



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

TESIS

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
CÉSAR VALLEJO. LA VICTORIA. LIMA. PERÚ. 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Bach. AUGUSTO VIRGILIO JAUREGUI FLORES

LIMA – PERÚ

2018

Asesor de tesis

.....
Mg. Barrantes Ríos Edmundo José

Jurado examinador

Dr. Tam Wong Fernando Luis
Presidente

Mg. Arce Guevara Ernesto
Secretario

Mg. Paredes Vasquez Karina Lisset
Vocal

Dedicatoria

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis hijos Gerardo y Grecia, quienes son mi mayor motivación para mi mejora continua.

A Mi madre Mercedes, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y por haberme apoyado en todo momento.

A Mis Abuelos Timotea y Pablo, por sus consejos, por sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

Agradecimiento

Ante todo a Dios, por darme la oportunidad de superarme día a día.

A mis hijos por ser el pilar fundamental que me motiva a cada momento, los quiero, este logro es para ustedes.

A mi esposa Rosario, quien me apoya en todo momento, por su comprensión, paciencia y cariño.

A mi tía Lupe, quien en un inicio de mi carrera me animó a seguir estudiando, por sus consejos y motivación.

A mis maestros por su tiempo, paciencia y dedicación, para con mi mejora profesional.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Bach. **Augusto Virgilio Jauregui Flores** egresado de la Universidad Privada Telesup, identificado con DNI 09916449, con la tesis titulada: Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Institución Educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He 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 plagiado; 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 los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada Telesup.

Lima, Enero de 2019.

Bach. Augusto Virgilio Jauregui Flores

DNI 09916449

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la influencia existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

La investigación se desarrolló en base al enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue sustantiva, nivel correlacional, el diseño fue descriptivo correlacional, la población estuvo constituida por 37 trabajadores, la técnica de recopilación de datos fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario, en consecuencia, para la contrastación de las hipótesis se aplicó la prueba de Tau_b de Kendall por ser amabas variables ordinales.

En conclusión, se demostró que el clima organizacional influyó en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018 (Coef. Tau_b de Kendall = .389, $p < 0.05$).

Palabras clave: Organizacional, clima, colaboradores, desempeño, laboral, estructura, autonomía, capacidad, recompensa, motivación.

Abstract

The objective of the present research work was to determine the existing influence between the organizational climate and the work performance of the administrative personnel in the educational institution César Vallejo. The victory. Lime. Peru. 2018

The research was developed based on the quantitative approach, the type of research was substantive, correlational level, the design was descriptive correlational, the population was constituted by 37 workers, the technique of data collection was the survey, the instrument was the questionnaire, consequently, for the testing of the hypotheses Kendall's Tau_b test was applied because it was loved ordinal variables.

In conclusion, it was demonstrated that the organizational climate influenced the work performance of the administrative personnel in the educational institution César Vallejo. The victory. Lime. Peru. 2018 (Coef. Tau_b of Kendall = .389, $p < 0.05$).

Keywords: Organizational, climate, collaborators, performance, work, structure, autonomy, capacity, reward, motivation.

Índice de contenidos

	Página
Carátula	¡Error! Marcador no definido.
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaratoria de autenticidad	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Índice de contenidos	ix
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiv
Introducción	xvi
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1. Planteamiento del problema	18
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1. Problema general	20
1.2.2. Problemas específicos	21
1.3 Justificación del estudio	21
1.4. Objetivos de la investigación	23
1.4.1. Objetivo general	23
1.4.2. Objetivos específicos	23
II. MARCO TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes de la investigación	24
2.1.1. Antecedentes nacionales	24
2.1.2. Antecedentes internacionales	26
2.2. Bases teóricas de la variable independiente	29
2.2.1. Definiciones del clima organizacional	29
2.2.2. Definiciones de las dimensiones del clima organizacional	31
2.2.3. Teorías sobre el clima organizacional	32
2.2.4. Importancia del clima organizacional	34
2.2.5. Tipos del clima organizacional	37
2.2.6. Causas y efectos del clima organizacional	44
2.3. Bases teóricas de la variable dependiente	45

