de los profesionales de educación superior del I.E.S.T.P. UTCUBAMBA.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El presente Estudio, valora su importancia al determinar Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los profesionales de educación superior del I.E.S.T.P "UTCUBAMBA, ya que se ha demostrado que el ambiente físico en que se da las relaciones interpersonales, habilidades humanas y otra serie de experiencias, son claves para el buen funcionamiento tanto de las organizaciones como para la vida del ser humano en general.

Un buen clima laboral en las organizaciones es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, en la actualidad la aplicación de las premisas del Clima Organizacional, ha demostrado ser una herramienta útil para el desempeño laboral y crecimiento de las instituciones.

### **1.6. Hipótesis:**

El Clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de Educación Superior de la ciudad de Bagua Grande Provincia de Utcubamba - 2016.

### **1.7. Objetivos:**

#### **1.7.1. Objetivo general:**

Determinar de relación ente el Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de Educación Superior de la ciudad de Bagua Grande Provincia de UTCUBAMBA – 2016.

#### **1.7.2. Objetivos específicos:**

Identificar el clima organizacional por indicadores en el personal de Educación Superior de la ciudad de Bagua Grande provincia de Utcubamba - 2016.

Identificar el nivel del clima organizacional en el personal de Educación Superior de la ciudad de Bagua Grande provincia de Utcubamba - 2016.

Identificar el desempeño laboral por indicadores en el personal de Educación Superior de la ciudad de Bagua Grande provincia de Utcubamba - 2016.

Identificar el nivel de desempeño labora en el personal de Educación Superior de la ciudad de Bagua Grande provincia de Utcubamba - 2016.

Evaluar la relación entre Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los profesionales del personal de Educación Superior de la ciudad de Bagua Grande provincia de Utcubamba - 2016.

## II. METODO:

### 2.1. DISEÑO DE ESTUDIO:

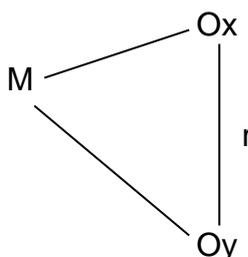
El enfoque de esta investigación es cuantitativo, de tipo No experimental con diseño transaccional - correlacional.

Es cuantitativo ya que se utilizó la recolección de datos para demostrar si el clima organizacional influyó en la satisfacción laboral, con plataforma en la aproximación numérica y el análisis estadístico. No obstante, la investigación sea cuantitativa el estilo descriptivo de sus efectos permitió expresar el procedimiento cualitativo de las amplitudes de las variables "X": clima organizacional y "Y": desempeño laboral para la toma de conclusiones.

En esta indagación se dice que es correlacional, porque mediante el factor de determinación se logró concluir la relación que posee o no el clima organizacional. Igualmente, por entorno del factor de correlación de Pearson se estableció qué tan relacionadas se hallan estas dos variables de análisis.

La investigación estuvo compuesta por opiniones, reflexiones y conceptos que emergieron las capacidades que conservan los trabajadores del Instituto.

Formalización:



Donde:

Ox: Variable Clima Organizacional

Oy: Variable Desempeño Laboral

r : Relación entre Variables

Variables

Las variables en la presente investigación son las siguientes:

Var 1: Desempeño Laboral

Var 2: Clima Organizacional

La investigación es no experimental de diseño transaccional, el informe se realizó sin la utilización premeditada de variables y solo se avistan las evidencias en su contexto original para su estudio; transversal porque la exploración se ejecutó en un período determinado, su intención fue delinear las variables clima organizacional y desempeño laboral y fijar su correlación en su lugar convenido, es como captar una figura de algo que transcurrió.

## **2.2.VARIABLES, OPERACIONALIZACION:**

### **2.2.1. Variable 1: Clima Organizacional**

**Definición Conceptual:** Son las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en un mismo ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los alumnos e incluso con la familia.

**Definición Operacional:** Viene hacer el ambiente en donde los trabajadores se desenvuelven al realizar sus funciones dentro de una empresa o institución.

#### **Dimensiones:**

##### **a) Potencial Humano:**

- Liderazgo
- Innovación
- Recompensa
- Confort

##### **b) Diseño Organizacional:**

- Estructura Organizativa
- Toma de Decisiones
- Comunicación
- Remuneración

##### **c) Cultura Organizacional:**

- Identidad

- Conflicto y Cooperación
- Motivación

**Escala de medición:**

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

**2.2.2. Variable 2: Desempeño Laboral**

**Definición Conceptual:** Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

**Definición Operacional:** Viene hacer el rendimiento de los trabajadores teniendo un buen clima laboral.

**Dimensiones:**

**A ) Factores Intrínsecos:**

- Disciplina
- Iniciativa
- Cooperación
- Discreción
- Reconocimiento
- Presentación Personal
- Creatividad
- Capacidad de Realización

**B ) Factores Extrínsecos:**

- Relación Jerárquica.
- Conocimiento del Trabajo.

- Condiciones Físicas.
- Trabajo en Equipo.
- Interrelación con sus compañeros.

**Escala de medición:** SI NO

### 2.2.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Clima organizacional	<b>Potencial Humano</b>	Liderazgo	- Cuestionario de desempeño laboral
		Innovación	
		Recompensa	
		Confort	
	<b>Diseño Organizacional</b>	Estructura Organizativa	
		Toma de Decisiones	
		Comunicación	
		Remuneración	
	<b>Cultura Organizacional</b>	Identidad	
		Conflicto y Cooperación	
Motivación			
Desempeño laboral.	<b>Factores Intrínsecos</b>	Disciplina	- Cuestionario de clima organizacional
		Iniciativa y creatividad	
		Cooperación	
		Discreción	
		Reconocimiento	
		Presentación Personal	
		Creatividad	
		Capacidad de Realización	
	<b>Factores Extrínsecos</b>	Relación Jerárquica	
		Conocimiento del Trabajo	
		Condiciones Físicas	
		Trabajo en Equipo	
		Interrelación con sus compañeros	

## 2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA:

### 2.3.1. Población:

La población de este proyecto de investigación estuvo representada por todo el personal de educación superior de la ciudad de Bagua de Grande Provincia de Utcubamba departamento de Amazonas, de ambos sexos, que laboran los institutos tecnológicos de educación superior.

**TABLA 01: Profesionales de los institutos de Educación Superior**

INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR	TRABAJADORES	VARONES	MUJERES
I.E.S.T.PUBLICO "UTCUBAMBA"	33	28	05
I.E.S.T.PRIVADO "CIBERNET"	22	16	06
I.E.S.T.PRIVADO "TELESUP"	15	12	03
I.E.S.P.PUBLICO "JOSE SANTOS CHOCANO"	38	31	07
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>87</b>	<b>21</b>

### 2.3.2. La muestra:

De acuerdo con Cárdenas (1999), define la muestra como "un conjunto de datos que contiene únicamente una parte de las observaciones del problema". (p.90). En este orden de ideas, para efectos de este estudio se tomará las Treinta y Tres (33) trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "UTCUBAMBA".

El proceso muestra que se ha utilizado es el no probabilístico, a criterio del investigador.

## 2.4. Técnicas y procedimientos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

**TÉCNICA.-** Para la presente investigación la técnica de recolección de datos se realizó a través de la encuesta estructurada. Se busca información y datos, sobre la variable independiente y variable dependiente a investigar.

La encuesta se realizó a través de un cuestionario, revisión por el asesor e impresión del instrumento elegido, que pasó por la validez y confiabilidad para poder ser aplicado. En la Etapa de ejecución comprenderá la etapa de aplicación de los instrumentos de evaluación, realizándose coordinaciones con el Director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "UTCUBAMBA, para la aplicación. El personal del I.E.S.T. Público

“UTCUBAMBA” que realizan labor de contrato permanente, fueron elegidos en forma aleatoria y se les asignó un código, porque la prueba era anónima, que serviría más adelante para procesar los datos de la encuesta y relacionarlos entre las variables.

### **INSTRUMENTOS:**

Instrumentos de la variable clima organizacional: Para medir la variable independiente: Clima Organizacional se elaboró como instrumento cuestionario estructurado dirigida al personal educación superior, de ambos sexos, que laboran en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “UTCUBAMBA, en contrato permanente y contrato por horas, lo cual consta de 33 ítems.

El instrumento presento una escala valorativa del uno al cinco, y es como sigue:

Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)
Indiferente (3)	De acuerdo (4)
Muy de acuerdo (5)	

Se distribuyeron los ítems en dimensiones de 7 dimensiones y 10 indicadores. La encuesta valoro la percepción de los trabajadores sobre la variable independiente que es Clima organizacional y comprende las 7 dimensiones, Primero se tabula por separado y luego en forma general.

### **Se seguirá los siguientes pasos:**

1. Máximo = 5
2. Mínimo = 1
3. Rango = Máximo – Mínimo =5-1=4
4. Hallando la amplitud:  $Amplitud=Rango/3=4/3=1,3$  Se consideró 3 dado que se desea halla tres intervalos
5. Entonces se halla los intervalos:

- Mala** : De 1 a 2,3 puntos  
**Regular** : De 2,3 a 3,6 puntos  
**Buena** : De 3,6 a 5 punto

Instrumentos de la variable Desempeño Laboral: Para medir la variable dependiente: desempeño laboral se elaboró como instrumento una encuesta dirigida al personal de Educación Superior, de ambos sexos, que laboran Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “UTCUBAMBA”, la cual consta de 33 ítems.

El instrumento presenta una escala valorativa del uno al cinco, y es como sigue: Muy en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indiferente (3) De acuerdo (4) y Muy de acuerdo (5) Se distribuyeron los ítems en 7 dimensiones.

