



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN MADRE DE DIOS, 2017**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

AUTORES:

Bach. HIGUERA QUISPE YOVANA

Bach. FLORES HUAMAN CARLOS

LIMA – PERÚ

2017

ASESOR DE TESIS

.....
Mg. RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ MARIBEL

JURADO EXAMINADOR

.....
DR. TAM WONG FERNANDO LUIS
Presidente

.....
MG. AGUIRRE VILLEGAS GUILLERMO DANIEL
Secretario

.....
MG. ARCE GUEVARA ERNESTO
Vocal

DEDICATORIA

A Dios que siempre me ilumina en cada paso y decisión que tomo y por estar siempre conmigo.

A mis padres Vicente y Damiana, por su dedicación, amor y sacrificio abnegado a lo largo de estos años para mis sueños. A mis hermanos por todo el apoyo y afecto que me brindan.

Bach. YOVANA HIGUERA QUISPE

A Dios por las oportunidades que me ha dado en la vida, a muchas personas que han sido parte de mi carrera profesional, algunas que están cerca de mí y otras que los llevo en mis recuerdos y en mi corazón.

A mis tías que me educaron y formaron para ser una persona de bien, y que en cada momento me aconsejaban que no renunciara el sueño de ser buen profesional y estar al servicio de los demás.

Bach. CARLOS FLORES HUAMÁN

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y mi familia por el apoyo incondicional. A mis compañeros de trabajo de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios y de la UGEL – Tambopata por su amistad, comprensión y confianza depositada en mí. A todas las personas que nos apoyaron de manera directa e indirecta en el presente trabajo de investigación.

Bach. YOVANA HIGUERA QUISPE

A mis compañeros de trabajo, amigos que han colaborado en el desarrollo del trabajo de investigación.

A la Familia Luna Morales que también han sido parte de este trabajo.

Bach. CARLOS FLORES HUAMÁN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Yovana Higuera Quispe con DNI: 42748868 y Carlos Flores Huamán con DNI: 80369951, egresados de la Facultad de Administración de la Universidad Privada Telesup, con la tesis titulada “Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Dirección Regional de Educación – Madre de Dios, 2017.

Declaramos bajo juramento que:

- 1) La tesis es de nuestra autoría.
- 2) Hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad.

Puerto Maldonado, Diciembre del 2017

.....
Yovana Higuera Quispe

.....
Carlos Flores Human

RESUMEN

El presente trabajo de investigación describe la relación existente entre el Clima organizacional y Desempeño Laboral en la Dirección Regional de Educación – Madre de Dios en el año 2017, a partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis general, que establece que existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2017.

La investigación se identifica por ser de tipo aplicada, el diseño de investigación, es no experimental, transaccional y correlacional; no experimental porque se observara situaciones existentes dentro de las áreas de estudio de la Dirección Regional de Educación; las cuales no serán provocadas intencionalmente; transaccional, puesto que la recolección de información se hará en un solo momento y en un tiempo único (año 2017) y correlacional, porque se determina la relación entre clima organizacional y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad. Asimismo, el nivel de investigación es descriptivo correlacional.

Para el recojo de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario, aplicados a 80 trabajadores, instrumentos que fueron sometidos a una validación de juicio de expertos y la fiabilidad a través del estadístico alfa de cronbach obteniendo un coeficiente de 0.919 para la variable clima organizacional y 0.896 para la variable Desempeño Laboral coeficientes que muestran que el instrumento es fiable y para medir el nivel de correlación se utilizó el estadístico de contraste Chi cuadrado obteniendo al 0.05 de significancia se demostró la presencia de asociación entre Clima organizacional y Desempeño Laboral ($p-v=0.000$ y $\alpha=0.05$) encontrándose un Tau b de Kendall =0.542 lo que indica como resultado la existencia de una asociación positiva media entre ambas variables.

PALABRAS CLAVE: clima organizacional, desempeño laboral

ABSTRACT

The present work of investigation describes the relation of the organizational Climate and Labor Performance in the Regional Direction of Education - Mother of God in the year 2017, from the found findings, we accept the general hypothesis, that stable that exists relation between the organizational climate and job performance in the Regional Directorate of Education of Madre de Dios, 2017.

The research is characterized by being of basic type, the research design is non-experimental, transactional and correlational; non-experimental because of the observation of existing situations within the study areas of the Regional Directorate of Education; which will not be intentionally provoked; transactional, since the collection of information will be done in a single moment and in a single time (year 2017) and correlational, because the relationship between organizational climate and work performance is determined without specifying the sense of causality. Likewise, the level of investigation is descriptive correlational.

For the collection of data the survey was used and as an instrument the questionnaire, applied to 80 workers, instruments that were subjected to a validation of expert judgment and reliability through the cronbach alpha statistic obtaining a coefficient of 0.919 for the climate variable organizational and 0.896 for the variable Work Performance coefficients that show that the instrument is reliable and to measure the level of correlation the Chi square contrast statistic was used, obtaining 0.05 of significance the presence of association between organizational climate and labor performance was demonstrated ($p_v = 0.000$ and $\alpha = 0.05$) finding a Tau b of Kendall = 0.542 which indicates as a result the existence of an average positive association between both variables.

KEY WORDS: Organizational, Climate and labor performance.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
<i>Dedicatoria</i>	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autenticidad	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
Índice de contenidos	ix
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Introducción	xiv
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. Justificación y aportes del estudio	19
1.4. Objetivos de la Investigación	20
1.4.1. Objetivo general	20
1.4.2. Objetivos específicos.	20
II. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes de la investigación	21
2.1.1. Antecedentes nacionales	21
2.1.2. Antecedentes internacionales	24
2.2. Bases teóricas de las variables	28

2.2.1. Clima organizacional _____	28
2.2.2. Desempeño Laboral _____	43
2.3. Definición de términos básicos _____	52
III. MÉTODOS Y MATERIALES _____	57
3.1. Hipótesis de la investigación _____	57
3.1.1. Hipótesis general. _____	57
3.1.2. Hipótesis específicas _____	57
3.2. Variables de estudio. _____	57
3.2.1. Definición conceptual _____	58
3.3. Tipo de investigación _____	63
3.4. Nivel de investigación _____	63
3.5. Diseño de la investigación _____	63
3.6. Método de investigación _____	64
3.7. Población y Muestra de estudio _____	64
3.7.1. Población. _____	64
3.7.2. Muestra. _____	65
3.7.3. Muestreo _____	65
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos _____	65
3.8.1. Técnicas de recolección de datos _____	66
3.8.2. Instrumentos de recolección de datos. _____	67
3.9. Validación y confiabilidad del instrumento _____	68
3.10. Métodos de análisis de datos _____	69
3.11. Desarrollo de la propuesta de valor _____	70
3.12. Aspectos deontológicos _____	71
IV. RESULTADOS _____	72
4.1. Resultados descriptivos _____	72
4.1.1. Resultados descriptivos para la variable 1: Clima organizacional ____	72
4.1.2. Resultados descriptivos para la variable 2: Desempeño laboral ____	77

4.2.	Prueba de hipótesis _____	81
4.2.1.	Prueba de hipótesis general. _____	81
4.2.2.	Hipótesis específica 1:Clima organizacional y desempeño laboral. _	82
4.2.3.	Hipótesis específica 2: comunicación y desempeño laboral _____	84
4.2.4.	Hipótesis específica 3: Motivación y desempeño laboral _____	85
4.2.5.	Hipótesis específica 4: Autonomía y desempeño laboral _____	86
V.	DISCUSIÓN _____	88
VI.	CONCLUSIONES _____	93
VII.	RECOMENDACIONES _____	95
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	97
	ANEXOS: _____	101
Anexo 1	Matriz de Consistencia _____	102
Anexo 2	Matriz de Operacionalización _____	104
Anexo 3	Instrumentos _____	106
Anexo 4	Cuadro de Asignación de Personal _____	109
Anexo 5	Fotografías _____	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>La eficiencia y la eficacia en la comunicación</i>	39
Tabla 2: <i>Operacionalización de la variable</i>	60
Tabla 3: <i>Clima organizacional Dirección Regional de Educación Madre de Dios</i>	72
Tabla 4: <i>Descriptivos de la dimensión 1: Ambiente organizacional</i>	73
Tabla 5: <i>Descriptivos de la dimensión 2: Comunicación</i>	74
Tabla 6: <i>Descriptivos de la dimensión 3: Motivación</i>	75
Tabla 7: <i>Descriptivos de la dimensión 4: Autonomía</i>	76
Tabla 8: <i>Desempeño laboral Dirección Regional de Educación Madre de Dios</i>	77
Tabla 9: <i>Descriptivos de la dimensión 1: Productividad</i>	78
Tabla 10: <i>Descriptivos de la dimensión 2: Eficacia</i>	79
Tabla 11: <i>Descriptivos de la dimensión 3: Eficiencia</i>	80
Tabla 12: <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	81
Tabla 13: <i>Medidas simétricas</i>	81
Tabla 14: <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	82
Tabla 15: <i>Medidas Simétricas</i>	84
Tabla 16: <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	86
Tabla 17: <i>Medidas Simétricas</i>	84
Tabla 18: <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	85
Tabla 19: <i>Medidas Simétricas</i>	85
Tabla 20: <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	86
Tabla 21: <i>Medidas Simétricas</i>	87

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Clima organizacional Dirección Regional Educación Madre de Dios _	72
<i>Figura 2:</i> Descriptivos de la dimensión 1: Ambiente organizacional _____	73
<i>Figura 3:</i> Descriptivos de la dimensión 2: Comunicación _____	74
<i>Figura 4:</i> Descriptivos de la dimensión 3: Motivación _____	75
<i>Figura 5:</i> Descriptivos de la dimensión 4: Autonomía _____	76
<i>Figura 6:</i> Desempeño laboral Dirección Regional de Educación Madre de Dios	77
<i>Figura 7:</i> Descriptivos de la dimensión 1: Productividad _____	78
<i>Figura 8:</i> Descriptivos de la dimensión 2: Eficacia _____	79
<i>Figura 9:</i> Descriptivos de la dimensión 3: Eficiencia _____	80

INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación tiene por objetivo, establecer la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2017. El origen del problema surge a partir de la evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI), y la insatisfacción de en el trabajo de algunos trabajadores para el cumplimiento de sus labores dentro de la Dirección Regional de Educación. Como es conocido el mundo globalizado que vivimos es cada día más competitivo y el clima organizacional es cada vez más importante dentro de la organización, este puede convertirse en un factor diferenciador que posibilite a una institución a ser más competitiva que los demás, es así que podemos apreciar que en los últimos años las empresas han implementado una serie de estrategias con el objetivo de mejorar el clima organizacional, buscando de esta forma que el empleado desarrolle sus labores empleando todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Es por eso que se considera el “recurso humano” como el más valioso en toda organización debido a que su participación es indispensable. Es así que al existir un clima organizacional positivo permite que el trabajador desempeñe sus labores adecuadamente con una buena calidad de trabajo.

La estructura de la presente investigación contiene los siguientes capítulos: En el capítulo I, se presenta el problema de la investigación, que constituyó la razón para realizar la investigación, que busca establecer la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2017., lo que permitió conocer la situación de la institución y de esta forma orientar la investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables.

El capítulo II, se desarrolla los conceptos teóricos relacionados al tema de investigación, que va desde los antecedentes del tema tanto nacionales como internacionales con variables similares a la tesis investigada, asimismo en este capítulo se fundamenta la investigación con bases teóricas de la variable

independiente y dependiente, con sus respectivas dimensiones, sustentadas por distintos autores.

En el capítulo III, se plantean los métodos y técnicas empleadas en el presente estudio, que incluye los métodos y técnicas de recolección de información relevante para la investigación, para a través de ella evidenciar tentativas de solución, con la intención de conseguir resultados positivos en beneficio de la Dirección Regional de Educación.

También está referido a las hipótesis general y específicas donde se enuncia la relación existente entre la variable independiente respecto a la dependiente; las variables de estudio, con énfasis en la definición operacional que contiene una tabla que se usa de guía para elaborar el instrumento de la recolección de datos; el tipo, diseño de la Investigación; la población con la cual se va a trabajar recolectando los datos a través de un cuestionario que aplica la escala de Likert; También se tiene las tablas de confiabilidad del instrumento y la validación del instrumento a través de un juicio de expertos, fiabilidad a través del estadístico alfa de cronbach y para medir el nivel de correlación se utilizó el estadístico de contraste Chi cuadrado; los métodos de análisis de datos y una breve descripción de los aspectos éticos.

El capítulo IV, de los resultados, se trata la descripción y análisis estadísticos, de la variable independiente y sus dimensiones, las contrastaciones de las hipótesis con las conclusiones que se ha demostrado con la investigación.

En el capítulo V, se trata sobre las discusiones de los resultados obtenidos con el marco teórico, tanto de antecedentes como de la definición de las variables, se confirma los resultados de los antecedentes, y se refuta el resultado de antecedentes que con están acorde al marco teórico investigado.

En el capítulo VI, VII, se trata de las conclusiones de toda la investigación y se hacen las recomendaciones respectivas.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes tanto en entidades públicas como privadas, las cuales buscan una mejoría permanente del clima organizacional, para así alcanzar un aumento de la productividad, sin descuidar el bienestar del personal. Diversas investigaciones se han realizado en la actualidad en los diferentes sectores (públicos y privados). El conocimiento del clima organizacional de una entidad permite tener cierto tipo de retroalimentación acerca de las características del comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de las organizaciones, tomando en cuenta el capital humano como elemento primordial para el buen rendimiento y desempeño laboral.

Según Chiavenato (2011) “El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento”.

Conuerdo con Chiavenato, los miembros o trabajadores de una empresa o institución, están estrechamente relacionado con su grado de motivación, pues un personal motivado y capacitado es la mayor garantía de éxito en este mundo competitivo.

Según Bustamante (2015) en el paper titulado “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile” el autor menciona que de acuerdo a la bibliografía usada, el éxito de las entidades públicas o privadas está fuertemente influenciada por el recurso humano que las conforman y esto es más evidente en el sector público, donde funcionarios vitales contribuyen en la construcción de un clima organizacional positivo, estable cimentado sobre un

trabajo sinérgico, beneficiándose de esto la institución, los trabajadores, sus familias y la población usuaria de los servicios de la institución.

Dentro del D.S. N° 004-2013-PCM – política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, establece que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan en el marco de las políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno.

En este sentido la Dirección Regional de Educación como ente directo del estado tiene por finalidad “mejora de la gestión institucional, el mismo orienta a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, personas, grupos, entidades o empresas, entre otros estableciendo bases duraderas para el fortalecimiento del Estado”, considerando un ambiente organizacional centrada en un sistema de calidad, en un ambiente cambiante y competitivo a nivel global demanda agilidad, capacidad para el cambio rápido.

El interés sobre el tema de investigación se originó por experiencia propia, en esta institución, siendo participe de un ambiente de alta rotación del personal asimismo se puede percibir dificultades de comunicación entre los usuarios internos y externos; poca motivación. Todos estos problemas, por lo general son causados por un clima tenso institucional, es así que también se pudo observar que los funcionarios trabajan bajo alta presión laboral, conflicto entre compañeros, donde los trabajadores están obligados a cumplir con los reglamento de la institución, con poca autonomía para el desarrollo de las actividades y nunca le dan un valor agregado a su trabajo, ya que no se sienten cómodo con su labor diaria, rindiendo lo mínimo posible, lo que ocasiona en gran magnitud el servicio que brinde la institución a sus usuarios no sea eficiente eficaz en la Dirección Regional de Educación.

Según el documento de gestión, plan estratégico institucional (PEI), en lo que respecta la identificación de la situación sectorial e institucional; aspectos de identificación de fortalezas y debilidades, dentro del aspecto de gestión institucional, se identifica como debilidad: “Un Clima institucional debilitado en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios y sus UGELs” (p, 63)

En la Dirección Regional de Educación Madre de Dios y en cualquier otra institución un adecuado clima organizacional es importante. Si este no es el adecuado afectará el desempeño laboral y por ende, al servicio brindado a los usuarios.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación año 2017?

1.2.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios?

¿Qué relación existe entre la comunicación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios?

¿Qué relación existe entre la autonomía y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios?

¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios?

1.3. Justificación y aportes del estudio

La presente tesis de investigación se enfocará en establecer la relación existente entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2017, y se justifica en los siguientes aspectos:

Justificación teórica, estará apoyado en varios autores según las variables de estudio: En el caso de la primera variable, clima organizacional, utilizamos como base los aportes de Idalberto Chiavenato, dicho conocimiento nos permite entender como es el clima organizacional en la Dirección Regional de Educación y respecto a la segunda variable, desempeño laboral, nos apoyamos en las investigaciones realizados por Chiang y San Martín, el conocimiento de éstos temas nos permite describir el desempeño de los trabajadores de esta institución.

Justificación metodológica, para la obtención de la información, se emplearon metodologías adecuadas, que incluyen el diseño y validación de instrumentos para medir las variables independientes “clima organizacional”, y la relación existente con la variable dependiente “desempeño laboral de la Dirección Regional de Educación”. Estos instrumentos fueron elaborados, antes de su aplicación, fueron filtrados mediante el juicio de expertos para, luego, ser matizados mediante la validez y la confiabilidad. A través de la aplicación de los instrumentos de medición y su procesamiento mediante el software, con el objeto de busca establecer la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2017

Justificación práctica, con los resultados que se obtengan durante el proceso de investigación, se pondrá en consideración de las autoridades de la Dirección Regional de Educación, a efectos de que contribuya al desarrollo de un buen clima organizacional y se tomen las decisiones adecuadas y oportunidades para lograr cambios significativos en el desempeño de los funcionarios de la Dirección Regional de Educación.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2017.