2.3.1. Definiciones del desempeño laboral	45
2.3.2. Definición de las dimensiones del desempeño laboral	46
2.3.3. Evaluación del desempeño laboral	49
2.3.4. Importancia del desempeño laboral	50
2.3.5. Métodos de evaluación de desempeño	51
2.4. Definición de términos básicos	55
III. MARCO METODOLÓGICO	59
3.1. Hipótesis de la investigación	59
3.1.1. Hipótesis general	59
3.1.2. Hipótesis específicas	59
3.2. Variables de estudio	60
3.2.1. Definición conceptual	60
3.2.2. Definición operacional	59
3.3. Tipo de estudio y nivel de la investigación	61
3.3.1. Tipo de estudio	61
3.3.2. Nivel de la investigación	62
3.4. Diseño de la investigación	62
3.5. Población y muestra de estudio	63
3.5.1. Población	63
3.5.2. Muestra	63
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
3.6.1. Técnicas de recolección de datos	63
3.6.2. Instrumento de recolección de datos	63
3.6.2.1. Confiabilidad del instrumento	64
3.6.2.2. Validez del instrumento	64
3.7. Método de análisis de datos	635
IV. RESULTADOS	67
4.1. Resultados descriptivos	67
4.2. Contrastación de hipótesis	76
V. DISCUSIÓN	83
5.1. Análisis de discusión de resultados	82
VI. CONCLUSIONES	86
VII. RECOMENDACIONES	87
Referencias bibliográficas	88

Anexo 1: Matriz de consistencia	92
Anexo 2: Matriz de Operacionalización de Variables	94
Anexo 3: Instrumentos	95
Anexo 4: Validación de Instrumentos	98
Anexo 5: Matriz de datos	106
Anexo 6: Constancia de aplicación de instrumentos	108

Índice de tablas

	Página
Tabla 1 Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador	38
Tabla 2 Clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista	40
Tabla 3 Clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo	41
Tabla 4 Clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo	43
Tabla 5 Operacionalización de la variable clima organizacional	60
Tabla 6 Operacionalización de la variable desempeño laboral	61
Tabla 7 Estadísticos de fiabilidad	65
Tabla 8 Validación de Expertos	66
Tabla 9 Niveles del Clima organizacional según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	67
Tabla 10 Niveles de la autonomía individual según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	68
Tabla 11 Niveles de la estructura organizacional según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	69
Tabla 12 Niveles de la recompensa económica según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	70
Tabla 13 Niveles de la consideración y apoyo según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	71
Tabla 14 Niveles del desempeño laboral según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	72

Tabla 15 Niveles de la capacidad según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	73
Tabla 16 Niveles de la motivación según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	74
Tabla 17 Niveles del ambiente y entorno según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	75
Tabla 18 Análisis de Tau_b de Kendall entre el clima organizacional y el desempeño laboral	77
Tabla 19 Análisis de Tau_b de Kendall entre el autonomía individual y el desempeño laboral	78
Tabla 20 Análisis de Tau_b de Kendall entre la estructura organizacional y el desempeño laboral	79
Tabla 21 Análisis de Tau_b de Kendall entre la recompensa económica y el desempeño laboral	81
Tabla 22 Análisis de Tau_b de Kendall entre la consideración y apoyo y el desempeño laboral	82

Índice de figuras

Página

Figura 1. Teoría del clima organizacional de Likert	
	34
Figura 2. Clima global de una organización	
	37
Figura 3. ¿Para qué sirve evaluar el desempeño?	
	51
Figura 4. Diseño de investigación correlacional	
	62
Figura 5. Niveles del Clima organizacional según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	
	68
Figura 6. Niveles de la autonomía individual según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018	
	69
Figura 7. Niveles de la estructura organizacional según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo,	

La Victoria, Lima Perú
2018

70

Figura 8. Niveles de la estructura organizacional según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú
2018

71

Figura 9. Niveles de la consideración y apoyo según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú
2018

72

Figura 10. Niveles del desempeño laboral según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú
2018

73

Figura 11. Niveles de la capacidad según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú
2018

74

Figura 12. Niveles de la motivación según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú
2018

75

Figura 13. Niveles del ambiente y entorno según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima Perú 2018

76

Introducción

En la presente investigación “Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria, LIMA. PERÚ. 2018” Tiene como objetivo determinar la influencia entre una variable y otra.