La encuesta valoro la percepción del personal de Educación Superior, de ambos sexos, que laboran en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “UTCUBAMBA”, sobre la variable dependiente que es el Desempeño laboral y comprende 2 dimensiones y 13 indicadores, Primero se tabula por separado y luego en forma general.

**Se seguirá los siguientes pasos:**

1. Máximo=5
2. Mínimo=1
3. Rango= Máximo – Mínimo =5-1=4
4. Hallando la amplitud: Amplitud=Rango/3= 4/3=1,3. Se consideró 3 dado que se desea hallar tres intervalos
5. Entonces se halla los intervalos:  
**Mala** : De 1 a 2,3 puntos  
**Regular** : De 2,3 a 3,6 puntos  
**Buena** : De 3,6 a 5 punto

TECNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario
Análisis Documental	Guía de análisis Documental Ficha de observaciones

### **VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:**

Se aplicó el cuestionario del Clima Organizacional que ha sido construido por el Comité Técnico del Clima Organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “UTCUBAMBA”, con la participación de un equipo de expertos de diferentes instituciones. Se usó la escala de Rensis Likert.

El instrumento (La Encuesta) fue validado por juicio de expertos, así mismo a través de la metodología de focus group se realizó la validación de la claridad de los enunciados; así como la validación estadística utilizando Alfa de Cronbach cuyo valor es cercano a 1, lo que indica que la información se obtuvo con la aplicación de la encuesta, es confiable, es decir, su uso repetido obtendrá resultados similares.

### **2.5. Métodos de análisis de datos:**

Para el análisis de los datos se utilizará el programa estadístico SPSS 19.0 para Windows.

Se usaron estadísticas descriptivas y pruebas de relación o dependencia Pearson, para medir la relación entre las variables. La interpretación se realizó a través de gráficos y cuadros estadísticos descriptivos para cada variable y en su conjunto, además del análisis de relación entre ambas variables. 48

La aplicación estadística del *modelo logístico binario* ha permitido alcanzar los objetivos de la presente investigación, por tanto, los cálculos se realizaron

mediante el uso de los softwares SPSS versión 21 y Ms Excel 2013 (para el procesamiento de datos).

## **2.6. Aspectos éticos:**

**“Valor Social o Científico:** Para ser ética una investigación debe tener valor, lo que representa un juicio sobre la importancia social, científica de la investigación. La investigación debe plantear una intervención que conduzca a mejoras en las condiciones de vida o el bienestar de la población o que produzca conocimiento que pueda abrir oportunidades de superación o solución a problemas, aunque no sea en forma inmediata”. (González, 2015)

“El valor social o científico debe ser un requisito ético, entre otras razones, por el uso responsable de recursos limitados (esfuerzo, dinero, espacio, tiempo) y el evitar la explotación. Esto asegura que las personas no sean expuestas a riesgos o agresiones sin la posibilidad de algún beneficio personal o social”. (González, 2015)

**“Validez Científica:** Una investigación valiosa puede ser mal diseñada o realizada, por lo cual los resultados son poco confiables o inválidos. La mala ciencia no es ética. En esencia, la validez científica de un estudio en seres humanos es en sí un principio ético”. (González, 2015)

“La investigación que usa muestras injustificadas, métodos de bajo poder, que descuida los extremos y la información crítica, no es ética porque no puede generar conocimiento válido”. (González, 2015)

La búsqueda de la validez científica establece el deber de plantear:

- a) “Un método de investigación coherente con el problema y la necesidad social, con la selección de los sujetos, los instrumentos y las relaciones que establece el investigador con las personas”. (González, 2015)
- b) “un marco teórico suficiente basado en fuentes documentales y de información”. (González, 2015)

- c) “un lenguaje cuidadoso empleado para comunicar el informe; éste debe ser capaz de reflejar el proceso de la investigación y debe cultivar los valores científicos en su estilo y estructura”. (González, 2015)
- d) “alto grado de correspondencia entre la realidad psicológica, cultural o social de los sujetos investigados con respecto al método empleado y los resultados”. (González, 2015)

**“Selección Equitativa de los Sujetos:** La selección de los sujetos del estudio debe asegurar que estos son escogidos por razones relacionadas con las interrogantes científicas” (González, 2015). “Una selección equitativa de sujetos requiere que sea la ciencia y no la vulnerabilidad – o sea, el estigma social, la impotencia o factores no relacionados con la finalidad de la investigación – la que dicte a quién incluir como probable sujeto. La selección de sujetos debe considerar la inclusión de aquellos que pueden beneficiarse de un resultado positivo”. (González, 2015)

**“Proporción Favorable del Riesgo-Beneficio.** La investigación con las personas puede implicar considerables riesgos y beneficios cuya proporción, por lo menos al principio, puede ser incierta”. (González, 2015)

Puede justificarse la investigación sólo cuando:

- a) “los riesgos potenciales a los sujetos individuales se minimizan.
- b) los beneficios potenciales a los sujetos individuales y a la sociedad se maximizan.
- c) los beneficios potenciales son proporcionales o exceden a los riesgos”. (González, 2015)

“Obviamente, el concepto de “proporcionalidad” es metafórico. Las personas habitualmente comparan los riesgos y beneficios por sí mismas para decidir si uno excede al otro. Este requisito incorpora los principios de no-maleficencia y beneficencia, por largo tiempo reconocidos como los principios fundamentales en la investigación clínica”. (González, 2015)

**“Condiciones de Diálogo Auténtico.** La posición central del diálogo en la investigación cualitativa hace necesario atender específicamente este aspecto particular en la evaluación de proyectos e investigaciones ya realizadas”. (González, 2015)

**“Evaluación Independiente.** Los investigadores tienen potencial de conflicto de intereses. Estos intereses pueden distorsionar y minar sus juicios en lo referente al diseño y la realización de la investigación, al análisis de la información recabada en el trabajo de campo, así como su adherencia a los requisitos éticos” (González, 2015). “Una manera común de reducir al mínimo el impacto potencial de ese tipo de prejuicios es la evaluación independiente, es decir, la revisión de la investigación por personas concedoras apropiadas que no estén afiliadas al estudio y que tengan autoridad para aprobar, corregir o, dado el caso, suspender la investigación”. (González, 2015)

“Una segunda razón para la evaluación independiente es la responsabilidad social. La evaluación independiente del cumplimiento con los requisitos éticos da a la sociedad un grado mayor de seguridad que las personas-sujetos serán tratadas éticamente y no como medios u objetos”. (González, 2015)

**“Consentimiento Informado:** La finalidad del consentimiento informado es asegurar que los individuos participen en la investigación propuesta sólo cuando ésta es compatible con sus valores, intereses y preferencias; y lo hacen voluntariamente con el conocimiento necesario y suficiente para decidir con responsabilidad sobre sí mismos”. (González, 2015)

“Los requisitos específicos del consentimiento informado incluyen la provisión de información sobre la finalidad, los riesgos, los beneficios y las alternativas a la investigación y en la investigación, una debida comprensión del sujeto de esta información y de su propia situación, y la toma de una decisión libre, no forzada sobre si participar o no”. (González, 2015)

“El consentimiento informado se justifica por la necesidad del respeto a las personas y a sus decisiones autónomas. Cada persona tiene un valor

intrínseco debido a su capacidad de elegir, modificar y proseguir su propio plan de vida”. (González, 2015)

**“Respeto a los Sujetos Inscritos.** Los requisitos éticos para la investigación cualitativa no concluyen cuando los individuos hacen constar que aceptan participar en ella. El respeto a los sujetos implica varias cosas” (González, 2015):

- a) “el respeto incluye permitir que el sujeto cambie de opinión, a decidir que la investigación no concuerda con sus intereses o conveniencias, y a retirarse sin sanción de ningún tipo” (González, 2015);
- b) “la reserva en el manejo de la información debe ser respetada con reglas explícitas de confidencialidad” (González, 2015);
- c) “la información nueva y pertinente producida en el curso de la investigación debe darse a conocer a los sujetos inscritos” (González, 2015);
- d) “en reconocimiento a la contribución de los sujetos debe haber un mecanismo para informarlos sobre los resultados y lo que se aprendió de la investigación”. (González, 2015)
- e) “el bienestar del sujeto debe vigilarse cuidadosamente a lo largo de su participación y, si es necesario, debe recibir las atenciones necesarias incluyendo un posible retiro de la investigación”. (González, 2015)

### III. Resultados:

#### 3.1. Análisis de tablas y figuras:

##### 3.1.1. Confiabilidad de los Instrumentos de Estudio:

##### 3.1.1.1. Confiabilidad del instrumento Clima Organizacional:

Para determinar la confiabilidad del instrumento se procedió a realizar la prueba a 20 trabajadores y se midió con el coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Varianza muestral de cada ítems

$S_T^2$ : Varianza del total de puntaje de los ítems

Alpha de conbrach	0,99
-------------------	------

Para el análisis correspondiente se tomó una muestra piloto de 20 los profesionales de Educación Superior de ambos sexos, que laboran en del I.E.S.T.P."UTCUBAMBA". El coeficiente obtenido, denota una elevada consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario, ya que el resultado del cálculo correspondiente fue de 0.99, lo que evidencia que las preguntas del cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desean investigar, por lo que cuando el coeficiente se

aproxima a uno (01) sugiere que el instrumento es altamente confiable.

### 3.1.1.2. **Confiabilidad del Instrumento Desempeño Laboral:**

Para determinar la confiabilidad del instrumento se procedió a realizar la prueba a 20 trabajadores y se midió con el coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

**Donde:**

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Varianza muestral de cada ítems

$S_T^2$ : Varianza del total de puntaje de los ítems

Alpha de conbrach	0,96
-------------------	------

Para el análisis correspondiente se tomó una muestra piloto de 20 profesionales de Educación Superior de ambos sexos, que laboran en del I.E.S.T.P."UTCUBAMBA. El coeficiente obtenido, denota una elevada consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario, ya que el resultado del cálculo correspondiente fue de 0.96, lo que evidencia que las preguntas del cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desean investigar, ya que cuando el coeficiente se aproxima a uno sugiere que el instrumento es altamente confiable.