1.4.2. Objetivos específicos.

Conocer la relación que existe entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2017.

Conocer la relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2017.

Conocer la relación que existe entre la autonomía y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2017.

Conocer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2017.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Según el tema de estudio Clima Organizacional y Desempeño Laboral si existen investigaciones de índole Nacional e Internacional, pero en contextos tan disímiles como municipios, empresas, hospitales, etc. Hemos encontrado algunos estudios que tienen relación con nuestro objeto de investigación, y estos son:

2.1.1. Antecedentes nacionales

Quispe, (2015). Realizó la tesis titulada: *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas. A partir del planteamiento de hipótesis de la investigación, existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. Emplean el método empírico analítico y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos, en lo que respecta al instrumento que se utilizo es el de cuestionario estructurado, el mismo que se aplicó a la población total de empleados sin exclusión de ningún tipo, que prestan servicio en la Municipalidad Distrital de Pacucha. No se aplicaron criterios para el muestreo debido a que la población era pequeña. Por lo cual, se tomó la totalidad de la población $N=64$. Para el análisis de los resultados, se utilizó la estadística descriptiva, ya que ésta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen. Las conclusiones más relevantes son:

1. Se concluye con relación al objetivo general: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral. Los resultados del análisis de correlación permitieron obtener factor de correlación de 0.743, que demuestra la existencia de una relación directa; positiva moderada. Por otra parte, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor <0.05 .

2. Se concluyó con relación al objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. El análisis de correlación permitió obtener un factor de correlación de 0.362, que demuestra la existencia de una relación directa; positiva débil; en otras palabras, conforme se incrementa la relación en un mismo sentido, se incrementa para ambas variables. La significatividad obtenida es alta, ya que se obtuvo evidencia estadística que muestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Por lo que se concluye que no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

Llaguento y Becerra, (2014). Realizaron la tesis titulada: *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Empresa Divemotor de la Ciudad de Cajamarca, Universidad Privada del Norte, Perú*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

A partir del planteamiento de hipótesis de la investigación, Existe una relación directa entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor. Emplean el método descriptivo, los instrumentos utilizados fueron dos hojas censales para las dos variables (independiente y dependiente) en lo que respecta a la muestra estuvo conformada por 25 trabajadores, número igual a la población, los resultados muestran la existencia de una correlación directa significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Empresa Divemotor - Cajamarca.

Del análisis realizado, los investigadores concluyen que existe la necesidad de generar un clima organizacional adecuado con la intención de motivar y valorar al recurso humano de la empresa, esto con la intención de que el trabajador fortalezca su compromiso con la empresa, a fin de que desarrolle sus funciones cotidianas de una forma correcta.

Como principal conclusión del trabajo es que en la variable Clima Organizacional el 71% de los funcionarios de nivel profesional y técnico de la

empresa Divemotor-Cajamarca lo califican como muy importante, esto indica que, el empleado percibe que las características del ambiente de trabajo influye en la actitud y comportamiento de todo el personal de trabajo y que se expresa diariamente en la confianza, apoyo y reconocimiento de la alta gerencia, así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus funciones en el entorno laboral.

Panta, (2015). Realizó la tesis titulada: *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El planteamiento de hipótesis de la investigación, consistió en saber si existía relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Plana Docente del Consorcio Educativo "Talentos". Emplean el método descriptivo, los instrumentos utilizados fue la encuesta, se trabajó con una población de 25 docentes, igual al de la muestra.

Los resultados de la investigación evidenciaron que la dirección del centro educativo demostraba una deficiente preocupación por la mejoría del clima organizacional y que la plana de profesores pueda desarrollar sus actividades académicas con eficiencia.

Llegaron a la conclusión, de que en la Institución Educativa Talentos el tipo de Clima Organizacional existente está basado en el autoritarismo explotador. Este tipo de clima organizacional es considerado muy negativo, ya que genera desconfianza, lo que conlleva al perjuicio del estudiantado.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Bustamante; Grandón y Lapo (2015). *Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile, Universidad ICESI*. – España. Artículo científico – Estudios Gerenciales.

El estudio tuvo por objetivo describir las características del clima organizacional de dos Centros de Salud de Alta complejidad chilena, determinando las dimensiones más y menos influyentes. Para la recolección de la información se desarrolló y aplicó un cuestionario, constituida por 71 variables agrupadas en 14 dimensiones a 561 funcionarios de los nosocomios.

Los resultados fueron interpretados mediante el análisis del valor promedio estandarizado y la confiabilidad de estos resultados fue comprobada con el alfa de Cronbach. Se determinó que las dimensiones que influyen arriba del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad; y las dimensiones que presentan un nivel de impacto por abajo del promedio son: equipo y distribución de personas y material, administración del conflicto y comunicación. Los resultados con mayor importancia son:

La dimensión comunicación, con un puntaje promedio de 2,94 y desvió estándar de 0,33, representa un de los factores de gran importancia para el clima organizacional. Las variables que más la afectan a la comunicación son: Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores; y Los trabajadores de esta institución creen más en la información oficial que en el rumor que surge sobre un cierto hecho. Las dos variables han demostrado que existen tres situaciones bien definidas en esta dimensión, la primera que no existe un conducto oficial de información o meramente, que el personal no lo respeta, por tanto, es la información no oficial la que se escucha, o bien que la alta dirección no realiza una comunicación eficiente y oportuna.

La dimensión motivación laboral tuvo una media de 3,44 con un desvió estándar de 0,96 puntos. Las tres variables que la constituyen se relacionan con el

interés en el trabajo de los funcionarios, el esfuerzo por cumplir eficientemente su labor y la percepción de estar comprometidos con su trabajo. Varios estudios enfocados en la motivación, confirman las características observadas en el presente estudio, como lo es la valoración del trabajo, debido a que es un elemento de motivación en sí mismo, que justifica el realizar un esfuerzo personal para obtener un beneficio en la organización.

Los investigadores concluyeron en el estudio que las dimensiones: identidad, motivación laboral y responsabilidad, tuvieron valores arriba de la media; por otro parte, las dimensiones con valores por debajo del promedio son: equipo, distribución de personas, material, administración del conflicto y comunicación. Asimismo, se concluyó que el recurso humano que conforman las organizaciones contribuye en gran medida en su éxito y esto es más visible en instituciones de salud pública, en la cual algunos funcionarios vitales son los responsables de generar un clima laboral estable, que se construye a través del trabajo sinérgico, beneficiando de esto la institución, los trabajadores de la institución, sus familias y los usuarios de los servicios que ofrece la institución (Jones y James, 1979; Santa Eulalia y Sampedro, 2012).

Uría (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas CÍA. Ltda. De la ciudad de Ambato, Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador.* Tesis para optar el título profesional de Ingeniería de Empresas. La Hipótesis: El mejoramiento del clima organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda. De manera general, se detalla el análisis de los aspectos que tienen que ver con el clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral de los trabajadores, de Ándelas Cía. Ltda. La investigación se ha realizado de acuerdo con el Método descriptivo. La recolección de la información fue realizada con dos instrumentos, una encuesta y un cuestionario. La población encuestada estuvo constituida por un total de 36 trabajadores de la empresa ANDELAS CIA. LTDA.

Los resultados muestran que, para el personal de la empresa, la motivación en el centro de trabajo es de gran importancia y tiene un efecto significativo en el

desempeño laboral, esto fue señalado por el 93% del personal, las diferencias de ese total indicaron que no era importante, esto permite demostrar que la motivación juega un papel muy importante en el desempeño de los trabajadores y por ende en la buena marcha de la empresa.

El 94% de los empleados de la empresa indican que el sistema de comunicación que se maneja es el estilo "vertical", otro grupo minoritario de 6% manifiestan que la comunicación es multidireccional. Esto indica la existencia de una fuerte jerarquización, lo que quiere decir que existe una deficiente comunicación abierta y directa, de esto se puede entender que las órdenes siguen un camino pasando por los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

En conclusión, se determinó que existe un sentimiento inconformidad en los empleados en lo que se refiere al clima organizacional de la empresa. Delante de esos hallazgos se hace necesario proponer y evaluar alternativas en busca de mejorar la situación del clima organizacional con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados de Andelas Cía. Ltda.

Así mismo se establece como conclusión que el sistema de comunicación predominante en la actualidad en la empresa es de carácter formal y unidireccional respetando las jerarquías lo que dificulta el fortalecimiento entre la alta dirección y los empleados.

El no promover trabajo en equipo ocasionará ausencia de compañerismo y poca participación en actividades de la empresa, que al final incidirá en un deficiente o nulo compromiso organizacional.

Garza (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad publica en Tamaulipas, Universidad de autónoma de Tamaulipas*, México. Tesis para optar el grado de Maestro en Dirección Empresarial.

Esta investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad publica

en Tamaulipas, en cuanto a la metodología de investigación se basan en el enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental, los instrumentos utilizados fue el cuestionario, se trabajó con una población de 163 trabajadores y una muestra a conveniencia no probabilística de 93 para este estudio.

En relación a los resultados a los ítems contemplados en la dimensión de autonomía, se tienen una percepción desacuerdo y neutral, es decir, se percibe que no tienen libertad de decisión, no se considera su opinión en la planeación y actuación en su trabajo en la dirección; no obstante, tienen decisiones en la organización de sus actividades únicamente. Los resultados de ambiente físico y cultural, reflejan una posición de desacuerdo y neutral, relativo al trato recibido por los mismos, indican que su ambiente físico y cultural es adecuado.

Los resultados del estudio permitieron concluir que el ambiente laboral de la unidad de análisis en términos generales se considera como Neutral, esto debido a que aproximadamente el 62% de la medida percibida en la evaluación de las dimensiones se encuentra en esta escala (Autonomía, Trabajo en equipo, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación, Promoción y carrera, Sueldos y salarios, capacitación y desarrollo); lo mencionado es corroborado por la puntuación promedio alcanzado de 3,322. A partir de los resultados obtenidos se formularon recomendaciones dirigidas a la dirección con el objetivo de mejorar la calidad de las condiciones laborales y por tanto, la calidad de vida de sus empleados.

Chiang y San Martín (2015). *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano, Universidad del Bio Bio, Chile*. Artículo científico, tuvo como objetivo medir cómo el desempeño laboral influye en la satisfacción laboral de los funcionarios municipales. El estudio realizado fue no experimental, de diseño transversal, tipo descriptivo y correlacional. El tamaño de la muestra fue de 259 funcionarios municipales, a quienes se les aplicó un cuestionario estandarizado, personal, anónimo y voluntario. Los resultados muestran que la confiabilidad de las escalas varía desde meritorios a excelentes, con un Alfa de Cronbach variando de 0,7 a 0,9. El

desempeño laboral se miden con una escala de 6 puntos, los encuestados se encontraron situados en una evaluación de “desempeño alto”. Por otro lado, la satisfacción laboral fue medido por una escala de 10 puntos, donde los encuestados se encontraron en un nivel “laboralmente satisfechos”, para ambos sexos. Se concluyó que existen correlaciones estadísticamente significativas entre las variables estudiadas, se destacó la existencia de correlaciones positivas entre el desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para las mujeres.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Clima organizacional

Chiavenato (2011), hace una descripción del concepto, así:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de estas. (p. 314)

Anzola (2003), menciona que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones que tienen los individuos al respecto de la

organización en la que se desenvuelven, las cuales influirán marcadamente en el comportamiento del trabajador, diferenciando a las organizaciones. Asimismo, cita a (Méndez, 2006). quien refiere "...al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo".

El clima organizacional es de gran importancia en la gestión de los recursos humanos en entidades públicas y privadas, en la actualidad a cobrada mucha importancia como objeto de investigación en organizaciones públicas y privadas, de diferentes tamaños, que tienen por objetivo identificarlo y caracterizarlo para formular propuesta de mejoría del clima organizacional.

Las definiciones del clima organizacional mostrados con anterioridad se enfocan en la identificación, caracterización y medición del comportamiento, para su estudio es necesario considerar los componentes físicos y humanos de la organización, debiéndose enfocar primordialmente en la medición de la percepción de los funcionarios de la organización dentro de su contexto habitual de trabajo. De esta manera, se puede decir que para comprender el clima organizacional de una entidad es necesario entender el comportamiento de los trabajadores, la estructura organizacional y los procesos realizados en la entidad. Por otro lado, Chiavenato (2000) define el clima organizacional de las entidades de cualquier sector como las propiedades y características del ambiente de trabajo que experimentadas por personal, que influyen directamente en la performance de los empleados. De la misma forma Likert y Gibson (1986) describen que el clima organizacional de una empresa, es un término empleado en la descripción del perfil psicológico de las organizaciones. También se puede definir como la sensación, personalidad o carácter de lugar de trabajo, se podría decir que es una cualidad relativamente duradera del contexto laboral en la organización que es percibida por el personal de trabajo, influyendo en su conducta.

De acuerdo a Chiavenato (2009) el clima organizacional define la influencia del ambiente en la motivación de los trabajadores, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el mismo.

2.2.1.1. Características del clima organizacional

Anzola (2003) menciona las siguientes características:

Estructura:

Es la percepción de que tienen los integrantes de la organización sobre el conjunto de reglas, procedimientos, trámites y otros aspectos burocráticos, vistos por ellos como limitantes para el desarrollo de sus actividades en el trabajo. También podría decirse que es una medida en que la organización brinda mayores importancias a los aspectos burocráticos, que a la generación de un ambiente laboral abierto, informal y estructurado.

Responsabilidad:

Es el sentimiento de todo trabajador sobre la libertad en lo que se refiere a la toma de decisiones en el entorno laboral. Podría entenderse también como el sentimiento de ser uno mismo el jefe y no tener una doble supervisión en el trabajo.

Recompensa:

Se entiende como la percepción de los trabajadores sobre la adecuación del estímulo brindado por la empresa cuando el trabajo fue realizado adecuadamente.

Desafío:

Es el sentimiento experimentado por los trabajadores de una entidad por la imposición de retos propio de las funciones de cargo desempeñado en el centro de labores. Cuando la organización promueve la aceptación de retos por parte de los trabajadores que podrían conllevar a riesgos, pero podrán lograrse eminentemente las metas planteadas por la organización.

Relaciones:

Es la percepción que siente los empleados de una determinada empresa sobre la existencia de clima organizacional agradable, con buenas relaciones sociales entre los compañeros de trabajo de cualquier nivel jerárquico.

Cooperación:

Es la percepción del personal de trabajo de la entidad sobre la presencia de un espíritu de cooperación y ayuda de todo el personal, especialmente por parte de directivos. El mayor esfuerzo para debe enfocarse en el apoyo mutuo, en los diferentes niveles jerárquicos.

Estándares:

Es la sensación que perciben los trabajadores en relación a la importancia que le ponen las organizaciones a la normatividad vigente sobre rendimiento.

Conflictos:

Es la percepción del grado en la cual los empleados de la empresa, de diferentes niveles jerárquicos, están abiertos a cualquier tipo opiniones discordante y están listos para enfrentar y solucionar los inconvenientes laborales que surjan a la brevedad posible. La alta dirección tiene la obligación de informar oportunamente a todo el personal sobre el alcance de sus funciones dentro de la empresa, de acuerdo con el cargo que ocupan, de esta forma se previenen errores ya que los

funcionarios no tendrán que suponer nada sobre las funciones propias del cargo que ocupan.

Identidad:

Es el sentimiento de pertenecer a un grupo de trabajo dentro de la organización, este es un elemento fundamental y muy valioso dentro de un equipo de trabajo. Esta identificación con la empresa implica que el trabajador sienta y comparta los objetivos de la organización como suyos.

2.2.1.2. Factores internos de la organización

El investigador Méndez (2005), explica que el clima organizacional está conformada a base de una configuración de caracteres que provienen de ella misma. De acuerdo con esa explicación el clima organizacional es un medio interno, influenciado por factores internos de la organización y en no a factores externos que corresponden al contexto de la organización. Asimismo, indica que según un congreso muy popular realizado en Brasil (1998), el II CONOPARH Congreso Norte Paranaense de Recursos Humanos, se consideró como objetivo en esta investigación del clima organizacional la comprensión de elementos circunstanciales internos que afectan el comportamiento de los integrantes de la organización. Siendo así, su entendimiento es por medio de las percepciones que experimentan los individuos en su entorno laboral. Los elementos o factores que se pueden considerar en la definición del clima organizacional son:

Factores del ambiente físico, todo a aquello que se refiere al espacio físico como, infraestructura, maquinarias, mobiliario, condiciones sonoras, calor, contaminación, etc.

Factores estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

Factores del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

Factores personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas, etc.

Factores propios del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

2.2.1.3. Ambiente organizacional.

Robbins y Judge (2013) describen que “[...] El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral. Asimismo, proponen que en [...] Un metanálisis descubrió que, entre docenas de casos diferentes, el ambiente psicológico estaba muy relacionado con la satisfacción laboral, la participación, el compromiso y la motivación de los individuos”. Asimismo, indican que “[...] Un ambiente general positivo en el lugar de trabajo también se ha relacionado con mayor satisfacción de los clientes y un mejor desempeño financiero”. (p.116).