La metodología aplicada obedece a un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, de tipo sustantiva, no experimental, de corte transversal diseño descriptivo correlacional, se utilizó como instrumento de recolección de datos los cuestionarios aplicados a 37 trabajadores administrativos, personal de limpieza de mantenimiento seguridad y oficina de la institución educativa César Vallejo ubicado en la Av. México N° 2087 la Victoria.

De acuerdo a los lineamientos programáticos propuestos por la Universidad Privada TELESUP, la investigación está estructurada en siete capítulos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, Problema de Investigación, donde se presenta el planteamiento del problema, se detalla la problemática existente en la I.E. César Vallejo del distrito de la Victoria, y la justificación planteada por el autor, los objetivos general y específico planteados, que determinan el grado de influencia de la variable independiente clima organizacional en la variable dependiente desempeño laboral.

En el Capítulo II, Marco teórico, se citan los antecedentes de la investigación, autores de tesis nacionales e internacionales, plasmando las conclusiones de cada fuente de información que sustentan la presente investigación, aquí hallamos las bases teóricas y definiciones de las variables independiente y dependiente, incluyendo las teorías que las avalan.

En el Capítulo III, Métodos y materiales, comprende la hipótesis de la investigación, general y específicas, variables de estudio, las definiciones, conceptual y operacional, tipo de estudio y el nivel de investigación aplicado, diseño desarrollado de la investigación, la población y su muestra de estudio.

En el Capítulo IV, Resultados descriptivos y la contrastación de hipótesis, precisando la influencia de la variable independiente en la variable dependiente.

En el Capítulo V, Discusión, comprende también el análisis de resultados.

En el Capítulo VI, Conclusiones, las que resultan del análisis y la interpretación de los resultados que se arrojan en la contrastación de las hipótesis.

En el Capítulo VII, Recomendaciones, propuestas por el autor de la presente investigación.

Podemos hallar también las referencias bibliográficas y anexos, como producto del desarrollo de la investigación.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad las más grandes organizaciones y empresas del Perú muestran una notoria importancia en el clima organizacional y como este, se relaciona con el éxito profesional de sus colaboradores mostrando una mejora en el desempeño laboral del personal.

En los últimos años nuestro país ha cobrado especial relevancia por los diferentes cambios y adaptaciones que se han realizado en nuestro sistema educativo, con el afán de mejorar los estándares de la educación nacional y la implementación de una serie de estrategias para la mejora continua que permita al colaborador, desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales.

Es así que en la presente investigación se considera al clima organizacional como tema importante en toda institución o empresa de allí el interés por estudiarlo y conocerlo con el afán de proponer estrategias o proyectos que ayudarán a los miembros de las comunidades educativas a mejorar el ambiente de trabajo y lo que es mejor aportar con el proceso de revalorización profesional del personal administrativo de las instituciones públicas de nuestro país.

Se ha considerado a través de la observación, vivencias personales de algunas situaciones problemáticas como las que se enumeran a continuación, que están relacionadas con el clima organizacional y el desempeño laboral de la

I.E. César Vallejo del distrito de la Victoria. Esto quiere decir, que hay preocupación por los procesos administrativos como:

Tardanzas y faltas del personal administrativo.

Datos errados en la inscripción de alumnos nuevos o antiguos en el sistema SIAGIE.

SIAGIE es un Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa, es de uso obligatorio en todas las Instituciones Educativas públicas y privados a nivel nacional según (R.M. N° 348-2010-ED).

El SIAGIE permite al Estado, Ministerio de Educación, Instancias Descentralizadas, Gobiernos Regionales y Locales contar en tiempo real con información (de Instituciones Educativas, Estudiantes, Personal a su cargo y seguimiento del proceso educativo) para una eficiente planificación, oportuna toma de decisión, diseño de estrategias, programas, políticas educativas idóneas, el monitoreo y retroalimentación de las mismas.