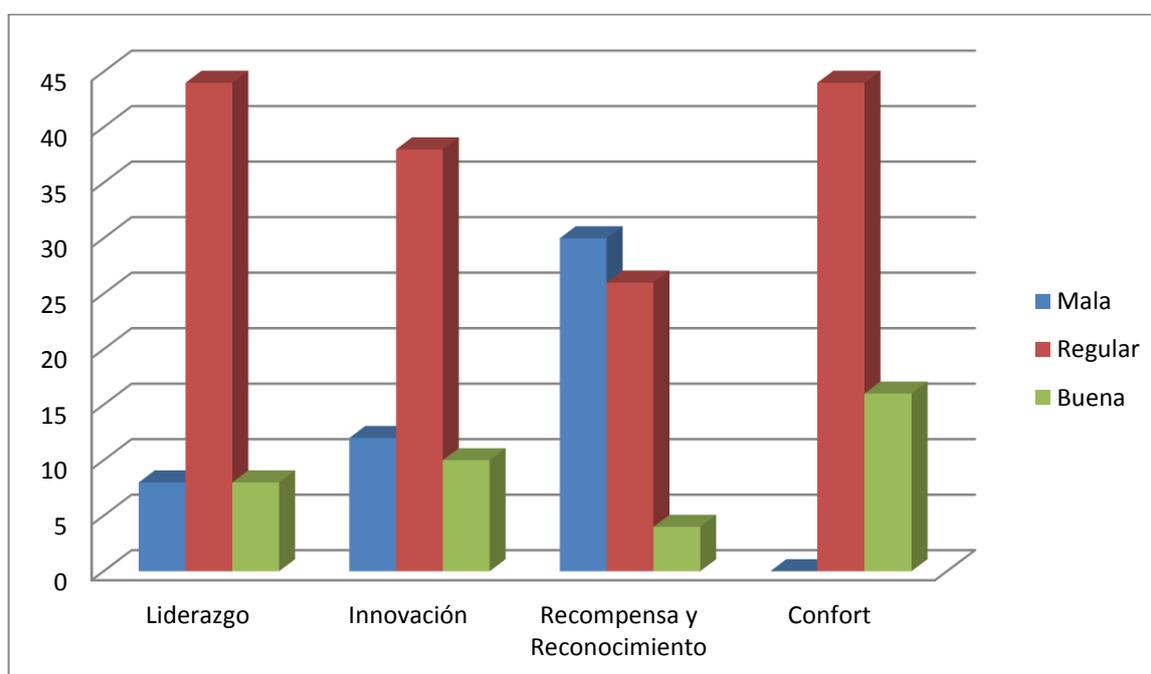
### 3.1.2. Estadísticos descriptivos de las variables de estudio:

**Tabla N° 01;** Potencial, humano por indicadores

Potencial Humano		Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	Mala	8	13,3
	<b>Regular</b>	<b>44</b>	<b>73,3</b>
	Buena	8	13,3
Innovación	Mala	12	20,0
	<b>Regular</b>	<b>38</b>	<b>63,3</b>
	Buena	10	16,7
Recompensa Y Reconocimiento	Mala	30	50,0
	Regular	26	43,3
	Buena	4	6,7
Confort	<b>Regular</b>	<b>44</b>	<b>73,3</b>
	Buena	16	26,7

*Fuente: cuestionario de clima organizacional*

De la tabla 01 podemos analizar que no tienen mucho liderazgo los jefes directivos de la institución; en innovación tienen regular innovación y tecnología; según ítems de recompensa y reconocimiento es mala la atención que tienen al trabajador; según referente al confort es regular la distribución y el ambiente organizado.



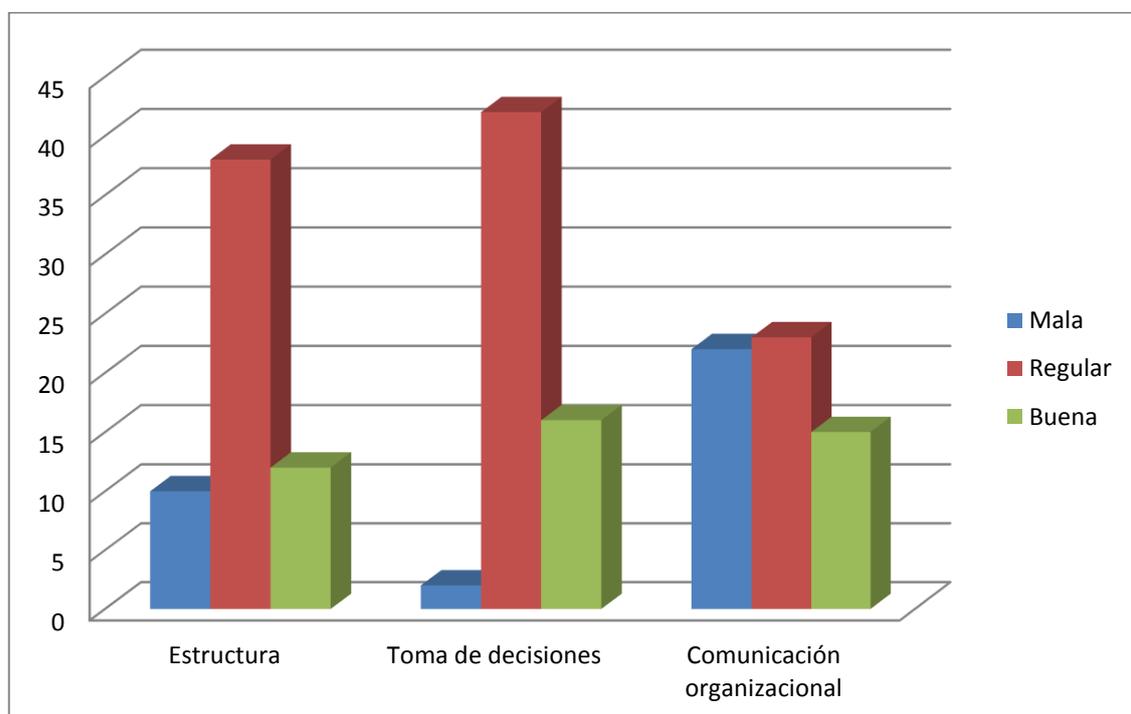
**FIGURA 01: Potencial humano por indicadores**  
Fuente: Tabla 01

**Tabla Nº 02:** Diseño organizacional por indicadores

Diseño Organizacional		Frecuencia	Porcentaje
Estructura	Mala	10	16,7
	<b>Regular</b>	<b>38</b>	<b>63,3</b>
	Buena	12	20,0
Toma De Decisiones	Mala	2	3,3
	<b>Regular</b>	<b>42</b>	<b>70,0</b>
	Buena	16	26,7
Comunicación Organizacional	Mala	22	36,7
	<b>Regular</b>	<b>23</b>	<b>38,3</b>
	Buena	15	25,0

**Fuente:** cuestionario de clima organizacional

De la tabla 02 podemos interpretar que no tienen una buena estructura organizacional; según el ítem de toma de decisiones podemos interpretar que es regular en lo referente a toma de decisiones por qué no lo toman en su debido tiempo; y lo referente a comunicación organizacional es regular la comunicación que tienen nuestros directivos y jefes inmediatos con los trabajadores.



**FIGURA 02:** Diseño organizacional por indicadores

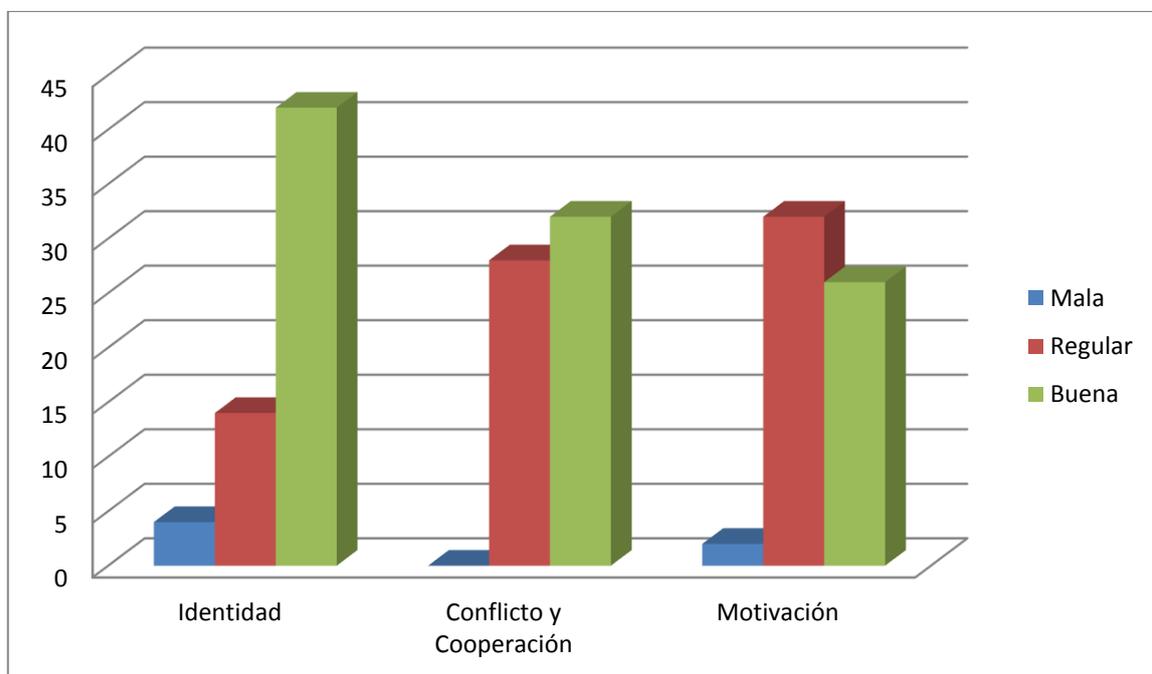
**Fuente:** Tabla 02

**Tabla N° 03:** Cultura organizacional por indicadores

<b>Cultura de la Organización</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Identidad	Mala	4	6,7
	Regular	14	23,3
	<b>Buena</b>	<b>42</b>	<b>70,0</b>
Conflicto Y Cooperación	Regular	28	46,7
	<b>Buena</b>	<b>32</b>	<b>53,3</b>
Motivación	Mala	2	3,3
	<b>Regular</b>	<b>32</b>	<b>53,3</b>
	Buena	26	43,3

*Fuente: cuestionario de clima organizacional*

De la tabla 03 podemos analizar que en lo referente a identificación con la institución es muy buena por parte de los trabajadores; según ítem de conflicto y cooperación es buena la integración entre compañeros y existe una sana competencia entre ellos; y referente a motivación podemos decir que es regular la motivación que existe por parte de la institución hacia los trabajadores.