El ambiente organizacional para Chiavenato (2011) opera dentro de un ambiente en el que existen otras tantas. Opina que:

el ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones (investigación de mercado y de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos para su operación (entrada de recursos materiales, máquinas, equipos y materias primas, entre otros), recursos financieros (préstamos, financiamientos, utilidades de la facturación, etc.), recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación relacionada con sus operaciones, contribuciones e impuestos, y limitaciones legales relativas a los procesos, entre otros).

En el ambiente, la organización deposita los resultados de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de sus operaciones (desperdicios de materia prima, maquinaria y equipo obsoleto que deben vender, contaminantes producto de sus operaciones: humos, desechos,

exhalaciones de gases, basura, etc.), los resultados de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, distribución de rendimientos, bonificaciones, pagos de intereses y tasas bancarias, etc.), los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, imagen de la organización, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además, naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. (p. 112)

Por lo tanto, se puede entender ambiente organizacional como todos los elementos externos a la organización, pudiendo recibir influencia de estas y, a la vez, sobre lo que puede actuar.

Chiavenato, (2009) sostiene que el contexto ambiental y organizacional es El entorno o contexto ambiental que está formado por todas las fuerzas externas que influyen en las organizaciones y en su comportamiento. En este sentido, el entorno es inmenso, complejo, cambiante y desafiante, lo que genera incertidumbre en la organización, pero ello no se debe al entorno en sí mismo, sino a la percepción de las personas que dirigen las organizaciones o trabajan en ellas. Desde un punto de vista más amplio, el entorno no está compuesto sólo por otras organizaciones, sino también por un conjunto de fuerzas y variables económicas, tecnológicas, culturales, legales, políticas y demográficas. Estos fenómenos del entorno son fuerzas que interactúan y producen efectos sistémicos que no siempre pueden pronosticarse. Esto explica la incertidumbre del entorno... (p.34)

Una definición amplia y sintética sobre *ambiente organizacional* Chiavenato la propone en el desarrollo de su tema Las organizaciones y el ambiente. En este texto afirma que:

Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización.

Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, define dos estratos ambientales: el ambiente en general (macro ambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).

El macro ambiente está constituido por los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, otros que se presentan en el contexto mundial y sus sociedades en general.

Asimismo, Chiavenato (2011) indica "...que el escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, y crean condiciones más o menos favorables".

Chiavenato al respecto de Ambiente de trabajo o microambiente; indica como: el ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. Por tanto, es el ambiente específico de cada organización; cada una tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. (2011, p. 23).

2.2.1.4. Comunicación

Chiavenato (2011) define a Comunicación "...como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de comunicación sólo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen

ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes...”. (p 52)

Según la investigación realizada por Corichi y Hernandez (2015) “...El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además, es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales; la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso de comunicación, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa

“La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas” (Chiavenato, 2009, p. 208).

La comunicación organizacional; define a comunicación “...como el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones...”. Asimismo, arguye que “...la

comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella. Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales. Las comunicaciones descendentes son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos [...]” (Chiavenato 2002, p. 32).

2.2.1.4.1. Funciones de la comunicación.

Según Chiavenato (2002) “las funciones de la comunicación son vitales e imprescindibles para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información”. (p10)

Control.

La comunicación es un componente muy importante en el control del comportamiento en las organizaciones, los grupos y las personas. El hecho de que la personal siga las normas y los procedimientos estándares del centro de trabajo, o cuando se siguen los protocolos en situaciones problemáticas en la organización, con una comunicación oportuna al inmediato superior, provoca que la comunicación adquiera una función de control en la organización. De esta forma la comunicación

permite comprobar que se respetan las jerarquías y las normas internas. Cuando la comunicación es del tipo informal también tiene un efecto controlador del comportamiento en el grupo de trabajo, pero de forma negativa, produciendo un clima de trabajo hostil.

Motivación.

Una comunicación responsable y positiva promueve la motivación siempre y cuando este bien definida lo que debe hacer cada integrante de la organización, se evalúe su desempeño y se le concientice sobre la importancia de conseguir las metas y resultados. El conocimiento claro sobre los objetivos de la empresa, la permanente realimentación del nivel de avance de las metas y el estímulo permanente refuerza el comportamiento deseable, todo esto a través de la motivación, que requiere de una buena comunicación.

Expresión de emociones.

Es un aspecto de gran importancia a nivel social dentro de la organización, conllevan a que los miembros tengan la oportunidad de compartir sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

Información.

La comunicación viabiliza la toma de decisiones de carácter individual y grupal, esto porque permite transmitir datos que identifican y evalúan posibles acciones.

La comunicación tiene que ser eficiente y eficaz, para que contribuya en la construcción de un clima organizacional positivo. La eficiencia se refiere al uso adecuado de los medios para la comunicación y la eficacia al hecho de efectivizar la transmisión de la información.

Tabla 1: La eficiencia y la eficacia en la comunicación

Comunicación eficiente	Comunicación eficaz
• El emisor habla bien.	• El mensaje es claro, objetivo y unívoco.
• El transmisor funciona bien.	• El significado es consonante y congruente.
• El canal no tiene ruido.	• El destinatario comprende el mensaje.
• El canal es el medio más apropiado.	• La comunicación se completa.
• El mensaje es claro, objetivo y unívoco.	• El mensaje se vuelve común para las dos partes.
• El receptor funciona bien.	• El destinatario proporciona realimentación al emisor al indicarle que ha comprendido perfectamente el mensaje enviado.
• El destinatario oye bien.	• El significado del mensaje es el mismo para el emisor y el destinatario.
• No hay ruidos ni interferencias internas o externas.	• El mensaje transmitido produce una consecuencia.
• La relación entre el emisor y el destinatario es buena.	
Figura 11.4 La eficiencia y la eficacia en la comunicación 18	

Fuente: Propia

2.2.1.5. Motivación

Según Chiavenato (2011) menciona que no es fácil definir con exactitud el término motivación. De manera general, "...motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona..." (p. 52).

A partir de los aportes de Chiavenato (2009) "...La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional.

A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín *moveré*, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas...". (p. 236)

Castillo (2012) nos proporciona varios conceptos de diferentes autores e indica que existen fundamentalmente dos posturas en relación con el tema de la motivación: la primera indica que sí es posible actuar sobre ella y la segunda que sostiene que la motivación, debido a su carácter intrínseco, sólo puede autogenerarse.

Abraham Maslow (1908-1970) propuso la pirámide de necesidades, donde se jerarquiza las necesidades humanas desde el nivel más básico, de manera que conforme se va satisfaciéndose las necesidades fundamentales (la respiración, la alimentación, el descanso y otros), se irán produciendo de orden superior que también se buscarán satisfacer hasta conseguir una plena realización personal. Las necesidades de seguridad, es el segundo peldaño de la pirámide de Maslow, se refiere a la procura de seguridad física, del empleo, de la salud. En el tercer peldaño se ubican las necesidades de afiliación como el afecto, la amistad y la sexualidad.

El próximo escalón es constituido por la necesidad de reconocimiento o autoestima, de acuerdo con lo planteado por Maslow, se puede decir que las personas están constantemente procurando la satisfacción personal a diferentes niveles y esto se puede entender como éxito, el respeto en el entorno social y el ser reconocido. Y por último se ubican las necesidades de realización personal es cuando las personas han alcanzado un estado de auto aceptación, creatividad y libres de prejuicios.

Frederick Herzberg (1923 [2000]) en el campo de la motivación menciona de acuerdo con las conclusiones de sus estudios que existe dos factores diferentes en la motivación, los que denominó higiénicos y que son considerados esenciales para generar una motivación efectiva y los llamados motivacionales que en esencia poseen características más cualitativos que cuantitativos, de esto se puede deducir que la creatividad y la imaginación tienen mayor influencia en el trabajo, por lo general la productividad real es la misma pero hay mucha diferencia en la calidad de trabajo.

Douglas McGregor (1906,1964), menciona que las organizaciones estructuran su forma conducirse sobre dos supuestos basados en las teorías X y Y, que son dos formas excluyentes de entender la conducta de las personas, utilizadas por la alta dirección para generar motivación entre el personal y de esta manera elevar la productividad de la organización.

Teoría X:

- A las personas no les agrada trabajar, casi siempre lo evitan
- Las personas deben estar bajo supervisión con la finalidad de que consigan alcanzar los objetivos de la organización.
- Los humanos desean tener seguridad y evadir responsabilidades

Teoría Y:

- ✓ Los humanos aportan naturalmente su esfuerzo al trabajo
- ✓ Las personas consiguen los objetivos cuando se auto-controlan y poseen de libertad
- ✓ El ser creativo e innovador son características de la mayoría de los seres humanos

David McClelland (1917,1998) comparte las definiciones de Maslow y Herzberg al establecer no los niveles motivacionales sino las categorías, establecidas en base a tres orientaciones fundamentales de la naturaleza humana que están asociadas a elementos del carácter: Motivaciones de poder, de afiliación y de logro.

Según Chiavenato (2011), “respecto al enfoque de Herzberg, resalta los factores motivacionales que las organizaciones suelen desatender en su afán por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional. Los planteamientos de Maslow y de Herzberg coinciden en algunos puntos que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. No obstante, también presentan diferencias importantes”. (p. 46).

2.2.1.6. Autonomía

“Es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimiento. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo supervisión directa y aumenta la autoadministración. Hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, los intervalos de trabajo son rígidamente controlados, la movilidad física está restringida, y los insumos dependen exclusivamente de la gerencia o de terceros. La autonomía proporciona libertad a la persona en la elección de los métodos, programación, intervalos de descanso, movilidad física ilimitada, y en el abastecimiento de insumos para su trabajo sin depender de la gerencia ni de nadie más”, Chiavenato, (2011, P.179)

Según Jan-R. Sieckmann (2008) el primer problema sobre la autonomía proviene de la ambigüedad del término. Lo que interesa aquí es la noción de auto-legislación, por cuanto indica que los propios agentes establecen las normas que son vinculantes para ellos. Las funciones administrativas se puede describir como las funciones básicas que deben ser realizadas con el objetivo de que la organización consiga alcanzar sus metas, las acciones en la administración son

considerados procesos relativamente complejos, que con frecuencia implica la toma de decisiones que procuran mantener el equilibrio dinámico, es decir el desempeño organizacional implica una permanente toma de decisiones centralizadas en la alta dirección, estas decisiones abarcan una gran variedad de asuntos de diversos grados de complejidad. Asimismo, indica que, para decidir la teoría de una toma de decisiones dentro de una organización, al parecer necesitamos algo análogo, en el plano de la organización a los objetivos personales.

El proceso de toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección; por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza la alta dirección de la entidad. Las disposiciones tomadas en la empresa definen las directrices y el curso de las acciones, que deben adoptarse para la consecución de las metas de la organización. La cuestión esta variable se refiere a en qué medida es posible que el empleado participe en el proceso de toma de decisiones y como la imagen proyectada por el responsable de la dirección de la organización en el ejercicio del liderazgo.

2.2.2. Desempeño Laboral

Chiavenato (2000), define el desempeño, "...como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización..."

Asimismo, el mismo Chiavenato (2011) arguye que desempeño "[...] se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr eficientemente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos...". (p. 204)

Según Gibson, Ivancevich, y Donnelly (2001) citados en Chiang et al (2010) "el desempeño laboral es el resultado de funciones que coordinan con los intereses

de la compañía, tales como cualidad, eficacia y otros principios de efectividad” (p. 22)

Chiavenato (2009) indica que el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar (p. 81)

Chiavenato (2009) considera que la evaluación de desempeño esta relacionando con la noción de expectativa o relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo, elevar el grado instrumental de la excelencia en el comportamiento de trabajo, lo cual significa grabar en la mente de las personas que la excelencia en el desempeño trae beneficios a la empresa y, sobre todo, a las personas involucrada. (p. 91)

Es así que el desempeño en el cargo y el clima organizacional son factores de gran importancia y caracterizan la calidad del clima organizacional en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios.

2.2.2.1. Productividad

Productividad define como “la cantidad de bienes y servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción. Tanto las organizaciones y como sus unidades de trabajo individuales desean ser productivos. Su propósito es producir la mayor cantidad de bienes y servicios utilizando la menor cantidad de insumos” (Robbins, Coulter, 2014, p. 272)

En Chiang V. Ojeda H. (2013) hallamos que una definición formal de productividad es la que brindó en 1950 la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE): "la productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción". Por tanto, se puede

decir que la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima dependiendo de que si lo que se obtuvo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima (Rojas y Ruiz, 2004).

Para D'Alessio (2012) la productividad es definida como la relación entre los bienes o servicios producidos por una organización y el recurso empleado para producirlo; entonces se puede entender, que una organización es productiva, cuando hace uso eficiente de los recursos disponibles (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) para la obtención de nuevos recursos (bienes y servicios).

De igual forma productividad se puede reducir como la mayor presión referida al impacto del desarrollo tecnológico y de las continuas innovaciones en las organizaciones, que proporciona mayor productividad y calidad en el trabajo.

Según Chiavenato (2009) productividad es “hacer cada vez más y mejor, cada vez con menos recursos o, en otras palabras, con menos personas”. El mismo que considera como productividad y calidad para proporcionar competitividad a través de productos mejores y más baratos (p. 112)

Se considera que las personas son las que generan “la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones”, son quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes.” (Chiavenato, 2009, p.136)

Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. “Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. También requiere que las personas tengan la debida orientación” (Chiavenato, 2009, p. 176)

Se llega a la conclusión de que “La organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño en razón de la mejora continua en la aplicación de los talentos creativos y la capacidad de autodirección y de control personal de sus miembros, en tanto que ofrece oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales” (Chiavenato, 2009, p. 211)

2.2.2.2. Eficacia

Según Robbins y Coulter (2014) “Eficacia, suele definirse en términos de “hacer lo correcto” o, en otras palabras, efectuar aquellas actividades laborales que derivan en el logro de los objetivos de la empresa” (p. 8)

La eficacia está relacionada con los fines o, en otros términos, con el logro de los objetivos organizacionales. En cuanto respecta a “la eficacia organizacional, es una medida de cuán apropiados son los objetivos organizacionales y que tan bien se están cumpliendo. Representa la meta definitiva para los gerentes y es lo que guía sus decisiones en materia de diseño de estrategias y actividades laborales y de coordinación del trabajo de los empleados” (Robbins y Coulter, 2014, p. 272)

Según Chiavenato, (2009), explica el concepto de eficacia organizacional está ampliamente desarrollado por muchos autores, por lo general implica indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o criterios parecidos. También se pueden considerar otros criterios financieros, tales como los costos unitarios, porcentaje de utilidad, crecimiento del valor en almacén, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y utilidades, etc. Estas son unidades de medición simples que reflejan de forma parcial lo que es la eficacia en la organización, que se refiere al histórico de los movimientos de la empresa, no se ocupa de la situación actual ni del futuro de la empresa. La parte negativa es que solo se ocupa de activos tangibles y no de los intangibles.

Chiavenato, (2009), en su revisión sobre la eficacia administrativa en términos de la utilización de los activos humanos, encontró que este punto de vista es compartido por varios autores como por Argyris, Venís, Etzioni, Likert, Georgopoulos, Mahoney y Jones, McGregor y Selnick, Likert critica las medidas tradicionales de eficacia administrativa.

“Likert considera algunos factores como variables intervinientes, que conducen a la eficiencia administrativa, por ejemplo, calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse abiertamente, interactuar de manera eficaz y llegar a decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización” (Likert, RENSIS.A organización humana, op. Cit., p. 44)

Negandhi resalta que la duración y el desarrollo de la organización como empresa lucrativa dependen del capital en términos financieros o económicos; entre los indicadores de fortaleza financiera de la organización son consideradas, como la utilidad, el costo por unitario o ventas. Pero esas salidas son solo resultado de la acción administrativa, y los administradores pueden sobrecargar a la organización y drenar así sus posibilidades de largo plazo para obtener altas utilidades, y ventas elevadas en el corto plazo. Por tanto, sería incorrecto medir la eficiencia administrativa sólo con indicadores financieros o económicos, requiriéndose de otros criterios para valorar de forma más apropiada la eficiencia administrativa. Esta última conlleva a la eficacia organizacional, la cual se consigue cuando se suman las tres condiciones esenciales siguientes:

- Logro de los objetivos organizacionales
- Mantenimiento del sistema interno.
- Adaptación al sistema externo

Las empresas de cualquier tipo pueden lograr eficacia, si ponen especial atención paralelamente en estas condiciones esenciales. La consecución de la eficiencia se enfrenta con lo complejo de las exigencias que propias de la entidad como un sistema abierto. La eficacia y el éxito organizacional representan un

problema de relativa complejidad, esto por la existencia de múltiples relaciones entre miembros. La eficacia significa la satisfacción de los grupos de interés (stakeholders) de la organización.

Medidas de eficacia administrativa.

Negandhi planteo que la eficacia administrativa presenta las siguientes medidas.

- Administración con cualidades para seleccionar personal adecuado.
- Moral elevada de los trabajadores, y satisfacción en el centro de labor.
- Bajo nivel de rotación de los trabajadores y faltas.
- Relación interpersonal satisfactoria.
- Buenas relaciones entre los grupos de trabajos (entre los subsistemas)
- Discernimiento de los objetivos generales de la entidad.
- Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
- Eficacia organizacional para adaptarse al ambiente externo.