Los beneficios más resaltantes se manifiestan para el MINEDU e Instituciones Educativas, pues la base de datos que se obtiene de los estudiantes, sus matrículas, asistencias y evaluaciones tienen un alcance a nivel nacional.

El personal administrativo no cumple con sus respectivas obligaciones.

Entrega a destiempo de documentos solicitados a la secretaria de la institución.

Conflictos interpersonales; no se observan manifestaciones de compromiso e identificación con la institución.

Carencia de actividades motivadoras para el personal administrativo.

En Lima, Molocho (2010) estudió la influencia del clima organizacional de la gestión institucional de la UGEL 01 de lima sur. Montalvo en el (2011) en Huarochirí analizó el clima organizacional y su influencia en el desempeño docente, comprobando que hay una significativa relación entre estas dos variables.

Para Edel, García y Casiano (citado por Denison, 1991) expresan que:

El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización (p. 23).

Mientras que Chiavenato (2015) argumentó que:

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc (p. 260).

Si bien es cierto esta investigación está dirigida a la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo, es que el análisis del contexto y la realidad de las instituciones educativas nacionales se pasa por alto algunos criterios entre ellos la motivación, adaptación, frustración que generan acciones y reacciones de los agentes que interviene en el área administrativa por variar de una persona a otra.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo influyó el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo? La Victoria. Lima. Perú. 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo influyó la autonomía individual en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo? La Victoria. Lima. Perú. 2018?

¿Cómo influyó la estructura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo? La Victoria. Lima. Perú. 2018?

¿Cómo influyó la recompensa económica en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018?

¿Cómo influyó la consideración y apoyo en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018?

1.3 Justificación del estudio

La presente investigación administrativa que lleva por título Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, intenta contar con un diagnóstico para conocer la influencia existente entre las variables dependiente e independiente.

Existen diversas investigaciones que sostienen la relación entre clima y desempeño y estas han aportado en el plan de mejora de diversas empresas nacionales y extranjeras, sin ir muy lejos la experiencia laboral y personal desarrollada hace en el autor la necesidad de manifestar la diferencia que se percibe en las instituciones educativas en las que ha laborado, y por más esfuerzo que se hagan es notoria la diferencia entre el clima organizacional de una institución y otra.

Es así que el presente estudio adquiere relevancia en la medida que desarrolla aspectos importantes en la gestión del clima organizacional, que en

muchas ocasiones se pasado por alto, incluso en el proyecto educativo institucional.

La presente investigación posee un marco teórico sólido respecto a las Ciencias administrativas, las mismas que permitieron profundizar en el tema y desarrollar los instrumentos para la medición respectiva.

En lo metodológico esta investigación implica el uso de una estadística descriptiva con la aplicación de instrumentos como son cuestionarios y estará a disposición de otros investigadores que considerarán importante estas variables, el método de trabajo indica investigar la influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo.

Los resultados contribuirán a la optimización y aplicación de estrategias para la gestión institucional apostando por un ambiente favorable y de satisfacción profesional.

No cabe duda que en toda práctica social-humana las emociones están presentes, las personas son tolerantes o intolerantes, optimistas o pesimistas, empáticos y no empáticos, etc. Estas son manifestaciones permanentes y cotidianas en toda institución educativa o empresa. Es por ello que conocer el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo ayudará a mejorar su nivel de productividad y desempeño, logrando en los colaboradores una satisfacción profesional y personal.

La variable independiente es el clima organizacional y cuenta con las siguientes dimensiones: autonomía individual, estructura organizacional, recompensa económica y la consideración y apoyo.

La variable dependiente es el desempeño laboral y sus dimensiones son La capacidad, La motivación y el Ambiente o entorno.

Existe diversa bibliografía de la administración en la que señalan al clima organizacional como un criterio relevante y muy útil que es considerando para

el proceso o plan de mejora aplicable en cada organización, se supone que al mejorar el clima organizacional mejora las relaciones interpersonales entre los colaboradores y todos los agentes que participan, reforzando sus habilidades técnicas, interpersonales y de resolución de problemas es así que la motivación también se ve mejorada logrando en sus colaboradores ambiciones de carrera y metas específicas.