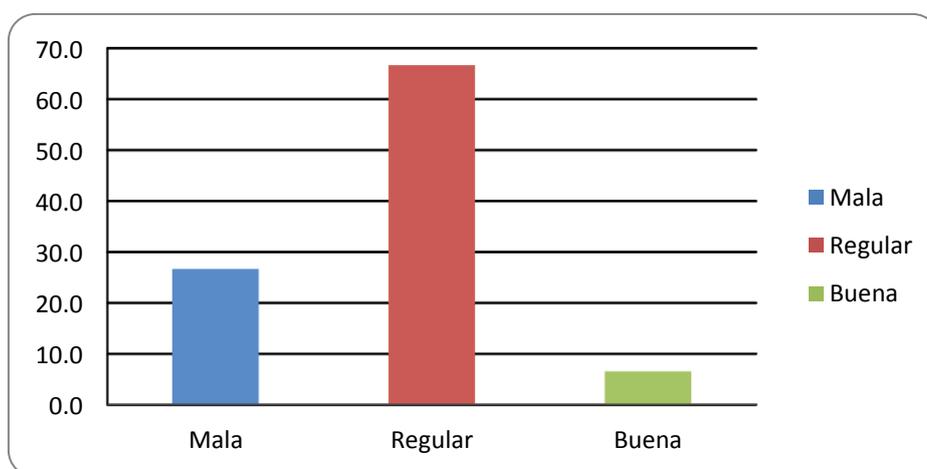
**FIGURA 03:** Cultura organizacional por indicadores

*Fuente: Tabla 03*

**TABLA N° 04:** Dimensión Potencial Humano

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mala</b>	16	26,7 %
<b>Regular</b>	40	66,7 %
<b>Buena</b>	4	6,6 %
<b>Total</b>	60	100 %
<i>Fuente: cuestionario del clima organizacional</i>		

De la tabla 04 se observa que del total de profesionales Educación Superior de ambos sexos, que laboran en del I.E.S.T.P."UTCUBAMBA", el 66,7% tienen un grado de percepción regular, en relación a la dimensión potencial humano; el 26,7% consideran que es mala y el 6,6% opinan que es buena. a través de esta variable se evalúa: Liderazgo, Innovación, Recompensa y Confort.; aspecto relacionado a los cambios estructurales del sistema de atención, oferta de servicios educativos, mayor compromiso institucional, mejoramiento al entorno, el acceso a mejores ambientes y comodidades de liderazgo. Finalmente, el aspecto de recompensa con una percepción mala del trabajador y está relacionado a la mejora de las condiciones laborales que la mayoría de los profesionales Educación Superior perciben, por lo que aportan constructivamente en el desarrollo institucional.

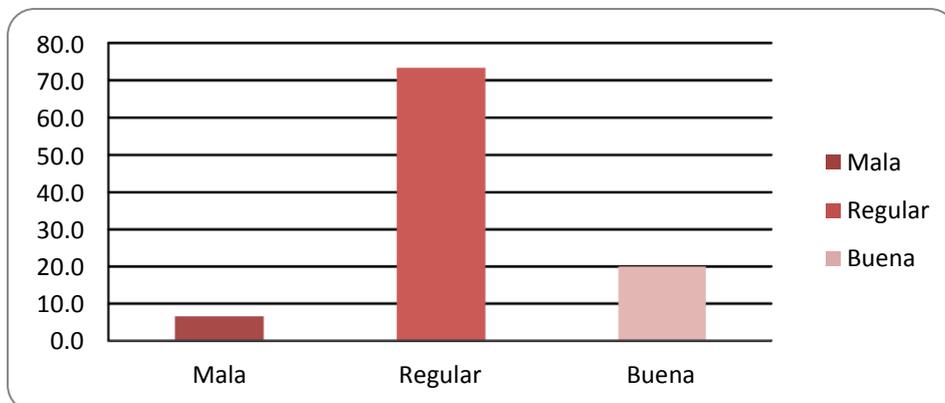


**FIGURA 04:** Potencial humano  
*Fuente: Tabla 04*

**TABLA N° 05:** Dimensión Diseño Organizacional

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mala</b>	4	6,6 %
<b>Regular</b>	44	73,7 %
<b>Buena</b>	12	20 %
<b>Total</b>	60	100 %
<b>Fuente:</b> cuestionario del clima organizacional		

De la tabla 05 se observa que del total de profesionales de Educación Superior de ambos sexos, que laboran en del I.E.S.T.P."UTCUBAMBA", el 73,3 tienen un grado de percepción regular en relación a la dimensión Diseño Organizacional; el 20% consideran que es buena y el 6,6% opinan que es mala. en esta se evalúa: Estructura, Toma de decisiones, Comunicación Organizacional y Remuneración, la que prevalece Toma de decisiones, y la estructura, Esta 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. El resultado bueno, regular o malo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

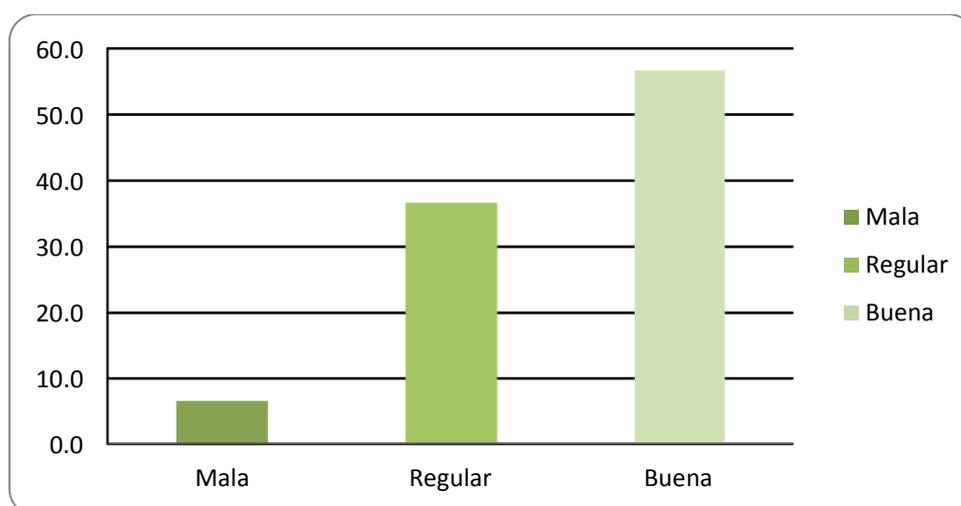


**FIGURA 05: DISEÑO ORGANIZACIONAL**  
**Fuente:** Tabla 05

**TABLA N° 06:** Dimensión Cultura Organizacional

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mala</b>	4	6,6 %
<b>Regular</b>	22	36,7 %
<b>Buena</b>	34	56,7 %
<b>Total</b>	60	100 %
<b>Fuente:</b> <i>cuestionario del clima organizacional</i>		

De la tabla 06 se observa que del total de profesionales de Educación Superior de ambos sexos, que laboran en del I.E.S.T.P."UTCUBAMBA", el 56,7% tienen un grado de percepción buena en relación a la dimensión Cultura de la organización; el 36,7% consideran que es regular y el 6,6% opinan que es mala la cultura organizacional. A través de esta dimensión se evalúa: Identidad, Conflicto, Cooperación, Motivación y Confort. Según los datos registrados podemos precisar que la mayoría de los trabajadores de nuestra institución se encuentran comprometidos con la misión, visión, objetivos, metas, que se tienen previstos y complementan con la práctica un conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de nuestra institución tienen en común.