Las medidas organizacionales abarcan definiciones amplias y complejas, que están en función de las múltiples relaciones existente entre los socios. Existen una serie de intereses y satisfacciones en las negociaciones, una gran parte de estos son entran en conflicto mutuamente y son en cierta medida opuestos. Así que, es de responsabilidad de la administración velar por el equilibrio entre estos componentes. Siendo los principales indicadores de la eficacia organizacional los siguientes:

1. Producción: Es la capacidad de generar salidas de bienes y servicios a través de un proceso en cantidad y calidad definida por la organización, se relaciona con los productos que consumen los clientes de la organización y no considera la eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etc.

2. Eficiencia: Relaciona las salidas versus las entradas. Este indicador se expresa en términos de porcentajes o índices de costos/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio de corto plazo relacionado con todo el ciclo entrada-procesa-salida. Resalta el elemento entrada y el elemento proceso. Entre los

indicadores de eficiencia se encuentran la tasa de rendimiento sobre el capital o sobre los activos, costo unitario, costo por producto, costo por cliente, tasas de ocupación, tiempo de paro, índice de desperdicio. Se entiende que la eficiencia es un componente que inclina a la eficacia.

3. Satisfacción: Las entidades de cualquier tipo son sistemas sociales, por esta razón la administración tiene que prestar atención a los estímulos que otorga a los grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios) de la empresa. Las organizaciones satisfacen sus compromisos con el medioambiente a través de actividades socio ambientales, tales como acciones de responsabilidad social, ética, voluntarismo, entre otros. El cumplimiento de las responsabilidades socio ambientales tiene como uno de sus indicadores las actitudes del personal, rotación, ausentismo, quejas y reclamos del consumidor, entre otros.

4. Adaptabilidad: Es la capacidad de las organizaciones de responder a los cambios por efecto de factores externos e internos, mediante mecanismos de acción, implementados por la organización como medida de respuesta frente a esos cambios. También se puede decir que es el espacio de tiempo que demora en reaccionar y responder la organización frente a cambios ambientales. La respuesta oportuna a los cambios, depende de la capacidad de la administración para distinguir cambios en el entorno externo e interno de la organización. Los problemas en la eficacia o satisfacción en la producción son indicadores que pueden ser tomados en cuenta para iniciar con la evaluación para la implementación de nuevas políticas. La organización debe adaptarse apropiadamente si busca trascender a los cambios. Las medidas aplicables para adaptarse pueden ser o no específicas y concretas, en concreto estas se dan como respuesta a cuestionamientos. De cualquier forma, la dirección propiciar y orientar la instrumentación de medidas que beneficien el sentido de la disposición al cambio.

5. Desarrollo: La permanente inversión de la organización en ella misma asegurar el incremento de su desarrollo y su realización. En términos simples el

desarrollo de la organización se refiere al incremento de sus riquezas monetarias, sus activos tangibles e intangibles. El esfuerzo de la organización por desarrollarse está relacionado con la implementación de programas de capacitación y de desarrollo del personal, que pueden incorporar varias orientaciones psicológicas y sociológicas. El desarrollo organizacional (DO), cuentan con teorías modernas del aprendizaje organizacional que sirven para incrementar el aprendizaje y la innovación, en consecuencia, se garantiza el desarrollo con el aumentando de la producción, la eficiencia, la satisfacción, la adaptabilidad y la supervivencia.

6. Supervivencia: Esto se conseguirá si la organización invierte constantemente en ella misma para aumentar su capacidad de perdurar.

El éxito organizacional se conseguirá si se consigue un equilibrio óptimo entre los seis componentes citados con anterioridad. La entidad puede ser eficaz en términos de producción, satisfacción y eficiencia, e ineficaz en términos de adaptabilidad y desarrollo. O también puede ser eficaz a corto plazo, y por tanto reducir la oportunidad de sobrevivir en el futuro. El equilibrio óptimo se consigue nivelando el desempeño de la organización referente a todos los componentes debe estar proyectado hacia el futuro. Es lo que se conoce como *balanced scorecard*.

La supervisión pretende medir la eficacia organizacional a lo largo de su periodo de funcionamiento. Pero, en cuanto más alejado este el futuro, los indicadores pueden tornarse relativamente inciertos. Así las medidas de producción, satisfacción y eficacia son relativamente más concretas, específicas, verificables y objetivas que las de adaptación y desarrollo.

La eficiencia organizacional dependerá de los criterios descritos párrafos arriba que conllevaran a adquirir la fortaleza para ser competitivos en el futuro. Sin duda el departamento de Recursos Humanos desempeña o juega un papel preponderante en la eficiencia y eficacia organizacional.

2.2.2.3. Eficiencia

El concepto básico de la eficiencia se refiere a conseguir el mejor resultado en un proceso utilizando la mínima cantidad de insumos o recursos. “Los gerentes tienen que vérselas con recursos escasos (incluyendo: personas, dinero y equipo), así que les interesa utilizarlos eficientemente, con frecuencia usamos la palabra eficiencia como sinónimo de *hacer bien las cosas*, lo cual implica no desperdiciar los recursos” (Robbins y Coulter, 2014, p. 8)

Según Chiavenato, (2001), “...La eficiencia de una empresa se mide por la cantidad de recursos utilizados para fabricar una unidad de producción. La eficiencia aumenta a medida que los costos y los recursos utilizados disminuyen...”.

“...La eficiencia está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales...”.

“...La eficiencia se relaciona con el empleo de los recursos para alcanzar determinado objetivo o finalidad...”.

Esta perspectiva indica que no basta ser solamente eficiente, en la búsqueda únicamente de los intereses, esto podría conducir a una evaluación negativa del personal y con resultados negativos para la empresa. “Por lo contrario, el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, con el sacrificio de su familia y vida social. Es necesario ser eficaz para proporcionar resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida. La responsabilidad principal de la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración. Es ella la que debe establecer los medios políticos, criterios y todo lo demás que sean necesarios. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados. Según él, la mayor responsabilidad en la integración entre los objetivos de la organización y los de los individuos recae en la alta administración. Así como los individuos persiguen la satisfacción de sus necesidades personales (salarios, tiempo de ocio, comodidad,

horario de trabajo favorable, oportunidad de desarrollo, seguridad en el puesto, etc.)” (Chiavenato, 2011, p. 67)

2.3. Definición de términos básicos

Ambiente

Todo lo que envuelve a una organización. (Chiavenato, 2014, p. 365).

Ambiente físico.

En Algunas organizaciones están tratando de influir en las comunicaciones interpersonales por medio del entorno físico utilizando el feng shui, El feng shui “es la creencia de que el espacio debe estar en armonía con el ambiente”. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 245)

Autenticidad:

La autenticidad se define como “Congruencia entre lo que se piensa, dice y hace; tomando la responsabilidad por los actos y errores propios; compartir sentimientos sin reservas alguna. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 485)

Autoeficacia

Creencia que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea (Robbins y Coulter, 2014, p. 511)

Autonomía:

Se define como “el nivel de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utiliza y decidir que métodos o procedimientos seguirá” (**Chiavenato 2008, p. 212**)

Competencia

Es el “Áreas en las que una persona tiene un buen desempeño, no excelente, pero sí lo suficientemente bueno”. (Whetten y Cameron, 2012, p. 674)

Compromiso organizacional

Se define como el “grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”. (Newstrom, 2009, p. 521)

Comunicaciones electrónicas

Es un medio “indispensable de comunicación en las organizaciones actuales” y en alrededor de setenta y uno por ciento de los casos, el principal son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, los blogs y las videoconferencias (Robbins y Judge, 2013, p.345).

Conocimientos

Derivados de estudios formales o con otro origen (Alles, 2009, p. 68).

Cultura organizacional

Se refiere a la calidad del clima psicológico de una organización. “Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)” (Chiavenato, 2014, p.106).

Desempeño

Se define como el producto de la habilidad multiplicada por la motivación. (Whetten y Cameron, 2012, p. 673).

Diagnóstico organizacional

Se define como “el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización”, se puede considerar un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben optimizar. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 485).

Dirección Regional de Educación

Se define como un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación. (Ley general de educación Ley Nro. 28044, capítulo, IV Artículo 76°, 2003).

Eficacia

Eficacia es el grado en que se consigue el objetivo, o también el grado de coincidencia entre el output y el input (Puchol, 2012, p. 417).

Estrategia

Es el “plan, método o política diseñada para conseguir determinados objetivos”. Por oposición a táctica, se considera estrategia lo que afecta a objetivos generales o vitales de una organización, y a largo plazo. (Puchol, 2012, p.418).

Experiencia

Esta de algún modo provee tanto conocimientos como competencias, pero debe ser tratada por separado (Alles, 2009, p. 68).

Hipótesis descriptiva

Hipótesis o suposición respecto a rasgos características o aspectos de un fenómeno, un hecho, una situación, una persona, una organización. (Bernal, 2010, p.153).

Hipótesis estadísticas.

Hipótesis o suposición formuladas en términos estadísticos. (Bernal, 2010, p.153).

Innovación

Convertir ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles (Robbins y Coulter, 2014, p. 511).

Liderazgo.

Influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio de la comunicación humana para lograr un determinado objetivo. (Chiavenato, 2014, p. 106).

Metas

Son “objetivos del futuro desempeño”. El mismo que ayuda a centrar la atención de los empleados en los asuntos de mayor importancia para la organización, contribuyen a una mejor planeación para distribuir recursos cruciales (tiempo, dinero y energía). (Newstrom, 2011, p.119)

Metas del comportamiento organizacional.

Describir, comprender, predecir y controlar (afectar favorablemente) el comportamiento humano en el trabajo. (Newstrom, 2009, p.526).

Motivación

Proceso que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un apersona para alcanzar un objetivo. (Robbins y Coulter, 2014, p. 506)

Motivación de logro

Es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. . (Newstrom, 2011, p.109).

Organización.

Se defina a la organización como “un sistema social cooperativo basado en la razón”. Su existencia requiere tres condiciones: la interacción entre dos o más personas, el deseo y la voluntad de cooperar y el propósito de alcanzar un objetivo común. (Chiavenato, 2009, p.24).

Participación

Es el proceso real de las juntas o reuniones de trabajo, así como los “métodos empleados para garantizar que en éstas intervengan todos los presentes”. Es la participación de todos los individuos, además del líder, en una actividad. (Whetten y Cameron, 2012, p.678).

Plan Estratégico Institucional (PEI)

Este documento desarrolla los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales acompañadas de sus correspondientes indicadores y metas...” (Directiva N°001-2014-CEPLAN: Artículo 17°).

Política.

Formas en que los líderes ganan y usan el poder. (Newstrom, 2009, p.528).

Recompensa:

Se define como “estrategia motivacional que une los comportamientos deseados con los resultados valiosos del empleado”. Tal reforzamiento positivo ofrece más incentivos al empleado por un logro excepcional que las medidas disciplinarias. (Whetten y Cameron, 2012, p.679).

Rotación

Es la entrada y salida de empleados, lo que ocasiona, en algunos casos, pérdida de empleados valiosos. (Newstrom, 2011, p.107).

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1 Hipótesis de la investigación

3.1.1 Hipótesis general.

Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

3.1.2 Hipótesis específicas

- Existe relación entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios
- Existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios
- Existe relación entre la autonomía y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios
- Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

3.2 Variables de estudio.

Según Hernández, Fernández, y Baptista, (2014) una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. La variable es un concepto que aplica a las personas, animales, plantas, cosas, situaciones, fenómenos y otros, que son capaces de comportarse de diferentes formas dependiendo de las circunstancias.

Variable independiente

Clima organizacional

Variable dependiente

Desempeño laboral

3.2.1 Definición conceptual

Variable 1:

Clima organizacional. - Describe las características del ambiente al interior de la organización, experimentado y provocado por los miembros, influenciado por el grado de motivación de estos últimos. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de estas” (Chiavenato, 2001, p.314).

Variable 2:

Desempeño Laboral. - Asimismo, el mismo Chiavenato (2011) arguye que desempeño “[...] se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr eficientemente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos...”. (P. 204).

3.2.2 Definición operacional

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Clima Organizacional	<p>Según Chiavenato, (2001) menciona que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros."</p> <p>El clima organizacional de acuerdo a Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Asimismo, cita a Méndez, (2006). quien refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.</p>	Ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - La complejidad ambiental - El dinamismo - La disponibilidad de recursos del ambiente
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Relación interpersonal - Canales de comunicación - Organigrama - Comunicación interna dentro de la organización. - Liderazgo comunicativo
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración - Reconocimiento - Estimulación y condiciones de trabajo
		Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> - Participación - Idoneidad y capacidad resolutive. - Percepción de la autonomía otorgada. - Nivel de centralización. - Percepción de la participación en la toma de decisiones
Desempeño laboral	<p>Según Chiavenato, (2000), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.</p> <p>Chiavenato (2011) Desempeño: se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr eficientemente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos. (P.204)</p> <p><i>Según Milkovich y Boudreau (1994 citados en Chiang et al, 2015) definen a "desempeño como el nivel en el cual el subalterno cumple con los requerimientos laborales" (p. 22). El autor D'Vicente (1997 citado en Carolina & Leal, 2007) explica que el desempeño Laboral es el "grado de realización obtenido por el empleado en el resultado de los objetivos dentro de la empresa en un periodo establecido.</i></p>	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral - Disciplina y Responsabilidad - Sentido de pertenencia
		Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Metas - resultados por cantidad de trabajo
		Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios - Tiempo

3.2.2.1 Operacionalización de las variables

Tabla 2: Operacionalización de la variables

Variab le	Dimensio nes	Indicadores	Ítems	Numero de	Escala de Medición	Nivel de rango
	Ambiente organizacio nal	<ul style="list-style-type: none"> - La complejidad ambiental - El dinamismo - La disponibilidad de recursos del ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Me considero flexible para adaptarme a los cambios de mi institución. - Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización. - Me siento a gusto de formar parte de la organización. - Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es adecuado. - Considero que la distribución física y equipamiento de mi área me permite trabajar eficientemente. 	1,2,3,4,5	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.
	Comunicaci ón	<ul style="list-style-type: none"> - Relación interpersonal - Canales de comunicación - Organigrama - Comunicación interna dentro de la organización. - Liderazgo comunicativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo - Los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores - Entiende los mensajes que se da dentro de la institución - Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la Institución - El organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la institución - En esta Institución se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados. - En esta Institución hay buena comunicación entre todos - En esta Institución contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo. - Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente. - Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo. - La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara. - Mi jefe me proporciona información, adecuada para realizar bien mi trabajo. 	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.

Clima organizacional	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración - Reconocimiento - Estimulación y condiciones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas - Considera que la entidad le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia - Recibe algún tipo incentivo como: (comisión, felicitaciones, otros) por parte de la institución cuando hace un trabajo bien hecho. - Cree que en la entidad se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores. - Sacrificas su tiempo de descanso para poder dedicarte a tu profesión. - Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores diarias son propicios para desarrollar sus tareas. 	18,19,20,21,22,23,	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.
	Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> - Participación - Idoneidad y capacidad resolutive. - Percepción de la autonomía otorgada. - Nivel de centralización. - Percepción de la participación en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo y actividades - Organizo con determinación los estándares de ejecución de mi trabajo - Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades. - Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy Responsable. - Puedo demostrar iniciativa en mi trabajo. - La mayor parte de las decisiones son tomadas por mis superiores para ser distribuidos como directrices e instrucciones específicas. - Las decisiones se toman donde existe la información adecuada y justa - Las decisiones se toman mediante plena participación de los trabajadores principalmente por consenso. - Nunca se me permite opinar libremente para tomar decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo. 	24,25,26,27,28,29,30,31,32	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.
Desempeño laboral	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral - Disciplina y Responsabilidad - Sentido de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Logra eficientemente las tareas asignadas - Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización - Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad - Llega a cumplir con las metas establecidas de la institución - El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo - Logra desarrollarse con liderazgo para cooperar en su trabajo - Contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la institución 	33,34,35,36,37,38,39	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Metas - resultados por cantidad de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Logra desarrollar su trabajo con calidad - Cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos - Está de acuerdo en cómo está gestionando el área en que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendado. - Logra la realizar las actividades que le ha asignado - Conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo - Considera que la distribución de la carga de trabajo que tiene su área es buena 	40,41,42,43,44,45	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.

Eficiencia	- Beneficios - Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas - Su grado de responsabilidad en el trabajo está acorde a su capacidad profesional - Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno - Cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo - El horario de trabajo le permite desarrollarse en su área. 	45,47,48, 49,50	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.
------------	--------------------------	---	--------------------	--	--

3.3 Tipo de investigación

Según Valderrama Mendoza, (2015) define que “[...] cuando nos referimos a los tipos de investigación, aludimos a la clasificación de la investigación. Tradicionalmente, se presenta tres tipos de investigación: básica, aplicada y tecnológica u operativo. Cada uno de estos tipos de investigación tienen objetivos y estrategias diferentes para llevar a cabo el proceso de investigación”.