Los resultados obtenidos de esta investigación, servirán de base para futuras investigaciones y fundamento para la formulación de estrategias o acciones dirigidas a promover estrategias para la mejora del clima organizacional que se verán reflejadas en el desempeño laboral de los agentes participantes. De esta manera se busca contribuir con la mejora de la administración.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

Determinar la influencia de la autonomía individual en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Determinar la influencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Determinar la influencia de la recompensa económica en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Determinar la influencia de la consideración y apoyo en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Huamani (2013) realizó la investigación titulada: El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1. En la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Villa el Salvador, Lima, Perú. El personal que se menciona en la presente investigación están restringidos al cumplimiento estricto de los procedimientos estipulados en el ROI (Reglamento Operativo Interno) en la realización de sus labores; tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tiene calidad y compromiso de responsabilidad. En esta organización podemos observar que los colaboradores no muestran un buen rendimiento debido a que no contaban con una evaluación de logros de objetivos por el contrario era subjetivo su buen desempeño en el desarrollo de sus actividades diarias, por ello no alcanza un buen nivel de productividad, demostrando así que el clima organizacional de una empresa influye en el desempeño laboral de los colaboradores. Cabe señalar que los agentes que participan en la dirección de los procesos productivos, llamados jefes al no emplear instrumentos de evaluación para sus colaboradores juegan un rol determinante para el logro de un clima organizacional óptimo que regule los efectos positivos y negativos de los colaboradores. Es así que la

comunicación juega un rol trascendental en los procesos de integración, motivación y en mejorar la cultura organizacional de dicho grupo de trabajo.

García – Segura (2013) realizaron la investigación titulada: El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay. En la Universidad Católica Sedes Sapientiae, Huari, Perú. En la investigación se puede conocer cómo es que el clima organizacional influye en el desempeño docente, considerando diversos factores como la planificación y la evaluación de la variable desempeño docente, las relaciones interpersonales, la diversificación curricular y la comunicación como ejes transversales en la mejora del desempeño docente.

Mayurí (2008) realizó la investigación titulada: Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación FEBAN, Lima 2006. En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. En la investigación podemos se afirma que con un 95% el Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006. Con el valor $p = 0.000 < 0.05$ podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A, B Y C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

Molocho (2009) realizó la investigación titulada: Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa Ugel N° 1 – lima sur-2009. En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. En esta investigación se tiene como resultado que la hipótesis planteada cumplen con un 95 % de confiabilidad, considerando que el clima institucional expresado en el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura de la organización influyen en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur.

De la Cruz – Huamán (2015) realizaron la investigación titulada: Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna

más en la provincia de Huancavelica – 2015. En la universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Se determinó en esta investigación que el ambiente físico, el ambiente social y las actitudes y valores como parte del clima institucional manifiesta una positiva relación, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=58\%$, 67% y 66% según es el caso, que presentan $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el $53,1\%$ de casos el clima organizacional es alto y en el $56,3\%$ de casos el desempeño laboral es alto.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Uría (2011) realizó la investigación titulada: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ándelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. En la Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. De acuerdo con los resultados de esta investigación se logró determinar que existe inconformidad de los trabajadores en cuanto al clima organizacional que existe en Ándelas Cía. Ltda. El liderazgo autocrático no aporta en el desempeño laboral de los trabajadores, pues los limita con el aporte de ideas o a manifestar un valor agregado en su trabajo. Los trabajadores no tienen ningún tipo de reconocimiento, la comunicación que se desarrolla es vertical, no se aplica trabajo en equipo, existe falta de compañerismo precisamente ante la falta de relaciones interpersonales. Los directivos deberían organizar actividades o eventos que ayuden a mejorar las relaciones laborales entre todos agentes que laboran en su empresa para la mejora del clima organizacional.

Quintero – Africano – Faria (2008) realizaron la investigación titulada: Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. En la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Para Quinteros – Africano – Faria es indispensable un buen clima organizacional pues de esto depende el comportamiento de los trabajadores, debe desarrollarse dentro de ambientes motivadores y participativos para lograr un alto grado de eficiencia, así conseguir colaboradores identificados con su organización, esto ayudará a que los trabajadores se sienta considerados como un activo vital. Un salario justo ayudaría más con el nivel de productividad, pues

muchas veces el empleador no tiene claro lo que se espera de su empresa por parte de sus trabajadores.