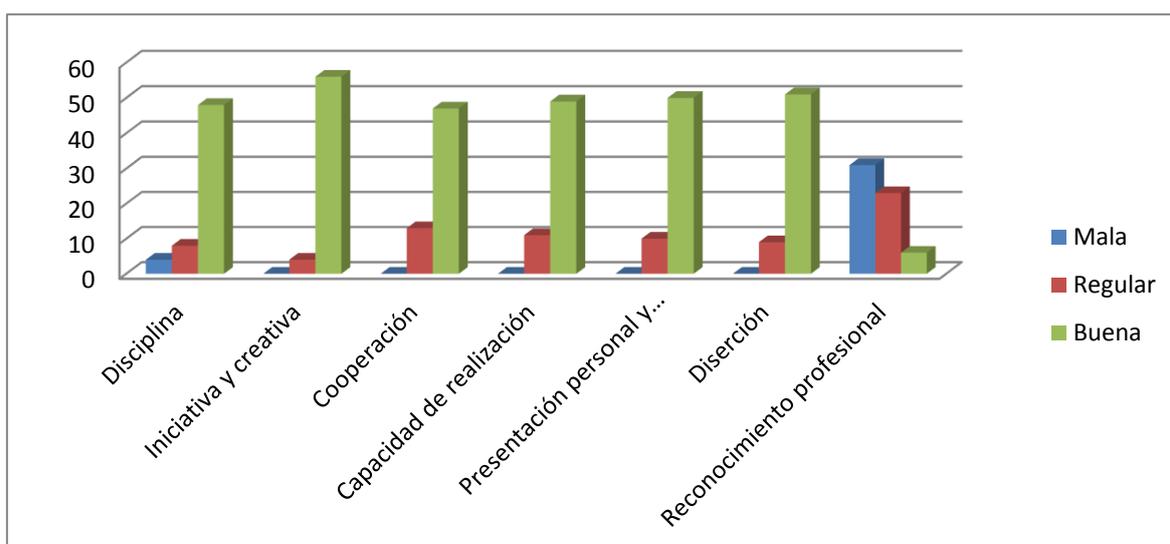
**FIGURA 06: CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**Fuente:** *Tabla 06*

**TABLA N° 07:** Descripción de la Dimensión Factores Intrínsecos por indicadores

Factores Intrínsecos		Frecuencia	Porcentaje
Disciplina	Mala	4	6,7 %
	Regular	8	13,3 %
	Buena	48	80,0 %
Iniciativa Y Creatividad	Regular	4	6,7 %
	Buena	56	93,3 %
Cooperación	Regular	13	21,7 %
	Buena	47	78,3 %
Capacidad de Realización	Regular	11	18,3 %
	Buena	49	81,7 %
Presentación Personal y Puntualidad	Regular	10	16,7 %
	Buena	50	83,3 %
Discreción	Regular	9	15,0 %
	Buena	51	85,0 %
Reconocimiento Profesional	Mala	31	51,7 %
	Regular	23	38,3 %
	Buena	6	10,0 %

Fuente: cuestionario de desempeño laboral

De la tabla 07 que existe muy buenos factores intrínsecos (disciplina; iniciativa y creatividad; cooperación; capacidad de realización presentación personal y puntualidad; discreción; reconocimiento profesional) por indicadores en el Instituto de educación superior tecnológico publico UTCUBAMBA.



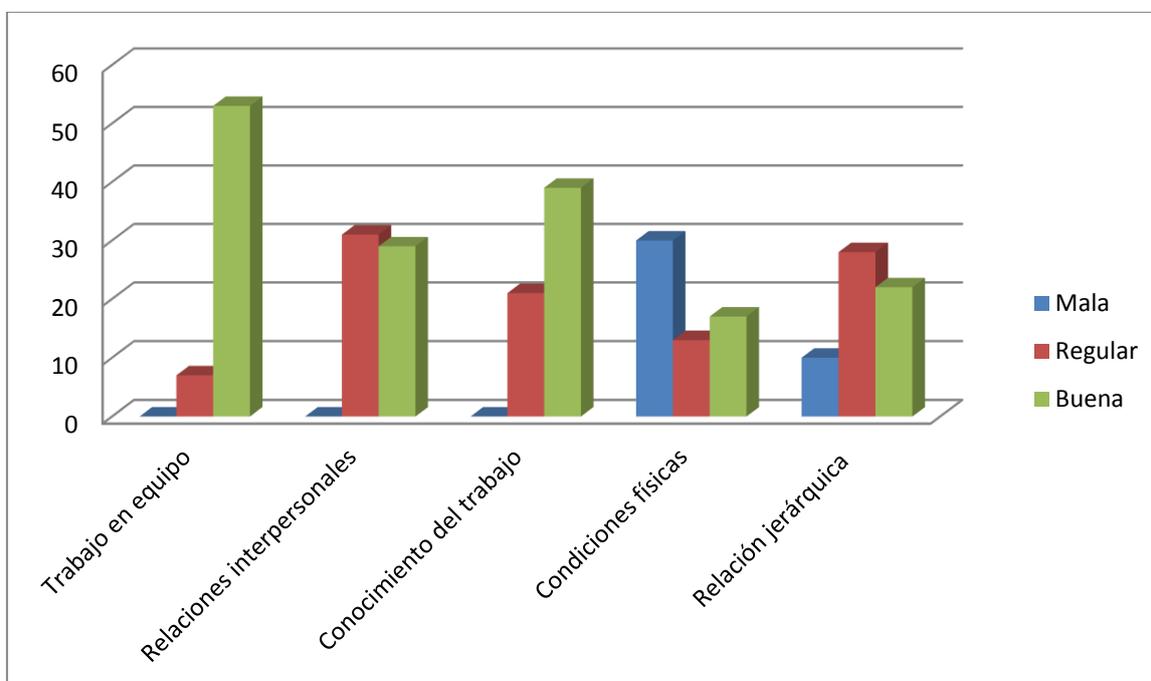
**FIGURA 07:** Factores intrínsecos por indicadores  
Fuente: Tabla 07

**Tabla Nº 08:** Descripción de la Dimensión Factores Extrínsecos por indicadores

<b>Factores Extrínsecos:</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Trabajo En Equipo	Regular	7	11,7 %
	Buena	53	88,3 %
Relación Interpersonales	Regular	31	51,7 %
	Buena	29	48,3 %
Conocimiento de Trabajo	Regular	21	35,0 %
	Buena	39	65,0 %
Condiciones físico del Trabajo	Mala	30	50,0 %
	Regular	13	21,7 %
	Buena	17	28,3 %
Relación Jerárquica	Mala	10	16,7 %
	Regular	28	46,7 %
	Buena	22	36,7%

Fuente: cuestionario de desempeño laboral

De la tabla 08 podemos analizar que existe un buen trabajo en equipo y que hay regular relaciones interpersonales en la institución; si existe buen conocimiento del trabajo que tiene que hacer cada trabajador; no les dan buenas condiciones para realizar el trabajo dentro de la institución; y con respecto a la relación jerárquica existe buena claridad en las líneas de mando y nuestros jefes están dispuestos a escucharnos en el momento preciso.



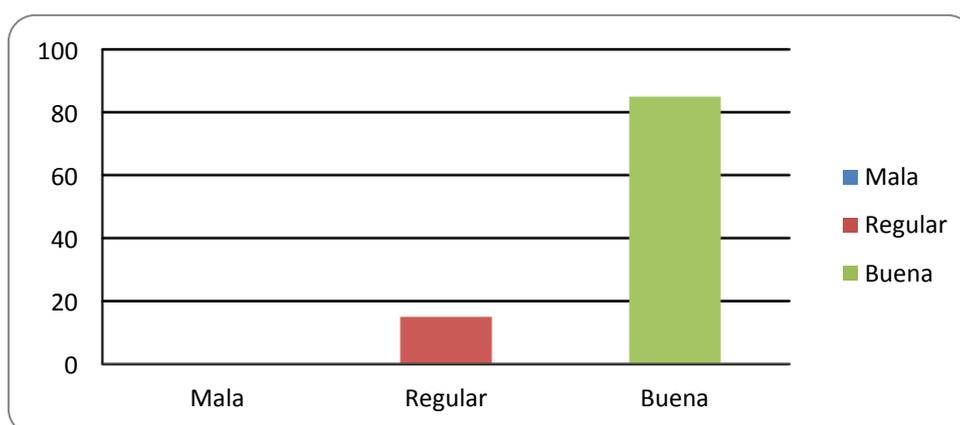
**FIGURA 08:** Factores extrínsecos por indicadores  
Fuente: Tabla 08

**TABLA N° 09:** Descripción de los Factores Intrínsecos

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mala</b>	0	0 %
<b>Regular</b>	9	15 %
<b>Buena</b>	<b>51</b>	<b>85 %</b>
<b>Total</b>	60	100 %
<b>Fuente:</b> cuestionario de desempeño laboral		

De la tabla 09 se observa que del total de profesionales Educación Superior de ambos sexos, que laboran en del I.E.S.T.P."UTCUBAMBA", el 85% opina que la percepción de los factores intrínsecos del desempeño laboral es buena; el 15% considera que es regular y ninguno tiene mala percepción acerca los factores intrínsecos del desempeño laboral; a través de estos factores intrínsecos se evalúa: Disciplina, Cooperación, Iniciativa y Creatividad, Discreción, Presentación personal y puntualidad, Relaciones interpersonales. Capacidad de realización, destacando Iniciativa y Creatividad.