La presente investigación es de tipo aplicada, porque auscultaremos las diferentes teorías científicas existentes en relación con el problema de estudio. Estas teorías constituirán los soportes teóricos y científicos del marco teórico, luego, formularemos las hipótesis y las contrastaremos con la realidad problemática para arribar a conclusiones teóricas acerca del clima organizacional y desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación

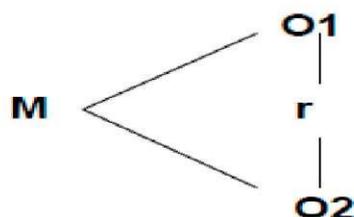
3.4 Nivel de investigación

La presente investigación es de nivel descriptivo- correlacional. Es descriptiva porque vamos a medir y describir la variable independiente “clima organizacional” y la variable dependiente “desempeño laboral” en la dirección Regional de Educación Madre de Dios – 2017, es correlacional porque se establecerá el nivel de correlación entre las variables para, luego, llevar a cabo la interpretación respectiva.

3.5 Diseño de la investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación será es de tipo no experimental, transeccional correlacional; no experimental porque se observara situaciones existentes dentro de las áreas de estudio de la Dirección Regional de Educación; las cuales no serán provocadas intencionalmente; transeccional, puesto que la recolección de información se hará en un solo momento y en un tiempo único (año 2017) y correlacional, porque se determina la relación entre clima organizacional y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad.

Hernández Sampiere, (2006), el tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.



Dónde: M = Muestra

1 = Variable 1

2 = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio

3.6 Método de investigación

El método principal que se utilizó durante el proceso de investigación fue el método descriptivo – correlacional, porque se observaran los datos obtenidos para explicar la relación entre las dos variables, es decir, para saber en qué medida la variación de una de ellas afecta a la otra, con la finalidad de conocer su magnitud, dirección y naturaleza.

3.7 Población y Muestra de estudio

3.7.1 Población.

La población de esta investigación está conformada por el total de trabajadores de todos los niveles, que prestan servicios en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, quienes vienen laborando en las diferentes direcciones y unidades, los cuales tienen diferentes niveles de instrucción (profesionales, auxiliares y técnicos). Siendo un total de 106 trabajadores (ver anexo para la fuente). N= 106.

3.7.2 Muestra.

La muestra utilizada en la presente investigación, estará conformada por 80 trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios.

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

Tamaño de la población	N	106
Z de (1- α)	Z (1- α)	1.96
Probabilidad de éxito	p	0.50
Complemento de p	q	0.50
Precisión	d	0.05
Tamaño de la muestra	n	80

$$n = \frac{106 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (106 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 80$$

3.7.3 Muestreo

Para la determinación del tamaño de muestra se utilizará el muestreo probabilístico simple.

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y estas son:

Técnica del Análisis Documental. - Que consiste en la búsqueda de datos o temas publicados en diferentes documentos escritos y que se encuentran en bibliotecas, instituciones públicas y privadas que sean de carácter socioeconómico, geográfico, histórico, cultural, estadístico, referidos a la unidad de estudio.

Técnica de la encuesta (Cuestionario). - Consiste en un conjunto de preguntas estructuradas. Los cuestionarios ahorran tiempo, porque permiten a los individuos llenar sin ayuda ni intervención directa del investigador.

Observación. - Consiste en verificar en el lugar de los hechos, mediante el trabajo de campo las características, manifestaciones y otros factores.

Registro Fotográfico. - Esta técnica nos permitió ilustrar; todos los aspectos del ámbito de estudio, a través de cámaras fotográficas digitales.

Navegación en Internet. - a través de los cual buscaremos bibliografía referente al tema de investigación.

3.8.1 Técnicas de recolección de datos

Encuesta:

Es una técnica de investigación que consistió en una interrogación verbal o escrita que se realizó a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación

Arias F. G., (2012), la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información:

Se optó por la encuesta por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, entre otros aspectos.

3.8.2 Instrumentos de recolección de datos.

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información (Arias, 2006)

El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional

Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada Los sistemas de organización que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

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

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

Instrumentos de investigación

- Fichas técnicas
- Computadora
- Tablas estadísticas
- Gráficos estadísticos
- Software SPS, Chi cuadrado, Excel

3.9 Validación y confiabilidad del instrumento

Validez de instrumento de medición

Para llevar a cabo el trabajo de campo, formularemos dos instrumentos de recolección de datos: uno para la variable independiente y otro para la variable dependiente; ambos instrumentos de medición deben haber pasado por la prueba de validez y confiabilidad; asimismo La responsabilidad de someter a validez y confiabilidad del instrumento estará a cargo de expertos con el propósito de establecer si los instrumentos en cuestión son los adecuados para obtener la información necesaria.

A cada experto se le entregará una copia que contenga la planificación de la investigación (matriz de consistencia, matriz de definición conceptual y matriz de definición operacional, instrumento), de esta manera, ya evaluado el instrumento, tomando en cuenta las observaciones y sugerencias definidas del diseño de los instrumentos se podrá aplicar la misma.

Validación de Expertos

Dra. Madeleine. Bernardo Santiago	experto metodólogo
Ing. Alex Paliza Experto Temático	experto temático

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad del instrumento de medición

La medición del nivel de confiabilidad del instrumento de medición se llevará a cabo mediante la prueba alfa de Cronbach, con la finalidad de determinar el grado de homogeneidad que tienen los ítems de nuestros instrumentos de medición, es así que se aplicó una prueba piloto a los trabajadores, analizados por el Paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Mediante el estadístico de prueba coeficiente alfa de cronbach obteniendo un coeficiente de 0.919 para la variable clima organizacional y 0.896 para la variable Desempeño Laboral coeficientes que muestran que el instrumento es fiable.

Tabla 3: Análisis de fiabilidad alfa de cronbachs prueba piloto

Para la variable: Clima organizacional

Para la variable: Desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,919	32

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,896	18

Fuente: Elaboración propia

3.10 Métodos de análisis de datos

Método de investigación descriptivo, Diseños no experimentales. Según Hernández, Fernández y Baptista. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. “Es decir, es

investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Kerlinger, 1979, p.116).

La presentación y análisis de datos se realizará mediante tablas estadísticas, apoyadas en estadísticos de tendencia central y estadísticos de dispersión a efectos de establecer inferencias conducentes a comprobar la certeza de las hipótesis (prueba de hipótesis), haciendo uso de estadísticos de contraste y calculando coeficientes de correlación. Se utilizará alternativamente el estadístico chi-cuadrado, Tau b de Kendall, Tau c de Kendall. Procesados en programa SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, Versión 22).

3.11 Desarrollo de la propuesta de valor

La Dirección Regional de Educación Madre de Dios a través de este trabajo de investigación podrá notar la importancia del clima organizacional y el desempeño de los trabajadores para el desarrollo e implementación Plan Estratégico Institucional (PEI). Creemos por conveniente mejorar algunos aspectos tomando en consideración los resultados de este presente trabajo de investigación de igual forma conocedores de la necesidad existente en la Dirección Regional de Educación en cuanto a los requerimientos de capacitaciones, se propone tomar en cuenta talleres sumamente dinámicos y altamente efectivos utilizando el método LEVINET (educación interdisciplinaria y cooperativa) desarrollados con alta interacción y participación general, así como reforzados por la disciplina de coaching y ejercicios de conciencia presencial (ejercitación cerebral).

Dirigido a: servidores públicos (Autoridades, directores de sistema, funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares) quienes se encuentren laborando en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.

Desarrollo de taller: 04 talleres

1. **Taller de Reingeniería Humana:** este taller se desarrollará a fin de mejorar el ambiente de trabajo para los recursos humanos, parte principal de la institución desempeñe al máximo sus competencias y capacidades. mejorando la imagen interior y exterior, el refinamiento y la cultura de la persona para lograr la excelencia en todas las actividades que se involucra.
2. **Taller inDoors y outDoors:** a fin de potenciar la identidad institucional, comunicación organizacional, autonomía - división de tareas y lealtad, método para el fortalecimiento de habilidades y destreza de los trabajadores de la dirección regional de educación.
3. **Taller de motivación y liderazgo:** a fin de motivar y potenciar el liderazgo de las relaciones interpersonales y de superación personal para el desarrollo y mejoramiento de competencias laborales y sociales.
4. **Taller de trabajo en equipo:** con el objetivo de fortalecer la productividad, eficacia y eficiencia en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios.

3.12 Aspectos deontológicos

En el presente trabajo de investigación se respetó los aspectos deontológicos en vista que se trabajó con personas asimismo se tuvo consideraciones con el grupo de trabajadores, con el trato y el modo de aplicación de las encuestas, respetando sus derechos y su integridad física y psicológica, etcétera. Además, se puede indicar que se respetó las normas básicas de convivencia, así como la moral y buenas costumbres de las personas y la institución.

No se manipulo a los encuestados, a pesar del riesgo de que los resultados podrían ser negativos.

IV.RESULTADOS

4.1.Resultados descriptivos

4.1.1. Resultados descriptivos para la variable 1: Clima organizacional

Tabla 3: Clima organizacional en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	1,3
Regular	16	20,0
Bueno	45	56,3
Muy bueno	18	22,5
Total	80	100,0

Fuente: Propia

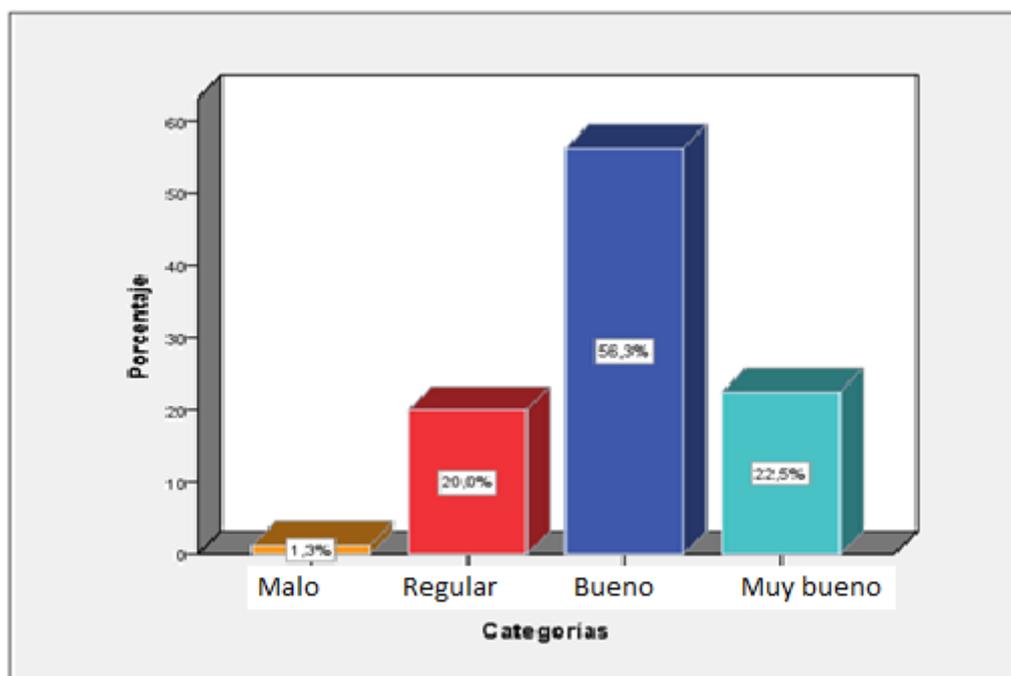


Figura 1: Clima organizacional en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 3 y la figura 1 se aprecia que la Variable Clima Organizacional en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, el 56.3% manifestaron casi

siempre un buen clima organizacional un 22.5% siempre, un 20% algunas veces y 1.3%, muy pocas veces.

Tabla 4: Descriptivos de la dimensión 1: Ambiente organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	10	12,5
Bueno	27	33,8
Muy bueno	43	53,8
Total	80	100,0

Fuente: Propia

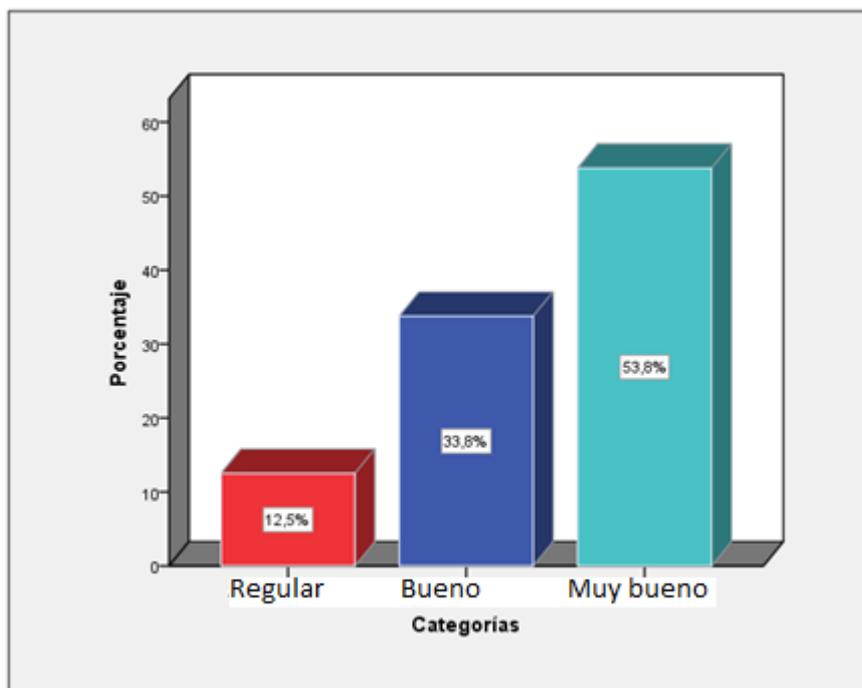


Figura 2: Descriptivos de la dimensión 1: Ambiente organizacional

Fuente: Propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 4 y la figura 2 se aprecia que la dimensión ambiente organizacional en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, el 53.8% manifestaron siempre un buen ambiente organizacional un 33.8% casi siempre y un 12.5% algunas veces.

Tabla 5: Descriptivos de la dimensión 2: Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	2,5
Regular	11	13,8
Bueno	38	47,5
Muy bueno	29	36,3
Total	80	100,0

Fuente: Propia

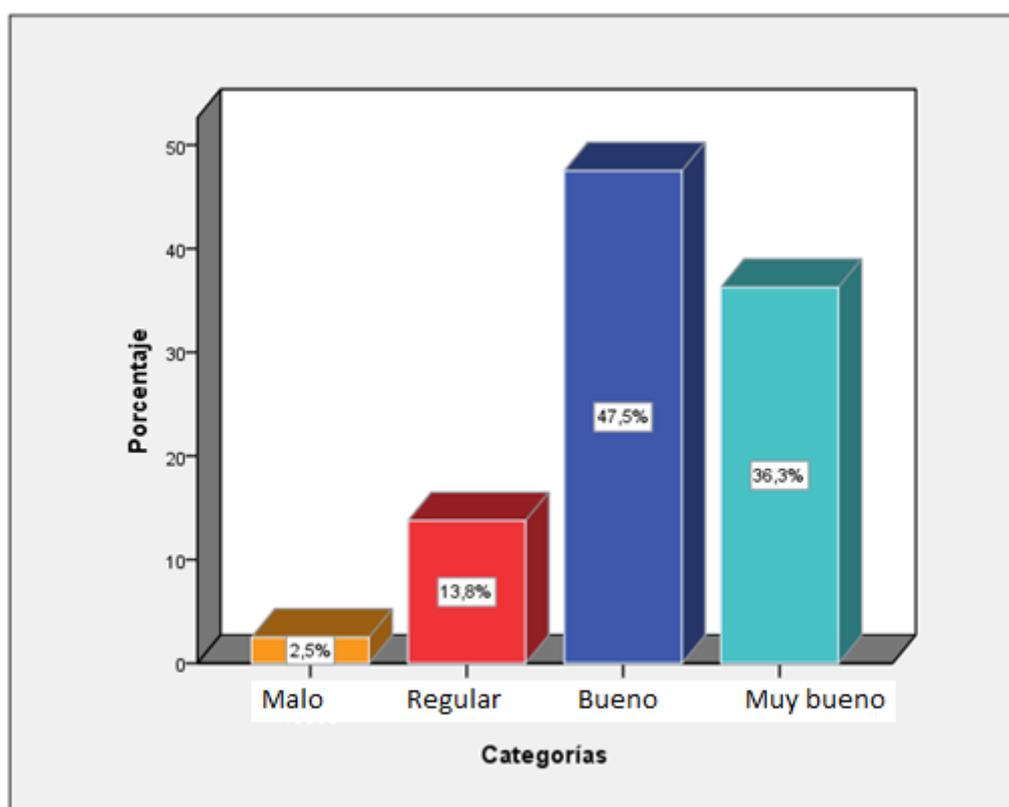


Figura 3: Descriptivos de la dimensión 2: Comunicación

Fuente: Propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 5 y la figura 3 se aprecia que la dimensión comunicación en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, el 47.5% manifestaron estar casi siempre en buena comunicación, un 36.3% manifestaron siempre, un 13.8% algunas veces y 2.5%, muy pocas veces.