Gonzales – Rodríguez – Gonzales (2017) realizaron la investigación titulada: El Clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. En el presente artículo se identificaron las variables que inciden con mayor importancia en el clima organizacional de las grandes empresas del valle de Sugamuxi, dentro de las cuales aparecen con mayor influencia: las capacidades del supervisor, el orgullo o sentido de pertenencia y la integración que se genera al interior de dichas compañías, le siguen a estas en menor proporción la consideración, el tipo de trabajo y las relaciones con los compañeros, dichos factores permiten concluir que existe un buen ambiente desde la supervisión misma y que se afianzan con la camaradería dentro de estas organizaciones empresariales. En lo concerniente a las variables que más impacto tienen dentro del modelo de clima organizacional se lograron identificar entre otras: la medición, el cumplimiento de los superiores, la enseñanza empresarial dada por el supervisor, la solución a los problemas organizacionales, la motivación y la disponibilidad. Igualmente, se estableció que hay una marcada participación de los hombres en estas entidades, más, sin embargo, las mujeres son las que mayores niveles de formación presentan. Por último, se concluyó que los cargos que con mayor frecuencia se presentan los de la parte operativa y mandos medios, esto permite indagar que se presenta un buen clima organizacional al interior de estas grandes empresas, aunque valdría a ver tenido en cuenta más cargos del área gerencial para lograr establecer una relación más completa en términos de clima organizacional, el cual en términos generales tiende a ser bueno.

Cortés (2012) realizó la investigación titulada; Diagnostico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachon”. Xalapa, Veracruz, 2009. Universidad Veracruzana, México. Como base de los resultados obtenidos, se llegó a sostener que no es satisfactorio el clima organizacional en el hospital “Dr. Luis F. Nachon”. Xalapa, Veracruz, 2009. Universidad Veracruzana, México, pues en el estudio de las variables se reflejan una intención existente por cumplir con los objetivos del departamento, pero estas no llegan a buen puerto. En la

variable de la motivación, el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional pues no retribuyen para con sus logros obtenidos y las condiciones de trabajo no son buenas y no hay preocupación por mejorarlas. El personal también considera que carecen de objetividad las promociones, más aun en las oportunidades de capacitación. En la variable de participación, se concluye que no existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo. En las variables de liderazgo y participación todo el personal expresa una percepción de no satisfactoria. En las variables de reciprocidad y motivación el personal que presentó mayor insatisfacción fue el de enfermería y administración. Para el personal no existe una intensión que comprometa al cambio por parte del personal operativo, ni del superior.

Yubisay (2013) realizó la investigación titulada: Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial. En la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Considerando que el estudio realizado es un centro de educación inicial el clima organizacional se verá reflejado en los estudiantes de una o de otra forma, para Yubisay el personal docente percibe un cierto nivel de desconfianza por parte de los directivos al no haber un consenso en las decisiones que se apliquen en la institución. Aunque el personal jerárquico se sienta satisfecho con el liderazgo ejercido mencionando, la responsabilidad, participación activa del personal docentes en las actividades educativas. En la variable habilidades profesionales el personal docente y administrativo manifiesta que no se encuentra habilitado de nuevas tecnologías, más aun manifiesta que de no mejorar los niveles de sociabilización no mejorará sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas, considerando también la ausencia de cursos de actualización docente. Podremos afirmar que en una institución educativa de hallarse un mal clima institucional las actividades a realizarse con los estudiantes carecen de un factor determinante en su proceso de enseñanza aprendizaje, la buena comunicación. Se evidenció que hay una relación significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, pues al fomentar un clima en armonía en la

variable clima organizacional los valores de la variable desempeño laboral mejorarán significativamente.

2.2. Bases teóricas de la variable independiente

2.2.1. Definiciones del clima organizacional

Según Brunet (2014):

El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización (p. 16).

Suele suceder en lo sustentado por Brunet, pues se observan colaboradores que están a cargo de funciones netamente operativas, o de planta como son llamados a veces o de aquellos que laboran por turnos rotativos que no tienen conocimiento de los hechos resaltantes de la empresa a la que pertenecen, pero de todas maneras tiene un concepto y un conocimiento de su entorno laboral, aunque no se ajuste a la realidad.