Descripción de los Factores Intrínsecos de la variable Desempeño Laboral

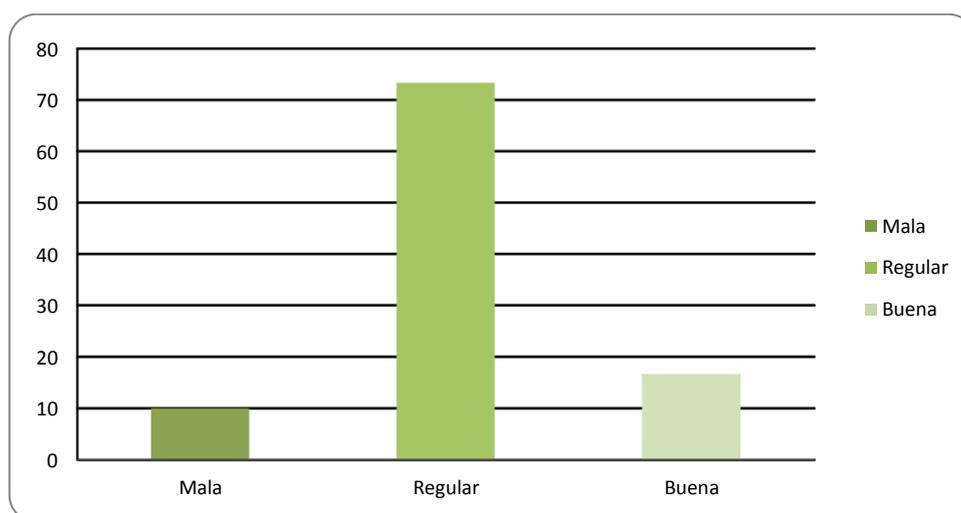


**FIGURA 09: Factores intrínsecos**  
**Fuente: Tabla 09**

**TABLA N° 10:** Descripción de los Factores Extrínsecos

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mala	6	10 %
<b>Regular</b>	<b>44</b>	<b>73,3 %</b>
Buena	10	16,7 %
Total	60	100 %
<b>Fuente:</b> cuestionario de desempeño laboral		

De la tabla 10 se observa que del total de profesionales de Educación Superior de ambos sexos, que laboran en del I.E.S.T.P."UTCUBAMBA", el 73.3% tiene regular percepción acerca de la dimensión extrínseca del desempeño laboral; el 16,7% considera que es buena y el 10% opina que es mala la percepción de los factores extrínsecos del desempeño laboral; a través de estos factores extrínsecos se evalúa Relación Jerárquica, Conocimiento del trabajo, Ambiente físicas, Trabajo en equipo, Remuneración e incentivos. Reconocimiento profesional, destacando Trabajo en equipo.



**FIGURA 10: FACTORES EXTRÍNSECOS**  
**Fuente: Tabla 10**

## Correlación general entre las entre las variables clima organizacional y desempeño laboral

**Tabla Nº 11:** Relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en laboran en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “UTCUBAMBA

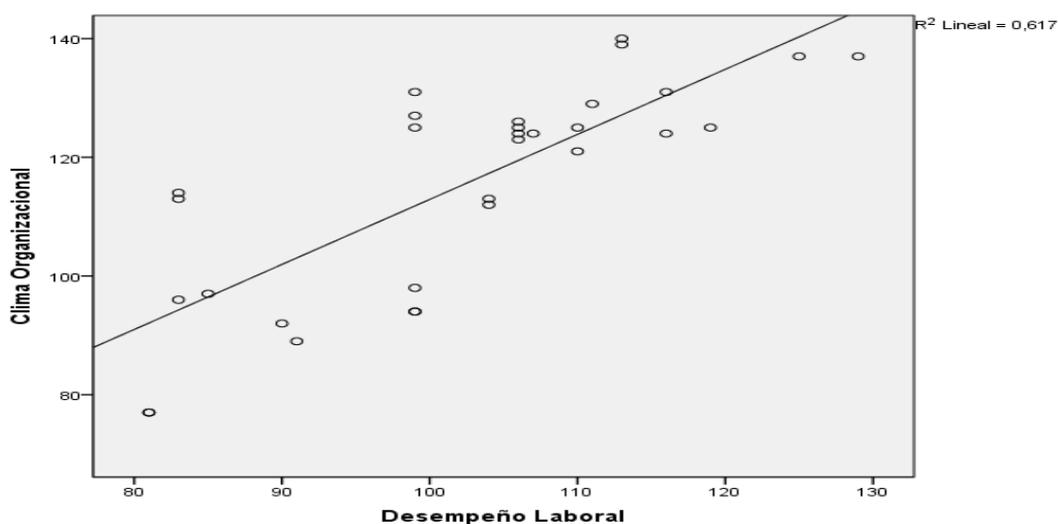
		Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,792**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	33	33
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,792**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

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

**Fuente: aplicación de los cuestionarios**

En la tablan 11; se observa que, el valor del coeficiente de correlación de Pearson es altamente significativo ( $P < 0.01$ ). lo que indica que existe relación significativa y directa de grado fuerte (0.79) entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en laboran en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “UTCUBAMBA”.

**Grafico 01**



#### IV. DISCUSIÓN.

“Esta parte de los resultados de la investigación, se refiere al cruce de la información obtenida en el análisis de los resultados y el aporte teórico de los autores consultados en las bases teóricas, recabadas con respecto a los distintos aspectos sobre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral” (Romero & Urdaneta, 2009). “ Cabe destacar, que para mayor comprensión del lector, esta confrontación se realizó siguiendo la secuencia de cada uno de los objetivos diseñados al inicio de la investigación y considerando los resultados del análisis que se efectuó al instrumento procesado estadísticamente, de igual manera el orden como se definieron las dimensiones y los indicadores de las variables estudiadas”. (Romero & Urdaneta, 2009)

Nuestros resultados muestran que del total de profesionales de educación superior, de ambos sexos, que laboran en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “UTCUBAMBA”, el 65,7% consideran que es regular el clima organizacional, el 26,6% tienen un grado de percepción mala en relación Clima Organizacional; y el 16,6% opinan que es buena la percepción que tienen del clima organizacional.

Asimismo el 65% tiene regular percepción acerca del desempeño laboral; el 13,3% considera que es malo el desempeño laboral y el 21,7% opina que es bueno el desempeño laboral.

Para contrarrestar la hipótesis correlacionales se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson encontrándose que la asociación entre la dimensión potencial humano y Desempeño laboral alcanza significancia estadística  $P=0.000 < 0,05$ , por lo que podemos concluir que estas variables están correlacionadas en forma positiva, así mismo se encontró una medida de correlación alta ( 0.81) entre las dos variables, es decir a mejor es el clima organizacional en relación al potencial humano, mejor es el desempeño laboral. Asimismo se encontró asociación entre la dimensión Diseño Organizacional y Desempeño laboral y alcanza significancia estadística  $P=0.000 < 0,05$ , por lo que podemos concluir que estas variables están correlacionas en forma positiva, así mismo se encontró una medida de correlación moderada (0.68) entre las dos

variables, es decir a mejor es el clima en relación al Diseño Organizacional, mejor Desempeño Laboral. También se tiene que la dimensión Cultura de la Organización y Desempeño laboral alcanza significancia estadística  $P=0.000<0,05$ , por lo que podemos concluir que estas variables están correlacionadas en forma positiva, así mismo se encontró una medida de correlación de (0.79) entre las dos variables, es decir a mejor es el clima organizacional en relación al Diseño Organizacional mejor es el Desempeño Laboral.

La asociación encontrada entre la dimensión Clima Organizacional y Desempeño laboral alcanza significancia estadística  $P=0.000<0,05$  por lo que podemos concluir que estas variables están correlacionadas en forma positiva, así mismo se encontró una medida de correlación de (0.79) entre las dos variables, es decir a mejor es el clima Organizacional mejor es el Desempeño Laboral.

“Actualmente en el Perú, los términos de clima organizacional vienen adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución”. (Pelaes, 2010)

“En investigaciones realizadas anteriormente, se observa que al tratar el tema de clima organizacional, para determinarlos, se suele estudiar solamente aspectos internos de la institución sin mencionar como estos procesos repercuten e influyen en los beneficiarios directos del servicio que se brinda” (Pelaes, 2010); “al no incluir en el estudio el aspecto externo de la organización se crea un vacío en los resultados que dificulta comprender el verdadero valor del estudio del clima organizacional, ya que lo que deseamos obtener es una radiografía del aquí y ahora, para compararla con el allá y sólo entonces, obtener una visión completa del futuro posible de la institución”. (Pelaes, 2010)

Chiavenato I, (1994). “ Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. (p. 36)

“Basándonos en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos

objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización". (Pelaes, 2010)

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso del Humano "...enraizamiento, arraigo y permanencia..." (Guedez, 1998, p.p. 57); generando en él "... eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." (Valle, 1995, p.p. 74).

"Tomando en consideración las citas realizadas, se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse el Clima organizacional como una debilidad, la organización deberá decidir así como menciona el autor". (Pelaes, 2010)

**Serna**, sugiere en su libro Gerencia Estratégica: ***"...iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador...."***. (p. 105)

La Cultura y el clima Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores categóricos en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen el desempeño laboral. El clima Organizacional es en el que se concretan los objetivos. Toda institución posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas y climas idénticas, estas últimas son según:

**Phegan**, (1998), **"... tan particulares como las huellas digitales"**. (p. 1)

Como ejemplo de esta afirmación, podemos tomar área de contabilidad del I.E.S.T.P. "UTCUBAMBA", cuya misión es brindar servicios educativos de calidad en la carrera técnica de contabilidad, mediante procesos de enseñanza aprendizaje integrales e innovadores que incorporan recursos digitales, formando

profesionales técnicos competentes, capaces de resolver problemas de la carrera técnica de contabilidad, y de adaptarse a los cambios tecnológicos y científicos propiciado por la globalización, para insertarse en el mercado laboral, para crear y/o dirigir empresas e instituciones y contribuir al desarrollo sostenible de la región y del País, Pese a tener una misión definida, las diferentes carreras que lo integran, valga decir las universidades, los institutos de educación superior, y CEOS, etc., se basan en los mismos lineamientos planteados por el ente de mayor jerarquía estructural; pero sin embargo para cumplirlos no desarrollan la misma cultura y por consiguiente los climas de trabajo que poseen difieren uno del otro: el lenguaje, la comunicación, las relaciones interpersonales, los mitos, las creencias, los valores, son totalmente distintas.

En el seno de esta Organización (I.E.S.T.P."UTCUBAMBA"), labora personal profesional de las diferentes carreras, técnicos administrativos, técnicos de limpieza y auxiliares, que apoyan los procesos administrativos y educativos que se dan en cada uno de los institutos de educación superior tecnológico, con la finalidad de cumplir la política que tiene asignado, que radica principalmente en el hecho de disminuir los la deserción de los alumnos, utilizando estrategias de capacitación y promoción social.