Tabla 6: Descriptivos de la dimensión 3: Motivación

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	2	2,5
Malo	13	16,3
Regular	29	36,3
Bueno	30	37,5
Muy bueno	6	7,5
Total	80	100,0

Fuente: Propia

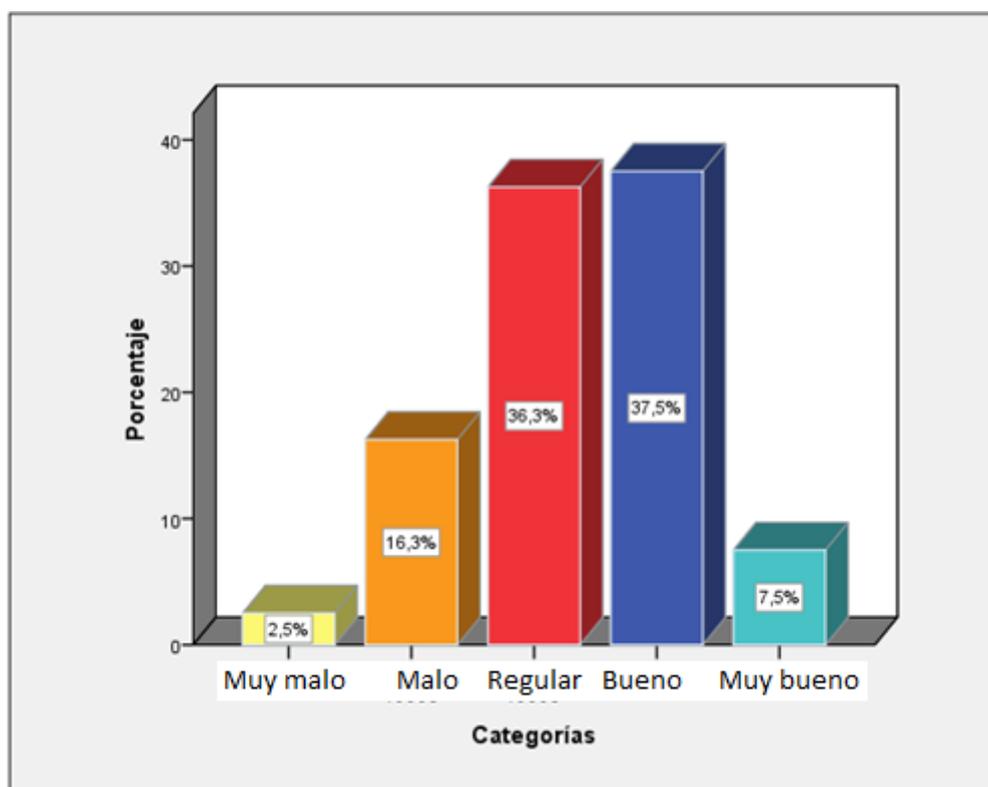


Figura 4: Descriptivos de la dimensión 3: Motivación

Fuente: Propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 6 y la figura 4 se observa que en la dimensión motivación en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, el 37.5% manifestaron que tienen casi siempre buena motivación, un 36.3% siempre, un 16.3% muy pocas veces 7.5% siempre y sólo el 2.5% manifestó que nunca están motivados.

Tabla 7: Descriptivos de la dimensión 4: Autonomía

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	1,3
Regular	8	10,0
Bueno	47	58,8
Muy Bueno	24	30,0
Total	80	100,0

Fuente: Propia

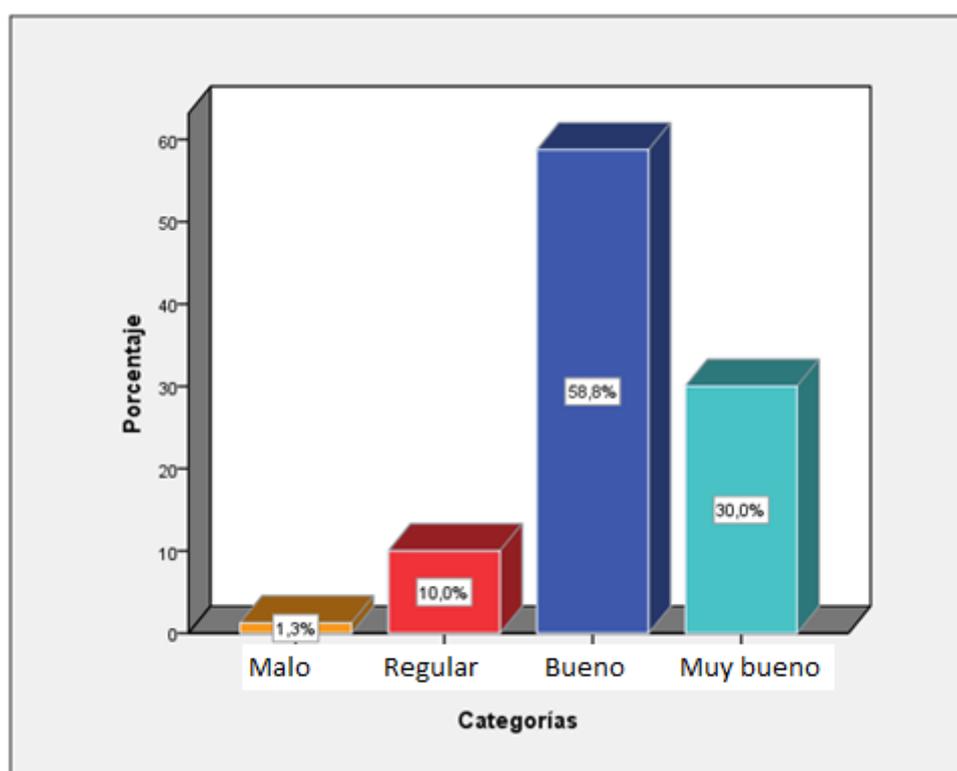


Figura 5: Descriptivos de la dimensión 4: Autonomía

Fuente: Propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 7 y la figura 5 se puede apreciar que en cuanto a la dimensión autonomía en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, el 58.8% declararon que casi siempre existe autonomía en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, mientras que el 30.0% manifestaron siempre, el 10.0% algunas veces y el 1.3% muy pocas veces.

4.1.2. Resultados descriptivos para la variable 2: Desempeño laboral

Tabla 8: Desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	1,3
Regular	2	2,5
Bueno	20	25,0
Muy Bueno	57	71,3
Total	80	100,0

Fuente: Propia

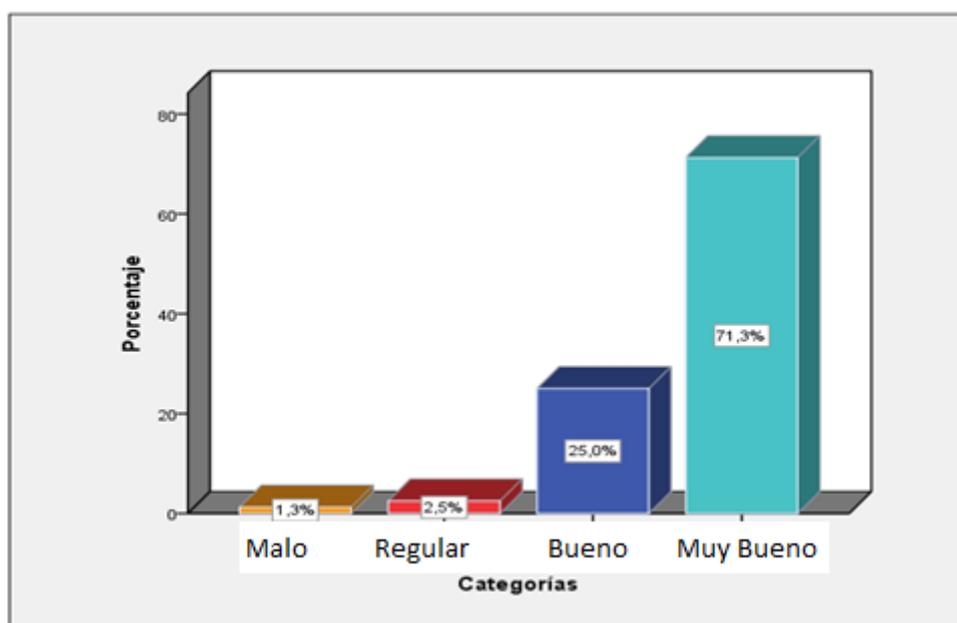


Figura 6: Desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios

Fuente: Propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 8 y la figura 6 se aprecia que la Variable Clima Organizacional en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, el 71.3% manifestaron que siempre hay un buen clima organizacional, el 25.0% declararon que casi siempre tienen un buen clima organizacional, un 2.5% algunas veces y el 1.3% muy pocas veces.

Tabla 9: Descriptivos de la dimensión 1: Productividad

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	1,3
Regular	2	2,5
Bueno	12	15,0
Muy Bueno	65	81,3
Total	80	100,0

Fuente: Propia

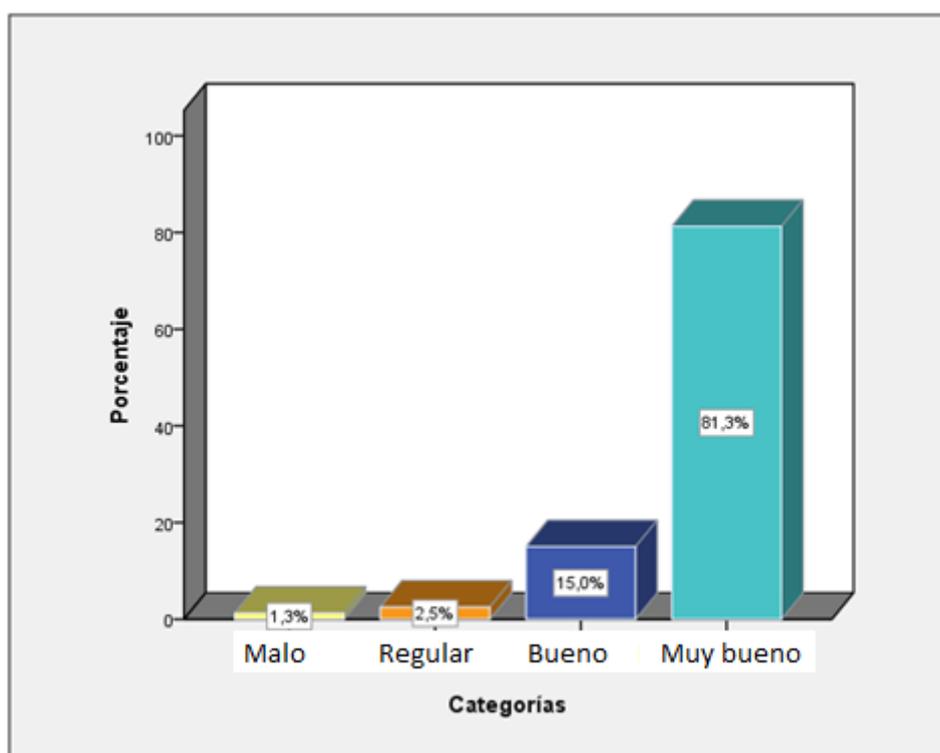


Figura 7: Descriptivos de la dimensión 1: Productividad

Fuente: Propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 9 y la figura 7 de la dimensión productividad de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, se concluyó que el 81.3% siempre están en productividad, mientras que el 15.00% casi siempre, el 2.5% algunas veces y el 1.3% muy pocas veces están en productividad.

Tabla 10: Descriptivos de la dimensión 2: Eficacia

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	1,3
Regular	1	1,3
Bueno	19	23,8
Muy Bueno	59	73,8
Total	80	100,0

Fuente: Propia

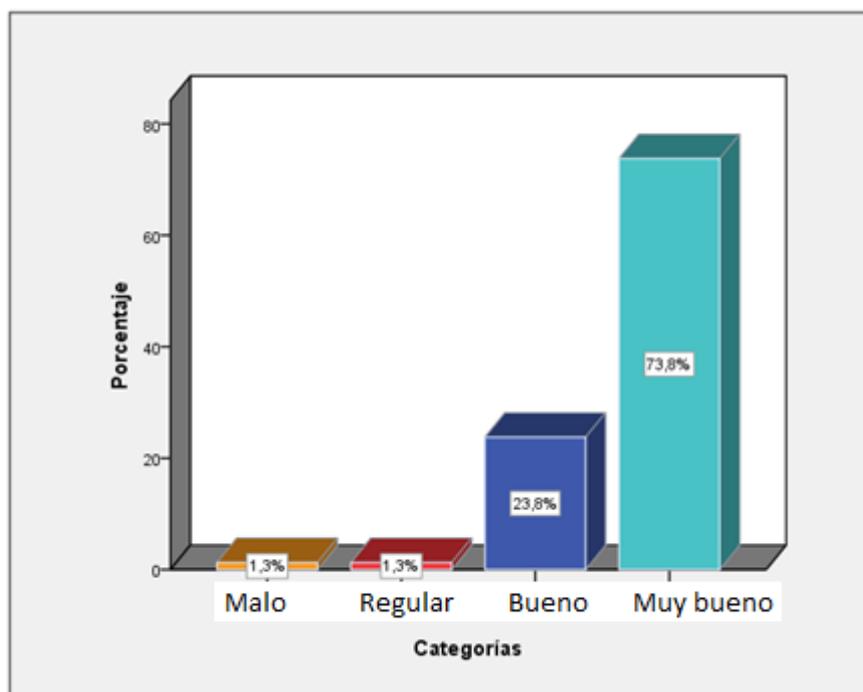


Figura 8: Descriptivos de la dimensión 2: Eficacia

Fuente: Propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 10 y la figura 8 de la dimensión eficacia de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, se concluyó que hay eficacia siempre en un 73.8%, casi siempre en un 23.8%, algunas veces en un 2.5% y solo muy pocas veces en un 1.3%.

Tabla 11: Descriptivos de la dimensión 3: Eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	11	13,8
Bueno	32	40,0
Muy bueno	37	46,3
Total	80	100,0

Fuente: Propia

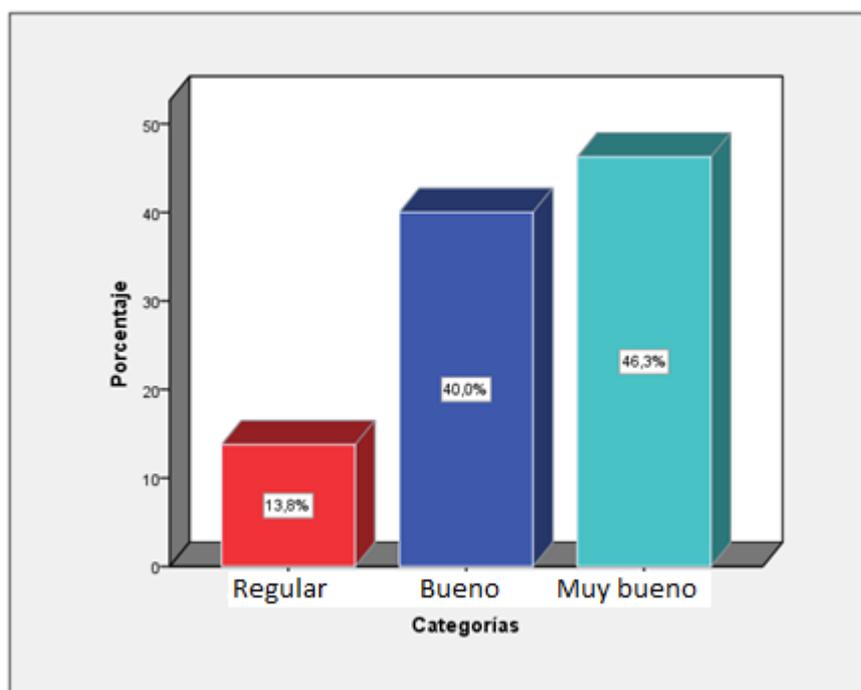


Figura 9: Descriptivos de la dimensión 3: Eficiencia

Fuente: Propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 11 y la figura 9 se aprecia que, de la dimensión eficiencia en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, manifestaron en un 46.3% que hay siempre eficiencia en los trabajadores, en 40.0% manifestó que casi siempre notan eficiencia y el 13.8% declararon que solo algunas veces hay eficiencia en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1. Prueba de hipótesis general.

Tabla 12: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	108,762 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	41,133	9	,000
Asociación lineal por lineal	29,819	1	,000
N de casos válidos	80		

a. 12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Fuente: Propia

Tabla 13: Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox . S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,542	,067	5,652	,000
Tau-c de Kendall	,365	,064	5,652	,000
N de casos válidos	80			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: Propia

a. Planteamiento de la hipótesis general

Hipotesis Nula (H₀)

No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

Hipotesis alterna (H₁)

Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

b. Decisión

Siendo el $X^2=108.762$, p-valor calculado igual a 0.00, menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe asociación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, siendo su coeficiente de correlación tau-b de Kendall = 0,542, indica la existencia de una positiva media.

4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1: Ambiente organizacional y desempeño laboral.

Tabla 14: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	29,327 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	28,044	6	,000
Asociación lineal por lineal	23,660	1	,000
N de casos válidos	80		

a. 7 casillas (58,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.

Fuente: Propia

Tabla 15: Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,524	,084	5,210	,000
	Tau-c de Kendall	,392	,075	5,210	,000
N de casos válidos		80			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: Propia

a. Planteamiento de la hipótesis general

Hipotesis Nula (H₀)

No existe relación entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

Hipotesis alterna (H₁)

Existe relación entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

b. Decisión

Siendo el $X^2=29.327$, p-valor calculado igual a 0.00, menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe asociación entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, siendo su coeficiente de correlación tau-c de Kendall =0.392, indica la existencia de una asociación positiva media.