Según Uribe (2015):

La importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones, razón por la cual se consideró relevante la realización de las siguientes investigaciones dirigidas a determinar las propiedades psicométricas de una escala de clima organizacional construida para población mexicana y su aplicación en dos investigaciones que permiten constatar el efecto significativo que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral (p. 44).

Para Uribe se puede afirmar entonces que ante un buen clima organizacional el colaborador no se ve afectado, de allí la importancia de tener un buen clima organizacional para que los colaboradores manifiesten actitudes positivas y no se altera su desempeño laboral que comúnmente es manifestado a través de su conducta y rendimiento.

Según Edel, García y Casiano (citado por Denison, 1991) expresan que:

El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización (p. 23).

Podríamos decir que el clima organizacional de una empresa o institución tienen mucha relación incluso se ve reflejado en los principios y valores que sus colaboradores manifiesten en el desarrollo de sus diversas actividades.”

Según Chiavenato (2015):

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. (p. 260).

Para Chiavenato el clima organizacional tiene bastante relación con la motivación que los colaboradores puedan recibir por parte de sus jefes o superiores inmediatos, es decir a mayor motivación mejor el clima que emerge de un grupo de personas.

2.2.2. Definiciones de las dimensiones del clima organizacional

Según Brunet (2014) determina que primordialmente deberá asegurarse que su instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

Autonomía individual, esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto poder de decisión. Grado de estructura que exige el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores (p. 51).

Brunet, en este concepto se refiere a los flujogramas organizacionales, es decir lo que se especifica en un manual de funciones o reglamento interno, donde se consideran las funciones o roles que cada colaborador de cumplir dentro del proceso o ejecución de responsabilidades consideradas dentro de su remuneración.

Tipo de recompensa. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción. Para la mayoría de trabajadores de nuestro país la recompensa económica no es más que el reconocimiento del cumplimiento de sus funciones y del logro propuesto por la organización a la que pertenece, que muchas veces no satisface sus necesidades básicas, pero la puntualidad de dicha recompensa es de vital importancia para su satisfacción personal.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

En la actualidad la mayoría de empresas a tomado énfasis en proponer programas para incentivar la participación comprometida de sus trabajadores, incluso ya se adopta el concepto de colaboradores eso a llevado a que éste se sienta parte de la empresa u organización, como consecuencia en su mayoría

se sienten motivados y considerados como miembros activos e importantes para el logro de objetivos.

Según Chiang, Martin y Nuñez (2010, p. 56), citado por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) expresan que: “Autonomía individual: La libertad del individuo para ser su propio jefe y el poder que se reserva en la toma de decisiones y no tener que rendir cuentas constantemente a sus superiores”.

Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada: Grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución.

Orientación hacia la recompensa: Todos tienen en común la presencia del elemento recompensa que viene a caracterizar esta dimensión.

Consideración, entusiasmo (afecto) y apoyo: Esta dimensión tiene una claridad menor que las anteriores.”

2.2.3. Teorías sobre el clima organizacional

Según Brunet (2014) Likert en su teoría de clima organizacional menciona que: Esta teoría de clima organizacional, o de los sistemas de organización, permite observar en causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian, y permite analizar también el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de los individuos ante cualquier situación, podemos decir que está en función de cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar.

En este orden las ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.

Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica hay tres tipos de variables, que determina las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de estas. Aunque la situación general de la empresa, representaste de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, estas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes.

Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de

causa y efecto). En otras palabras, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

VARIABLES INTERMEDIARIAS. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

VARIABLES FINALES. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. La figura presenta la disposición de las tres variables.”