El diferente nivel educativo de muchos de los trabajadores produce que varias costumbres adoptadas por estos, sean muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores y chismes, la falta de respeto por las fechas de entrega de trabajos indicados por la jefatura académica, el limitado trabajo en equipo, el individualismo y figuereísmo, etc. Aunado a un liderazgo vertical hacen que se debilite un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, que no permitiría crear un punto de equilibrio de referencia, y limiten el desarrollo de climas de trabajos saludables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los alumnos que de una u otra forma están relacionados con las actividades que ejecuta el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico "UTCUBAMBA", en pos de la atención integral de calidad a la familia del Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico "UTCUBAMBA" y comunidad.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de reflexionar sobre la importancia del clima organizacional y su significativa relación positiva con el desempeño laboral de los profesionales de Educación Superior que laboran en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “UTCUBAMBA”, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los trabajadores, docentes y administrativos desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

Por otra parte los factores extrínsecos que caracterizan el desempeño laboral refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados, tal motivo, se recomienda tomar medidas para mejorar el Ambiente físico del Trabajo, Reconocimiento Profesional y Remuneración E Incentivo; así mismo, realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otras.

## V. CONCLUSIONES:

La gran mayoría de los profesionales de Educación superior consideran que el clima organizacional esta destacando la Dimensión de la Cultura Organizacional en las organizaciones, y el indicador más importante es la identidad que tiene un mayor porcentaje de aceptación en la institución.

La gran mayoría de los profesionales de Educación superior, (65,7%), consideran que es regular o medianamente saludable el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “UTCUBAMBA”.

La gran mayoría de los profesionales de Educación superior, considera que en el desempeño laboral, destacando la dimensión Extrínseca, y el indicador iniciativa y creatividad de mayor aceptación. Debido a que los nuevos tiempos apuntan a un proceso laboral de autogestión, donde las iniciativas constituyen un requisito para la solución de las disyuntivas.

La gran mayoría de los profesionales de Educación superior, el 65% considera que es regular el desempeño laboral en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “UTCUBAMBA”.

Se encontró correlación positiva y significativa moderada (0.79) entre la cultura Organizacional de la institución y desempeño laboral, deduciendo que cuanto es mejor el clima organizacional en relación a la cultura Organizacional; los profesionales de Educación superior que laboran en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “UTCUBAMBA”, tienen mejor percepción en el Desempeño Laboral.

## **VI. RECOMENDACIONES:**

Difundir políticas de desarrollo que permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la institución. Las políticas deberán proyectarse por toda la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factores claves de éxito.

Implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una política de beneficios equitativos, de promoción incentivadora y de intervención objetiva, para lograr apartar toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal.

La dirección debe considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de autoformarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.

Realizar un diagnóstico a través de instrumentos de medición del clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "UTCUBAMBA", ya que este estudio de investigación, solo se basa en nuestras percepciones, sin un respaldo que nos permita establecer intervenciones en áreas específicas.

## **VII. PROPUESTA:**

### **PROPUESTA DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL I.E.S.T.P. “UTCUBAMBA”**

Los contenidos de esta propuesta de gestión, pretenden instrumentar acciones que permitan orientar, mejorar y modernizar los procesos gerenciales y de toma de decisiones, así como aumentar la flexibilidad y eficiencia de los mismos.

También, se busca optimizar el desempeño académico de los profesores adscritos a esta dependencia, de tal forma que puedan desarrollar habilidades y destrezas en su labor profesional, contribuyendo de esta manera a elevar la calidad de la formación de los futuros profesionales del instituto superior de educación.

Por ello, esta propuesta estará dirigida al personal docente, directivo (Directores, Jefes de Departamentos y Jefes de Áreas) y personal docente.

De esta manera se espera que se transforme esta facultad en una organización con carácter dinámico, que se movilice en función de las metas y que le proporcione satisfacción laboral a los docentes, lo cual incidiría en el ambiente general de la organización, produciendo un clima de armonía y estabilidad psicológica, tan importante en la labor académica.

Además, se ha detectado en el personal directivo la necesidad de adquirir conocimientos sobre el proceso gerencial, a objeto de llevar a la práctica las diferentes funciones administrativas con plena eficiencia y dinamismo, coordinando con precisión, pero con flexibilidad, la participación de todos los actores de la comunidad educación superior y así controlar el funcionamiento organizacional de su respectiva institución.

Asimismo, esto permitirá optimizar las funciones gerenciales de los docentes, cuyo propósito contribuirá a desarrollar sus destrezas y habilidades y así mejorar su labor profesional, elevando la calidad de la educación superior tecnológica de nuestra ciudad de Bagua grande.

Por medio de la administración de la propuesta se busca lograr el cumplimiento de los objetivos trazados para lo cual se requiere de un ambiente apropiado que facilite el logro de los resultados.

En consecuencia el factor humano es importante porque a través de él se cumplen las actividades, en un proceso de integración de recursos para lograr objetivos y alcanzar metas preestablecidas en la forma más eficiente con la participación de los docentes de la institución.

Por ello esta propuesta de gestión será administrada por las autoridades de las respectivas escuelas en coordinación con los especialistas. En este sentido, la administración de la propuesta de gestión se elaboró con base a las personas que van a desempeñar las funciones de facilitadores y realizarán las actividades previstas dentro de los lapsos estipulados.

#### **FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL:**

Al respecto, cabe destacar que cumplida la etapa inicial de revisión y análisis de la razones de la problemática actual del desempeño laboral de los docentes en el Instituto de Educación Superior Tecnológica Publico “UTCUBAMBA”, por decisión del Consejo Directivo, se ha convocado a todas las instancias existentes en la misma(miembros de la comunidad de los institutos tecnológicos) a participar colectivamente en las mesas de discusión a fin de proponer estrategias relacionadas con la transformación, en cuanto a la Misión del Instituto de Educación Superior Tecnológica Publico “UTCUBAMBA, las áreas académicas de profesores y estudiantes, la estructura del instituto, gobierno y gestión y el consejo estudiantil y los alumnos con el entorno. Por ello se considera que esta propuesta responde a

este planteamiento de cambio y transformación de la gestión académica de los docentes.

**FACTIBILIDAD TÉCNICA:**

En cuanto a los recursos humanos que se tomarán en cuenta para la implantación de la propuesta, se debe señalar que los facilitadores serán dos profesores expertos del Centro de Investigaciones Empresariales, Económicas y Sociales, quienes cumplen estas funciones de capacitación en el mismo.

Esta participación podría ser cubierta con el aporte financiero de la gestión académica de las diferentes áreas que las conforma el Instituto de Educación Superior Tecnológica Publico "UTCUBAMBA.

**FACTIBILIDAD FINANCIERA:**

Se ha determinado que esta será posible a través del apoyo de la gestión de los jefes de áreas académicas de las diferentes carreras técnicas y el aporte financiero del Jefatura Administrativa, quien tiene la responsabilidad de desarrollar estrategias que permitan la actualización y capacitación de los docentes educación superior. Por ello, se estima que los gastos derivados de los recursos materiales a utilizar, serán cubiertos por estas dependencias.

## VIII. REFERENCIAS:

- Álvarez S. (2011)**, “La cultura y el Clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2011”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Tesis para Optar Título de Licenciada en Comunicación Social – UNMSM.
- Arias Galicia, F. (2001)**. “Administración de recursos humanos para el alto Desempeño”. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Carvajal G. (2012)**, “Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como Factores determinantes en la Eficacia del Personal Civil en el Contexto Educación “. Año.- 2012 - País.- Caracas.
- Chiavenato, I. (2000)** “Administración de Recursos Humanos”. Quinta Edición Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002)**. “Gestión del Talento Humano”. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Espinoza, Rosemarie**. Programa para mejorar el clima organizacional 2005 Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4.shtml> consultado 15/10/2009.
- Farro, F. (1995)** Gerencia de Centros Educativos: Hacia la calidad total. Lima: Centro de Proyección Cristiana. .
- Goncalves, Alexis, (2000)** “Fundamentos del clima organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hanna, D. (1992)**. Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño. U.S.A.: Addison Wesley Iberoamericana.
- Hiriarte I, Olivera L. (2012)**, En su tesis “Clima organizacional y Fortalecimiento del trabajo en Equipo” desarrollada en la Universidad Austral de Chile.
- Jiménez M. (2012)**, “Factores del Clima Organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del hospital nacional de niños en el 2012” Universidad estatal a distancia. San José- Costa Rica.

- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1977)** Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall
- Litwin, G. y Stringer en kolb, D.** Psicología de las Organizaciones (1980) México: Prentice Hall.
- Méndez O. / Llulluy, R. / Suárez, B. (2011).** En su tesis denominada “Clima organizacional y Desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación” Universidad Nacional del centro del Perú Huancayo-2011”.
- Molina Maisch (2008)** Estudios de clima organizacional. Disponible en. [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com). [info@losrecursoshumanos.com](mailto:info@losrecursoshumanos.com) Documento generado: 18/10/2009
- Munch, L. (1992).** Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total. México: Ed. Trillas.
- Palma Carrillo, Sonia. (2007)** “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias” Disponible en <http://www.monografias.com> Documento generado: 18/10/2009.
- Psicología Laboral, (2006),** Publicación y cartilla de la cátedra, Fac. de Psicología de la U.N.T., Tucumán.
- Quintero, Africano y Farías.** “Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago”. Revista negotium [en línea] 2008 abril 3 [fecha de acceso 07 de Octubre de 2009] páginas 33-51. Disponible en: [www.revistanegotium.org.ve/9/Art2.pdf](http://www.revistanegotium.org.ve/9/Art2.pdf) Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del Lago.
- Robbins, Stephen. (1998),** “Fundamentos del Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (2004),** “Comportamiento Organizacional”, (Décima Edición). México: Prentice Hall.
- Rodríguez Laura (2005).** Diagnóstico del clima organizacional Disponible en [www.kpmg.com.pa/Publications/.../clima organizacional](http://www.kpmg.com.pa/Publications/.../clima%20organizacional). consultado 15/10/2009.