4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2: comunicación y desempeño laboral

Tabla 156: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	72,094 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	42,937	9	,000
Asociación lineal por lineal	26,713	1	,000
N de casos válidos	80		

a. 11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Fuente: Propia

Tabla 17: Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,527	,068	5,731	,000
	Tau-c de Kendall	,363	,063	5,731	,000
N de casos válidos		80			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: Propia

a. Planteamiento de la hipótesis general

Hipotesis Nula (H₀)

No existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

Hipotesis alterna (H₁)

Existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

b. Decisión

Siendo el $X^2=72.092$, p-valor calculado igual a 0.00, menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe asociación entre la comunicación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, siendo su coeficiente de correlación tau-b de Kendall = 0,527, indica la existencia de una asociación positiva media.

4.2.4. Prueba de hipótesis específica 3: Motivación y desempeño laboral

Tabla 18: Pruebas chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	49,959 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	21,610	12	,042
Asociación lineal por lineal	10,048	1	,002
N de casos válidos	80		

a. 15 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Tabla 19: Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,281	,088	2,988	,003
N de casos válidos	80			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: Propia

a. Planteamiento de la hipótesis general

Hipotesis Nula (H₀)

No existe relación entre la Motivación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

Hipotesis alterna (H₁)

Existe relación entre la Motivación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

b. Decisión

Siendo el $X^2=49.959$, p-valor calculado igual a 0.00, menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe asociación entre la Motivación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, siendo su coeficiente de correlación tau-b de Kendall = 0,281, indica la existencia de una asociación positiva débil.

4.2.5. Prueba de hipótesis específica 4: Autonomía y desempeño laboral

Tabla 20: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	65,821 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	39,631	9	,000
Asociación lineal por lineal	23,619	1	,000
N de casos válidos	80		

a. 11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Tabla 21: Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por Tau-b de Kendall	,525	,058	5,850	,000
N de casos válidos	80			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Fuente: Propia

a. Planteamiento de la hipótesis específica

Hipotesis Nula (H₀)

No existe relación entre la autonomía y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

Hipotesis alterna (H₁)

Existe relación entre la autonomía y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

b. Decisión

Siendo el $X^2 = 65.821$, p-valor calculado igual a 0.00, menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe asociación entre la Autonomía y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, siendo su coeficiente de correlación tau-b de Kendall = 0,525, indica la existencia de una asociación

V. DISCUSIÓN

En este numeral analizaremos y discutiremos los resultados obtenidos para las variables clima organizacional y desempeño laboral, así como para la relación entre las mismas con la teoría existente y así asumir una postura teórica que nos permita construir una teoría de rango intermedio respecto a las variables estudiadas.

1. A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis general, que estable que existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de madre de Dios, 2017. Los coeficientes de Alfa Cronbach obtenidos para las puntuaciones en el instrumento respecto al clima organizacional y sus dimensiones por parte de los trabajadores que conforman la muestra, así como para el Instrumento de desempeño laboral y sus dimensiones. Los valores obtenidos garantizan la confiabilidad adecuada dichos instrumentos y para sus dimensiones. Para medir la hipótesis del nivel de correlación se utilizó el estadístico de contraste Chi cuadrado obteniendo al 0.05 de significancia se demostró la presencia de asociación entre Clima organizacional y Desempeño Laboral ($p-v=0.000$ y $\alpha=0.05$) encontrándose un Tau b de Kendall =0.542 lo que indica la existencia de una asociación positiva media entre ambas variables.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Quispe, V. (2015) *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú* donde estudia aspectos enfocados al sector público, específicamente un municipio. Esta autora expresa que existe una relación directa; positiva moderada entre las variables; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un porcentaje menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor <0.05 . Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

Del mismo modo hay concordancia con la conclusión de Uría, C. (2011) en la investigación realizada el clima organizacional y su incidencia en el desempeño

laboral de los trabajadores de Ándelas CÍA. Ltda. De la ciudad de Ambato, Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador. El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Ándelas Cía. Ltda., Se concluye que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Ándelas Cía. Ltda.

Para la variable desempeño laboral en la tabla, se muestra que un 71.3% de los trabajadores perciben siempre buen desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación – Madre de Dios, un 25% calificaron como casi siempre y un 2.5% calificaron de algunas veces un buen desempeño laboral. Lo cual indica que hay un marcado número de trabajadores que tienen buen desempeño laboral lo cual interfiere positivamente en el desarrollo de las actividades educativas y el logro de los objetivos propuestos.

La prevalencia de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación – Madre de Dios, alcanzan porcentajes de 22.5% y 56.3% correspondiente al siempre y casi siempre respectivamente y el 20% en el nivel algunas veces, resultados que evidencian que los trabajadores si poseen un clima organizacional favorable. Del mismo modo se puede verificar en las conclusiones de la tesis de Llagunto, D. y Becerra, C (2014), *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Empresa Divemotor de la Ciudad de Cajamarca, Perú*: Universidad Privada del Norte. investigación, que estudia la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Divemotor – Cajamarca concluye que los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación directa significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa Divemotor - Cajamarca.

Resultados similares son los encontrados por *Panta, R. (2015), Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la ciudad de Chiclayo, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú* La investigación realizada demostró la

falta de preocupación por las directoras para que exista un buen clima y que su plana docente se pueda desempeñar eficientemente; esto se pudo determinar a través de las encuestas y entrevistas que se utilizaron como métodos para recopilar información de los miembros de la organización.

Según investigación realizada por Chiang M. & San Martín N, (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano, Universidad del Bio Bio, Chile, el estudio encontró correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables, se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para el género femenino. Y las escalas de satisfacción con desempeño en la productividad, para el género femenino.

Por consiguiente, se confirma la existencia de una relación estrecha entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación.

2. Con lo que respecta a la relación entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, se tomó en cuenta la hipótesis general alterna donde los resultados son significativos en razón de la prueba realizada con el estadístico chi cuadrado que alcanza una significación menor al 5% ($p=0,000$) siendo su coeficiente de correlación Tau b Kendall = 0,524 lo que indica una asociación positiva media. Esta conclusión refuerza Chiavenato en el siguiente párrafo:

Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización". (Chiavenato, 2011, p.23)

3. Con lo que concierne a la relación entre la comunicación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios estos resultados

son significativos en razón de la prueba realizada con el estadístico chi cuadrado que alcanza una significación menor al 5% ($p=0,000$), siendo su coeficiente de correlación Tau b Kendall = 0,527 lo que indica una asociación positiva media. Según la investigación realizada por Corichi y Hernandez (2015) "...El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales."

4. Por otro lado, la relación entre la Motivación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios los resultados son significativos en razón de la prueba realizada con el estadístico chi cuadrado que alcanza una significación menor al 5% ($p=0,000$), siendo su coeficiente de correlación Tau b Kendall = 0,281 lo que indica una asociación positiva media. Del mismo modo se puede verificar en las conclusiones de la tesis de Bustamante, U. (2015) *Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile, Universidad ICESI. – España*. Tiene como objetivo caracterizar el clima organizacional al interior de 2 hospitales de alta complejidad de Chile, determinando las dimensiones más y menos influyentes. El mismo autor que llegó a la conclusión, el trabajo determinó que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad; en tanto que las dimensiones que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas y material, administración del conflicto y comunicación.

5. En definitiva, la relación entre la autonomía y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, estos resultados son significativos en razón de la prueba realizada con el estadístico chi cuadrado que alcanza una significación menor al 5% ($p=0,000$) siendo su coeficiente de correlación Tau b Kendall = 0,525 lo que indica una asociación positiva media.

Chiavenato (2011) define la autonomía es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Asimismo, se refiere a la mayor

autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimiento”

Finalmente, el estudio del Clima organizacional y Desempeño Laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios se hace importante dado que su estudio proporciona información a la institución y a sus directivos sobre las percepciones y actitudes de las personas que la componen, y ayuda en la tarea de buscar un continuo mejoramiento del ambiente y mejor desempeño laboral.

VI.CONCLUSIONES

PRIMERO

El estudio encontró correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables, se destacan las correlaciones positivas entre el clima organizacional y desempeño, Según los resultados presentados en la tabla 18 y grafico 10, clima organizacional y desempeño laboral de trabajadores encuestados de la Dirección regional de educación de Madre de Dios estos resultados son significativos en razón de la prueba realizada con el estadístico chi cuadrado que alcanza una significación menor al 5% ($p=0,000$) deducida de la tabla 14 siendo su coeficiente de correlación Tau b Kendall = 0,542 lo que indica una asociación positiva media.

SEGUNDO

Según los resultados presentados en la tabla 16 y figura 11, ambiente organizacional y desempeño laboral de trabajadores encuestados de la Dirección regional de educación de Madre de Dios estos resultados son significativos en razón de la prueba realizada con el estadístico chi cuadrado que alcanza una significación menor al 5% ($p=0,000$) deducida de la tabla 17 siendo su coeficiente de correlación Tau b Kendall = 0,524 lo que indica una asociación positiva media.

TERCERO

Según los resultados presentados en la tabla 19 y figura 12, comunicación y desempeño laboral de trabajadores encuestados de la Dirección regional de educación de Madre de Dios estos resultados son significativos en razón de la prueba realizada con el estadístico chi cuadrado que alcanza una significación menor al 5% ($p=0,000$) deducida de la tabla 20 siendo su coeficiente de correlación Tau b Kendall = 0,527 lo que indica una asociación positiva media.

CUARTO:

Según los resultados presentados en la tabla 22 y figura 13 motivación y desempeño laboral de trabajadores encuestados de la Dirección regional de educación de Madre de Dios estos resultados son significativos en razón de la prueba realizada con el estadístico chi cuadrado que alcanza una significación menor al 5% ($p=0,000$) deducida de la tabla N 23 siendo su coeficiente de correlación Tau b Kendall = 0,281 lo que indica una asociación positiva media.

QUINTO:

Según los resultados presentados en la tabla 25 y figura 14, autonomía y desempeño laboral de trabajadores encuestados de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios estos resultados son significativos en razón de la prueba realizada con el estadístico chi cuadrado que alcanza una significación menor al 5% ($p=0,000$) deducida de la tabla 26 siendo su coeficiente de correlación Tau b Kendall = 0,525 lo que indica una asociación positiva media.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Dirección Regional de Educación Madre de Dios establecer un plan estratégico institucional con una visión orientada hacia el usuario, demostrar valores organizacionales claros y visibles a fin de mejorar el clima organizacional, asimismo establecer altas expectativas para los servidores públicos para una eficiente y eficaz desempeño laboral, balanceando las necesidades de todas las partes interesadas. Tomando en cuenta el plan de mejora propuesto. (Ver anexo)

Se recomienda a los directores de sistema de la Dirección Regional de Educación servir como modelo a seguir, por su comportamiento ético y compromiso personal al planear, proporcionar un ambiente de apoyo para tomar riesgos inteligentes, comunicar, entrenar y motivar a los servidores, de igual forma revisar el desempeño organizacional dentro de la institución y dar reconocimiento a sus servidores, y así fomentar el buen clima organizacional. Considerando los talleres Taller de trabajo en equipo y atención al usuario

Se recomienda al Directorio de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios diseñar e implementar un plan de fortalecimiento de las relaciones interpersonales y de superación personal para el desarrollo y mejoramiento de competencias laborales y sociales en las diferentes dependencias de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, con el taller de motivación y liderazgo

Se recomienda a la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios elaborar un plan de trabajo para la mejora del ambiente organizacional en las dependencias un plan de mejora que promuevan un buen ambiente de trabajo para que el recurso humano desempeñe al máximo sus competencias y capacidades con el taller de reingeniería humana

Se recomienda a la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios elaborar un plan de trabajo para la mejora de la comunicación en las dependencias

para que el recurso humano desempeñe al máximo sus competencias y capacidades.

Elevar el nivel de autonomía en los trabajadores como factor coadyuvante en el Desempeño Laboral a través de talleres de sensibilización e identidad institucional la misma que contribuirá en la organización de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios. Con el Taller inDoors y outDoors

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzola, O. (2003). Talento humano: El mejor activo:
<http://talentohumanoindustrialb.blogspot.pe/2013> (recuperado el 25 de mayo de 2017)
- Anzola, (2003). Caracterización de la cultura corporativa. *En Grupo de Culturas Corporativas y Perdurabilidad Empresarial*, revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1597/1436. (Recuperado el 15 de julio de 2015)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bustamante, U. (2015). *Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile*. España, Universidad ICESI:
www.elservir.es/estudios-gerenciales (recuperado el 18 de agosto de 2017)
- Castillo, C. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red tercer milenio S.C.
- Chiang M. San Martín N, (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. En *Ciencia y Trabajo* (54) P..159-165 www.cienciaytrabajo.cl (recuperado el 15 de mayo de 2017)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica*. México: McGraw' Hill.
- (2002). *Gestión de talento humano*. Bogotá: McGraw' Hill.
- (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw' Hill.

(2011). *Administración de los Recursos Humanos*. México: McGraw' Hill.

Chiang V, Ojeda H. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres, Universidad Politécnica de Guanajuato. En *Contadores y administradores*. vol.58 no.2 México. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/136/136> (recuperado el de enero de 2017).

Chinchilla, K. (2000). Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño. <http://www.5campus.org/leccion/sievade> (recuperado el 1 de abril de 2017)

Chiang M, Salazar M, Huerta P, Núñez A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. En *Universum Talca*, 23(2). P. 66-85
http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071823762008000200004&script=sci_arttext (recuperado el 22 de abril de 2017)

Chiang M, Salazar M, Martín M. J., Núñez A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral, una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. En *Salud y trabajo*. 19(1): 5-16 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3707988> (recuperado el 15 de julio de 2015)

Chiang M, Gómez N, Salazar C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452014000200007 &lng=es&tlng= (recuperado el 13 de abril de 2016)

García, S. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En *Cuaderno de Administración* (42) P. 42-61. Cali: Universidad del Valle.

Corichi, G. y García V. El clima organizacional un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas

Garza, P. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad publica en Tamaulipas*. México: Universidad de autónoma de Tamaulipas.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6 Edición). México D.F, México: Mc Graw Hill Education. Recuperado el 28 de 06 de 2017

Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 5 Edición). México D.F, México: Mc Graw Hill Education. Recuperado el 28 de junio de 2017

Hernández, R. (2014). Quispe, V. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas. México: Mc Graw Hill.

Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas: En revista *universidad y empresa* 4(9):1- 21. Bogotá: Universidad del Rosario.

<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917> (recuperado el 22 de mayo de 2017)

Morales, F. (2006). *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*, Tesis doctoral. Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona.

Panta, R. (2015). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "Talentos" de la*

ciudad de Chiclayo. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

PEI, Plan estratégico institucional de la Dirección Regional de Educación de Madre de dios

https://dredmdd.gob.pe/download/DocInstitucionales/PEI_DMDD.pdf

(recuperado el 17 de mayo de 2017)

Planeamiento estratégico <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem.php>

(recuperado el 20 de mayo de 2017)

Ramírez C. (2000). Gestión estratégica de recursos humanos y evaluación del desempeño en la administración pública chilena. En *Revista Gobierno y administración del Estado*, P. 4(88): 57-81

<http://es.slideshare.net/cheramig/crg-evaluacin-del-desempeo-y-gestin-estratgica-de-rrhh> (recuperado el 1 de abril de 2017)

Robbins, S. Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Robbins, Coulter (2014). *Administración* 12ª edición. México: Pearson.

Uría, C. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas CÍA*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

ANEXOS

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN MADRE DE DIOS, 2017				
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema General. ¿Qué relación existe entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios?</p>	<p>Objetivo General. Conocer la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios</p>	<p>Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios</p>	<p>Variable Independiente Clima Organizacional Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente organizacional ▪ Comunicación ▪ Autonomía ▪ Motivación 	<p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN - No experimental - Transeccional - Correlacional</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN. - Descriptivo Correlacional</p>
<p>Problema Específico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué relación existe entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios? • ¿Qué relación existe entre la comunicación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la relación que existe entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios • Conocer la relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios 	<p>Hipótesis Específico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios • Existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios • Existe relación entre la autonomía y el desempeño laboral en la 	<p>Variable Dependiente Desempeño Laboral Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Eficacia • Eficiencia 	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA Trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios. N=106</p> <p>MUESTRA TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</p> <p>- Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO - Cuestionario</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué relación existe entre la autonomía y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios? • ¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la relación que existe entre la autonomía y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios • Conocer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios 	<p>Dirección Regional de Educación de Madre de Dios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios 		<p>n = 80 trabajadores</p>
---	---	---	--	----------------------------

Anexo 2: Matriz de operacionalización.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Número de	Escala de Medición	Nivel de rango
	Ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - La complejidad ambiental - El dinamismo - La disponibilidad de recursos del ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Me considero flexible para adaptarme a los cambios de mi institución. - Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización. - Me siento a gusto de formar parte de la organización. - Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es adecuado. - Considero que la distribución física y equipamiento de mi área me permite trabajar eficientemente. 	1,2,3,4,5	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Relación interpersonal - Canales de comunicación - Organigrama - Comunicación interna dentro de la organización. - Liderazgo comunicativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo - Los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores - Entiende los mensajes que se da dentro de la institución - Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la Institución - El organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la institución - En esta Institución se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados. - En esta Institución hay buena comunicación entre todos - En esta Institución contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo. - Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente. - Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo. - La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara. - Mi jefe me proporciona información, adecuada para realizar bien mi trabajo. 	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración - Reconocimiento - Estimulación y condiciones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas - Considera que la entidad le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia - Recibe algún tipo incentivo como: (comisión, felicitaciones, otros) por parte de la institución cuando hace un trabajo bien hecho. - Cree que en la entidad se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores. - Sacrificas su tiempo de descanso para poder dedicarte a tu profesión. - Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores diarias son propicios para desarrollar sus tareas. 	18,19,20,21,22,23	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.

Clima organizacional	Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> - Participación - Idoneidad y capacidad resolutoria. - Percepción de la autonomía otorgada. - Nivel de centralización. - Percepción de la participación en la toma de 	<ul style="list-style-type: none"> - Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo y actividades - Organizo con determinación los estándares de ejecución de mi trabajo - Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades. - Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy Responsable. - Puedo demostrar iniciativa en mi trabajo. - La mayor parte de las decisiones son tomadas por mis superiores para ser distribuidos como directrices e instrucciones específicas. - Las decisiones se toman donde existe la información adecuada y justa - Las decisiones se toman mediante plena participación de los trabajadores principalmente por consenso. - Nunca se me permite opinar libremente para tomar decisiones relacionadas con mi puesto de 	24,25,26,27,28,29,30,31,32	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.
Desempeño laboral	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral - Disciplina y Responsabilidad - Sentido de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Logra eficientemente las tareas asignadas - Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización - Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad - Llega a cumplir con las metas establecidas de la institución - El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo - Logra desarrollarse con liderazgo para cooperar en su trabajo - Contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la institución 	33,34,35,36,37,38,39	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Metas - resultados por cantidad de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Logra desarrollar su trabajo con calidad - Cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos - Está de acuerdo en cómo está gestionando el área en que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendado. - Logra la realizar las actividades que le ha asignado - Conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo - Considera que la distribución de la carga de trabajo que tiene su área es bue 	40,41,42,43,44,45	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios - Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas - Su grado de responsabilidad en el trabajo está acorde a su capacidad profesional - Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno - Cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo - El horario de trabajo le permite desarrollarse en su área. 	45,47,48,49,50	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Algunas veces - Muy pocas veces - nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Muy bueno - Regular - Malo - Muy malo.

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado Señor(a):

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2017. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser los más sincero posible. **Instrucciones:** Lea atentamente y marque con una X en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

DATOS DEMOGRÁFICOS Edad:() **Sexo** ()

Ocupación: 1. Profesional () 2. Técnico () 3. Auxiliar () otros ()

Para evaluar las variables, marcar con una "x" en el casillero correspondiente según la siguiente escala:

	Casi	Algunas		
Siempre	siempre	veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

N°	ÍTEM	5	4	3	2	1
1	Se considera flexible para adaptarse a los cambios de su institución.					
2	Conoce las tareas específicas que debe realizar en su institución.					
3	Se siente a gusto de formar parte de la institución					
4	Para el desempeño de sus labores el ambiente de trabajo es adecuado.					
5	Considera que la distribución física como, el equipamiento de su área le permite trabajar eficientemente.					
6	Ud. cree que existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo					
7	Los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores					

8	Ud. Entiende los mensajes de trabajo que se da dentro de la institución					
9	Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la Institución					
10	El organigrama de su institución le permite tener mayor interrelación con otras áreas.					
11	En esta Institución se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.					
12	En esta Institución hay buena comunicación entre todos					
13	En esta Institución cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo.					
14	Su jefe o superior inmediato es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
15	Su jefe o superior inmediato cumple con los compromisos que adquiere con usted.					
16	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara.					
17	Su jefe o superior inmediato le proporciona información, adecuada para realizar bien su trabajo.					
18	Los beneficios económicos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades básicas					
19	Considera que la entidad le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia					
20	Recibe algún tipo incentivo por parte de la institución cuando hace un trabajo bien hecho.					
21	Cree que en la entidad se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores.					
22	Sacrificas tu tiempo de descanso para poder dedicarte a tu profesión.					
23	Los medios que utilizas en el desempeño de tus labores diarias son propicios para desarrollar sus tareas.					
24	Decide el modo en que ejecutará su trabajo según actividades programadas					
25	Organiza con determinación los estándares de ejecución de mi trabajo					
26	Su jefe o superior inmediato le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.					
27	Tiene suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales es responsable.					
28	Demuestra iniciativa en su trabajo.					
29	La mayor parte de las decisiones son tomadas por sus superiores para ser distribuidos como directrices e instrucciones específicas.					

30	Las decisiones se toman donde existe la información justa						
31	Las decisiones se toman mediante plena participación de los trabajadores principalmente por consenso.						
32	Se le permite opinar libremente para tomar decisiones relacionadas con su puesto de trabajo.						
33	Logra eficientemente las tareas asignadas						
34	Cumple con eficacia su trabajo dentro de la institución						
35	Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la institución						
36	Llega a cumplir con las metas establecidas de la institución						
37	El nivel de conocimiento que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo						
38	Logra desarrollarse con liderazgo para cooperar en su trabajo						
39	Contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la institución						
40	Logra desarrollar su trabajo con calidad						
41	Cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos						
42	Está de acuerdo en cómo está gestionando el área en que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendado.						
43	Logra realizar las actividades que le ha asignado en el tiempo indicado						
44	Conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo						
45	Considera que la distribución de la carga de trabajo que tiene su área es buena.						
46	Considera que recibe una justa retribución económica por el trabajo que desempeña.						
47	Su grado de responsabilidad en el trabajo está acorde a su capacidad profesional						
48	Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno						
49	Cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo						
50	El horario de trabajo le permite desarrollarse en su área.						

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 4: CAP - Cuadro de asignación personal provisional de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios y sus UGEL Tambopata, Tahuamanu y Manu 2017 aprobado con ordenanza regional N° 06-2017 –RMDD/CR publicado en el diario el peruano el 23 de mayo de 2017 - Gobierno Regional sector: U.E. 300 - Educación Madre de Dios

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL PROVISIONAL DRE MADRE DE DIOS Y SUS UGEL TAMBOPATA, MANU Y TAHUAMANU 2017								
ENTIDAD:		DIRECCIÓN REGIONAL DE MADRE DE DIOS - GOBIERNO REGIONAL			117	68	49	4
SECTOR:		U.E. 300 - EDUCACIÓN MADRE DE DIOS						
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CÓDIGO	CUALIFICACIÓN	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE COPIANTE	
					Ocupado	Provisional		
I	DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO DESECCIÓN			18	8	8	1	
LI	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA DIRECCIÓN REGIONAL							
001	DIRECTOR DE PROGRAMAS SECTORIAL IV	454-01-01-2	EC	1	1	0	(*)	
002	SECRETARÍA IV	454-01-01-3	SP-AP	1	1	0		
003	ECONOMISTA I	454-01-01-4	SP-AP	1	0	1		
004	DIRECTOR DE PROGRAMAS SECTORIAL II	454-01-01-5	SP-AP	1	1	0		
005	RELACIONISTA PÚBLICO IV	454-01-01-6	SP-ES	1	1	0		
006	PERFORISTA I	454-01-01-7	SP-ES	1	0	1		
007	TECNICO ADMINISTRATIVO II	454-01-01-8	SP-AP	1	0	1		
008	TECNICO ADMINISTRATIVO II	454-01-01-9	SP-AP	1	0	1		
009	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I	454-01-01-5	SP-ES	1	1	0		
010	TECNICO ADMINISTRATIVO II	454-01-01-8	SP-AP	1	0	1		
011	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	454-01-01-6	SP-ES	1	1	0		
012	TECNICO ADMINISTRATIVO III	454-01-01-8	SP-AP	1	1	0		
013	TECNICO ADMINISTRATIVO III	454-01-01-8	SP-AP	1	1	0		
014	TECNICO ADMINISTRATIVO II	454-01-01-8	SP-AP	1	0	1		
015	TECNICO EN APLICACION	454-01-01-4	SP-AP	1	0	1		
016	ECONOMISTA I	454-01-01-4	SP-AP	1	0	1		
II	DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO DESECCIÓN			33	8	14		
LI	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA							
017	DIRECTOR DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	454-02-01-7	RE	1	1	0		
018	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR INICIAL (**)	454-02-01-7	RE	1	1	0		
019	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR INICIAL (**)	454-02-01-7	RE	1	0	1		
020	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR INICIAL (**)	454-02-01-7	RE	1	0	1		
021	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR INICIAL (**)	454-02-01-7	RE	1	0	1		
022	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR PRIMARIA (**)	454-02-01-7	RE	1	1	0		
023	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR PRIMARIA (**)	454-02-01-7	RE	1	0	1		
024	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR PRIMARIA (**)	454-02-01-8	RE	1	0	1		
025	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR SECUNDARIA (**)	454-02-01-7	RE	1	1	0		
026	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR SECUNDARIA (**)	454-02-01-7	RE	1	1	0		
027	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR SECUNDARIA (**)	454-02-01-7	RE	1	1	0		
028	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR SECUNDARIA (**)	454-02-01-7	RE	1	1	0		
029	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR SECUNDARIA (**)	454-02-01-7	RE	1	0	1		
030	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR SECUNDARIA (**)	454-02-01-7	RE	1	0	1		
031	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR SECUNDARIA (**)	454-02-01-7	RE	1	0	1		
032	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA (**)	454-02-01-7	RE	1	0	1		
033	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA (**)	454-02-01-7	RE	1	0	1		
034	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE (**)	454-02-01-7	RE	1	1	0		
035	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE (**)	454-02-01-7	RE	1	0	1		
036	ZOOLOGO II	454-02-01-8	SP-AP	1	0	1		
037	TECNICO ADMINISTRATIVO II	454-02-01-8	SP-AP	1	0	1		
038	TRANSLADOR DE SERVIDO II	454-02-01-8	SP-AP	1	0	1		
039	SECRETARÍA III	454-02-01-3	SP-AP	1	1	0		
(*) Para aplicación del artículo 1.3 del Anexo de la Ley N° 27091-SEMPRODUCORA, se incrementa el cargo provisional de 11 especialistas de 8 RE locales. (**) La aplicación del artículo 1.3 del Anexo de la Ley N° 27091-SEMPRODUCORA, se incrementa el cargo provisional de 14 especialistas de 14 RE locales y 14 especialistas de 14 RE locales y 14 especialistas de 14 RE locales.								
III	DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO LINEA			17	10	7	1	
LI	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL							
040	DIRECTOR DE PROGRAMAS SECTORIAL III	454-03-02-2	EC	1	1	0	(*)	
041	DIRECTOR DE PROGRAMAS SECTORIAL II	454-03-02-3	SP-ES	1	1	0		
042	DIRECTOR DE PROGRAMAS SECTORIAL II	454-03-02-3	SP-ES	1	1	0		
043	DIRECTOR DE PROGRAMAS SECTORIAL II	454-03-02-3	SP-ES	1	1	0		
044	DIRECTOR DE PROGRAMAS SECTORIAL II	454-03-02-3	SP-ES	1	0	1		
045	SECRETARÍA III	454-03-02-4	SP-AP	1	1	0		
046	PUNTERO III	454-03-02-5	SP-ES	1	0	1		
047	ECONOMISTA II	454-03-02-6	SP-ES	1	0	1		
048	ECONOMISTA II	454-03-02-6	SP-ES	1	0	1		
049	ESTADÍSTICO II	454-03-02-6	SP-ES	1	1	0		
050	INGENIERO I	454-03-02-6	SP-ES	1	1	0		
051	INGENIERO I	454-03-02-6	SP-ES	1	0	1		

CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL PROVISIONAL DIRE MADRE DE DIOS Y SUS UGEL TAMBOPATA, MANU Y TAHUAMANU 2017

N° OMBN	CARGO ESTRUCTURAL	CÓDIGO	CUALIFICACIÓN II	TOTAL	ASIGNACIÓN DEL CARGO		CARGO DE COOPERACIÓN
					O CUPIDO	PREVISTO	
051	ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	45+23-23-4	SP-AP	1	0	1	
052	ASISTENTE EN SERVICIO INFRAESTRUCTURA II	45+23-23-4	SP-AP	1	1	0	
054	ESPECIALISTA EN RACIONALIZACIÓN II	45+23-23-5	SP-ES	1	0	1	
055	ESPECIALISTA EN FINANZAS III	45+23-23-5	SP-ES	1	1	0	
056	ESPECIALISTA EN FINANZAS IV	45+23-23-5	SP-ES	1	1	0	
IV	DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO ASESORAMIENTO			4	3	1	1
IV.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA OFICINA DE ASISTENCIA JURIDICA						
057	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	45+23-21-2	EC	1	1	0	(1)
058	ABOGADO I	45+23-21-3	SP-ES	1	1	0	
059	TÉCNICO EN ABOGACÍA III	45+23-21-4	SP-AP	1	1	0	
060	SECRETARÍA III	45+23-21-6	SP-AP	1	0	1	
V	DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO APOYO			21	23	18	1
V.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO						
061	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	45+24-21-2	EC	1	1	0	(1)
062	SECRETARÍA III	45+24-21-6	SP-AP	1	1	0	
063	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	45+24-21-2	SP-ES	1	1	0	
064	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	45+24-21-2	SP-ES	1	1	0	
065	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	45+24-21-2	SP-ES	1	1	0	
066	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	45+24-21-2	SP-ES	1	1	0	
067	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	45+24-21-2	SP-ES	1	0	1	
068	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	45+24-21-2	SP-ES	1	0	1	
069	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
070	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
071	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO IV	45+24-21-5	SP-ES	1	1	0	
072	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO IV	45+24-21-5	SP-ES	1	1	0	
073	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
074	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
075	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
076	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
077	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	0	1	
078	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I	45+24-21-5	SP-ES	1	1	0	
079	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	0	1	
080	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	0	1	
081	MECÁNICO I	45+24-21-4	SP-AP	1	0	1	
082	CHOFER II	45+24-21-6	SP-AP	1	1	0	
083	CHOFER II	45+24-21-6	SP-AP	1	1	0	
084	CHOFER II	45+24-21-6	SP-AP	1	0	1	
085	TÉCNICO EN SEGURIDAD I	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
086	TRABAJADOR DE SERVICIO III	45+24-21-6	SP-AP	1	1	0	
087	TRABAJADOR DE SERVICIO III	45+24-21-6	SP-AP	1	1	0	
088	TRABAJADOR DE SERVICIO III	45+24-21-6	SP-AP	1	1	0	
089	TRABAJADOR DE SERVICIO III	45+24-21-6	SP-AP	1	1	0	
090	TRABAJADOR DE SERVICIO III	45+24-21-6	SP-AP	1	0	1	
091	TRABAJADOR DE SERVICIO III	45+24-21-6	SP-AP	1	0	1	
092	ANALISTA DE SISTEMA PAD III	45+24-21-5	SP-ES	1	1	0	
093	ESPECIALISTA EN PROCESAMIENTO I	45+24-21-6	SP-ES	1	0	1	
094	OPERADOR PAD II	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
095	SECRETARÍA III	45+24-21-6	SP-AP	1	0	1	
096	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO IV	45+24-21-5	SP-ES	1	1	0	
097	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO IV	45+24-21-5	SP-ES	1	0	1	
098	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO IV	45+24-21-5	SP-ES	1	0	1	
099	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
100	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
101	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	0	1	
102	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO IV	45+24-21-5	SP-ES	1	1	0	
103	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
104	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I	45+24-21-2	SP-AP	1	0	1	
105	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I	45+24-21-2	SP-AP	1	0	1	
106	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO IV	45+24-21-5	SP-ES	1	1	0	
107	PROMOTOR SOCIAL I	45+24-21-4	SP-AP	1	0	1	
108	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO III	45+24-21-5	SP-ES	1	1	0	
109	DEFENSISTA III	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	
110	TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	45+24-21-4	SP-AP	1	1	0	

**CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL PROVISIONAL DRE MADRE DE DIOS Y SUS UGEL TAMBOPATA,
MANU Y TAHUAMANU 2017**

N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CÓDIGO	CLASIFICACIÓN	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		Cantidad de Colegas Directos
					Ocupado	Provisional	
111	TECNICO ADMINISTRATIVO III	454-04-01-0	SP-AP	1	0	1	
VI DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO CONTROL				6	6	1	
VI.1 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL							
108	JEFE DEL ORGANISMO DE CONTROL INSTITUCIONAL	454-05-01-0	SP-05	1	1	0	
109	AUDITOR IV	454-05-01-0	SP-02	1	1	0	
108	ABOGADO IV	454-05-01-0	SP-02	1	1	0	
109	ESPECIALISTA EN INSPECTORIA IV	454-05-01-0	SP-02	1	1	0	
110	INGENIERO IV	454-0-10-0-0	SP-02	1	0	1	
111	SECRETARÍA III	454-0-10-0-0	SP-AP	1	1	0	

Anexo 5: Fotografías

Fotografía N° 01.- Vista panorámica de la entrada a la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.



Fotografía N° 02.- Tesistas aplicando las encuestas al personal del área de gestión pedagógica de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.



Fotografía N° 03.- Tesistas aplicando las encuestas en la unidad de personal al jefe de Actas y Becas en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.



Fotografía N° 04.- Tesistas aplicando la encuesta al personal de la Dirección de Gestión Institucional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.



Fotografía N° 05.- Tesistas aplicando las encuestas al personal del área de gestión pedagógica de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.



Fotografía N° 06.- Tesistas aplicando las encuestas al personal en la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.