## ANEXOS

### ANEXO 01

#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar el estudio del Clima Organizacional.

Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “UTCUBAMBA”.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

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

Lea atentamente cada pregunta, valora y elige una de las cinco posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5 considerando que:

1= Totalmente en desacuerdo    2 = En desacuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo    4 = De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo.

*“Mi jefe está disponible cuando se le necesita*

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

*Agradecemos anticipadamente su colaboración”.*

**1. DATOS PERSONALES:**

Edad: ..... Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Años de servicio.....

I	LIDERAZGO:	1	2	3	4	5
1	El jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
2	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de la institución.					
3	El jefe de Unidad Académica supervisa constantemente al personal.					
II	INOVACION:					
4	Le permiten ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
5	La innovación es característica de su instituto.					
6	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
III	RECOMPENSA Y/O RECONOCIMIENTO:					
7	Existen incentivos laborales para que trate de hacer mejor su trabajo.					
8	En su instituto de educación superior tecnológico público "Utcubamba", reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
9	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
IV	CONFORT:					
10	Su jefe de área académica se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
11	Existe un ambiente organizado en el instituto de educación superior tecnológico público "Utcubamba".					
12	Considera que la distribución física de su área, le permite trabajar cómoda y eficientemente.					
V	ESTRUCTURA:					
13	Su organización de educación se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.					
14	Las normas y reglas de su organización son claras y facilitan su trabajo.					
15	Conoce las tareas o funciones específicas que se debe realizar en su organización.					
VI	TOMA DE DESICIONES:					
16	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse					
17	En su organización participa en la toma de decisiones.					
18	Su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					

<b>VII</b>	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b>	1	2	3	4	5
19	Su jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal su trabajo.					
20	Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo.					
21	La información de interés para todos, llega de manera oportuna a su persona.					
<b>VIII</b>	<b>REMUNERACION:</b>					
22	Su remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realiza.					
23	El sueldo que percibe satisface sus necesidades básicas.					
24	Recibe su pago a tiempo.9					
<b>XI</b>	<b>IDENTIDAD:</b>					
25	Le interesa el desarrollo de su instituto de educación superior tecnológico público "Utcubamba".					
26	Esta comprometido con su instituto de educación superior tecnológico público "Utcubamba".					
27	Se siente a gusto de formar parte de su instituto.					
<b>XII</b>	<b>CONFLICTO Y COOPERACION:</b>					
28	Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita.					
29	Mantiene buenas relaciones con los miembros de su equipo de trabajo.					
30	Existe sana competencia entre mis compañeros.					
<b>XIII</b>	<b>MOTIVACION:</b>					
31	El trabajo que realiza le permite desarrollar al máximo todas sus capacidades.					
32	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
33	El Trabajo que realiza es valorado por su jefe de área académica.					

Niveles	BAREMO
<b>Malo</b>	<b>[33 - 77]</b>
<b>Regular</b>	<b>[78 - 121]</b>
<b>Bueno</b>	<b>[122 - 165]</b>

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## ANEXO 02

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL.

#### 2. DATOS PERSONALES:

Edad: ..... Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )  
Años de servicio.....

#### 2. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO:

Lea atentamente cada pregunta, valora y elige e una de las cinco posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5 considerando que:

1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo

3= Ni a favor ni en contra 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo.

#### 1. DISCIPLINA:

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Cumple con el marco jurídico-normativo establecido para el cumplimiento de las funciones asignadas.					
2	Acepta razonablemente y cumple con las instrucciones y disposiciones, que promueve su cumplimiento.					
3	Acata las disposiciones superiores y las políticas normas que rigen su trabajo.					

#### 2. INICIATIVA y CREATIVIDAD:

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Tiene actitud para realizar labores sin supervisión.					
2	Asumir riesgos para alcanzar los objetivos en los programas o proyectos establecidos					
3	Tiene Aptitud y disposición para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar métodos y procedimientos de trabajo.					

#### 3. COOPERACION:

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándome en las actividades de su equipo de trabajo.					
2	Mantiene Interés y disposición hacia labores adicionales fuera de horario.					
3	Cuenta con sus compañeros de trabajo cuando los necesita.					

**4. RECONOCIMIENTO:**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Los profesionales de la institución que tienen un desempeño sobresaliente, son reconocidos.					
2	Su trabajo es evaluado y promovidos en forma justa.					
3	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					

**5. PRESENTACION PERSONAL Y PUNTUALIDAD:**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	La Imagen que presenta a nivel institucional, es de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.					
2	Cumple con los horarios establecidos para el ingreso y egreso al centro de trabajo.					

**6. DISCRESION:**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Es su aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.					
2	Utiliza la información con fines constructivos, comenta con sus superiores los aspectos delicados.					

**7. CAPACIDAD DE REALIZACION:**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	El trabajo que realiza permite que desarrolle al máximo todas sus capacidades.					
2	Tiene habilidad para apresurarse en un trabajo y Cumple sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.					
3	Tiene capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad los objetivos y metas programados.					

**8. RELACION JERARQUICA:**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Existe claridad en las líneas de mando u orden jerárquico al recibir instrucciones específicas que inciden en su desempeño laboral.					
2	Su jefe está dispuesto(a) a escuchar ideas, propuestas y sugerencias del personal a cargo.					
3	Su jefe inmediato(a) fomenta la superación del personal a					

	cargo, a través de la formación y preparación.					
--	--	--	--	--	--	--

**9. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Conoce plenamente el contenido de su función, domina los conocimientos, técnicas, habilidades y Procedimientos requeridos y los aplica con gran eficacia.					
2	Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizado, las funciones y responsabilidades están definidas.					
3	Recibe la capacitación adecuada por parte de la institución para desarrollar su trabajo.					

**10. CONDICIONES FISICAS:**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo.					
2	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)					
3	Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)					

**11. TRABAJO EN EQUIPO:**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Es capaz de tomar decisiones en equipo.					
2	Considera que la integración al trabajo en equipo mejora el Desempeño.					
3	Se estimula la cooperación y el trabajo en equipo como medio para facilitar cambios necesarios.					

**12. RELACIONES INTERPERSONALES:**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Su comportamiento presenta problemas para ajustarse a las reglas establecidas para tratar con cortesía, respeto, amabilidad y atención a sus superiores, a los compañeros de labores y usuarios					
2	Mantiene buenas relaciones con los miembros de su grupo de trabajo.					
3	Habilidades en las relaciones interpersonales (empatía, tacto y escucha como capacidades de relación con los demás).					

<b>Niveles</b>	<b>BAREMO</b>
<b>Malo</b>	<b>[34 - 79]</b>
<b>Regular</b>	<b>[80 - 124]</b>
<b>Bueno</b>	<b>[125 - 170]</b>

**GRACIAS POR SU COLABORACION.**

## ANEXO 03 FICHAS DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**DATOS GENERALES:**

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: OTONAR ENRIQUE HURTADO SIPION
- 1.2. CARGO : DOCENTE-ESCUELA DE POSTGRADO
- 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: DOCTOR
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL.
- 1.6. AUTORES DEL INSTRUMENTO: Modificado por el Investigador del proyecto: : CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE PROVINCIA DE UTCUBAMBA- 2016.
- 1.7. NOMBRES DE LOS INVESTIGADORES: Br. DENIIS IDROGO GONZAGA
- 1.8. FECHA: 12 DE AGOSTO DEL 2016

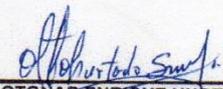
**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Criterios	Niveles	Baja 0 – 25%				Regular 26 – 50%				Bueno 51 – 75%				Muy bueno 76 – 100%				
		Indicadores	0	7	13	19	26	33	39	45	51	57	63	69	76	82	88	94
			6	12	18	25	32	38	44	50	56	62	68	75	81	87	93	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado															X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica															X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.															X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad															X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.															X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos															X		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores																X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación															X		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																X	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Baja      b) Regular      c) Bueno      d) Muy bueno

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

87

  
 Dr. OTONAR ENRIQUE HURTADO SIPION  
 DNI N° 16642737



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**DATOS GENERALES:**

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: OTONAR ENRIQUE HURTADO SIPION
- 1.2. CARGO : DOCENTE-ESCUELA DE POSTGRADO
- 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: DOCTOR
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
- 1.6. AUTORES DEL INSTRUMENTO: Modificado por el Investigador del proyecto: CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE PROVINCIA DE UTCUBAMBA-2016.
- 1.7. NOMBRES DE LOS INVESTIGADORES: Br. DENNIS IDROGO GONZAGA
- 1.8. FECHA: 12 DE AGOSTO DEL 2016

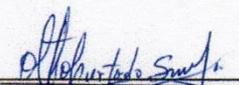
**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Criterios	Niveles	Baja 0 - 25%				Regular 26 - 50%				Bueno 51 - 75%				Muy bueno 76 - 100%							
		Indicadores				0	7	13	19	26	33	39	45	51	57	63	69	76	82	88	94
		6	12	18	25	32	38	44	50	56	62	68	75	81	87	93	100				
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																	X			
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																	X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																	X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																	X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																	X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																	X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																	X			
8. COHERENCIA	Entre los ítems, indicadores																	X			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																	X			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																	X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Baja    b) Regular    c) Bueno    d) Muy bueno

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

91

  
Dr. OTONAR ENRIQUE HURTADO SIPION  
DNI N° 16642737