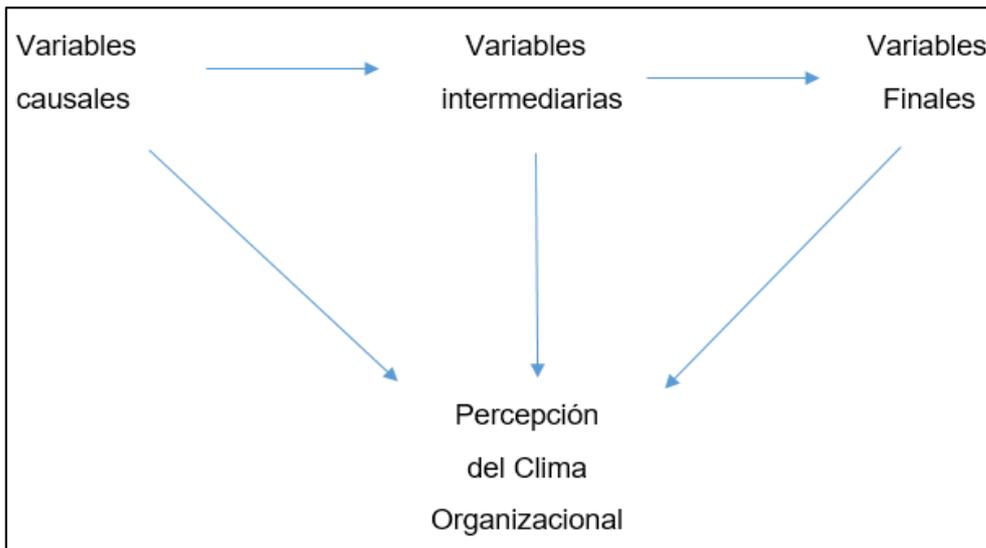


Figura 1. Teoría del clima organizacional de Likert
Fuente: Brunet (2014, p. 30).

2.2.4. Importancia del clima organizacional

Según Brunet (2014) “En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima” (p. 20). Así se vuelve importante

para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

Seguir el desarrollo de su organización y prevé los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.”

Carácter específico y general del clima organizacional

Según Luc Brunet (2014) “¿Se limita el clima organizacional, tal como es percibido por los empleados, a su unidad de trabajo inmediato (departamento o servicio) o incluye a la organización en toda su entidad? (p. 21).

En otras palabras, el clima humano que un empleado percibe en su departamento ¿es el mismo que perciben todos los empleados, sin que importe cuáles son sus departamentos, dentro de la misma organización?

Esta pregunta representa una problemática importante y puede responderse tanto afirmativa como negativamente. En efecto, en una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.

El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las directrices propuestas por la administración

pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no”.

Dalton (1959) “realizó un análisis con detalle de los factores que resulta un clima un tanto particular, característico de los departamentos donde los empleados de línea o estaf como son llamados, trabajan en equipos colaborativos” (p. 1235).

Se obtuvo observaciones realizadas en tres industrias que tenían de 4 500 a 20 000 trabajadores y de 200 a 1000 dirigentes y profesionales. Se obtuvo tres determinantes mayores en la coyuntura y se precisan los conflictos, estos son:

- a) Comportamientos de ambición e individualistas de los empleados estaf.
- b) Los problemas que se ocasionan por los esfuerzos de los empleados estaf por hallar una justificación para su permanencia y lograr que se consideren sus aportes a los objetivos de la organización.
- c) La dependencia de los empleados estaf frente a la presión de los empleados de línea.

Por otra parte, se puede especificar que las ambiciones personales y profesionales, la sinergia de un grupo de trabajo, y la lucha de poderes dentro de una empresa o institución privada o pública, son susceptibles dentro de un clima organizacional.

Dependerá en gran forma que el líder o la gerencia tengan los criterios suficientes para lograr resultados óptimos en el proceso de fortalecimiento o adaptación, dirigidos a la mejora del clima organizacional.

Dentro de una misma empresa se puede encontrar diferentes climas, partiendo del punto que no todos tienen el mismo nivel o grado de percepción, más aún en el caso de encontrar diferentes áreas de trabajo, por ello algunos

colaboradores pueden ver su ambiente de trabajo cómodo y agradable y otros lo ven como detestable.

Para cualquier investigación con respecto a este tema se deberá considerar las percepciones y criterios representativos de todos los colaboradores incluyendo grado de responsabilidad, departamento, unidad etc. De ese modo los resultados darán con la información necesaria y se cubrirán las expectativas esperadas.

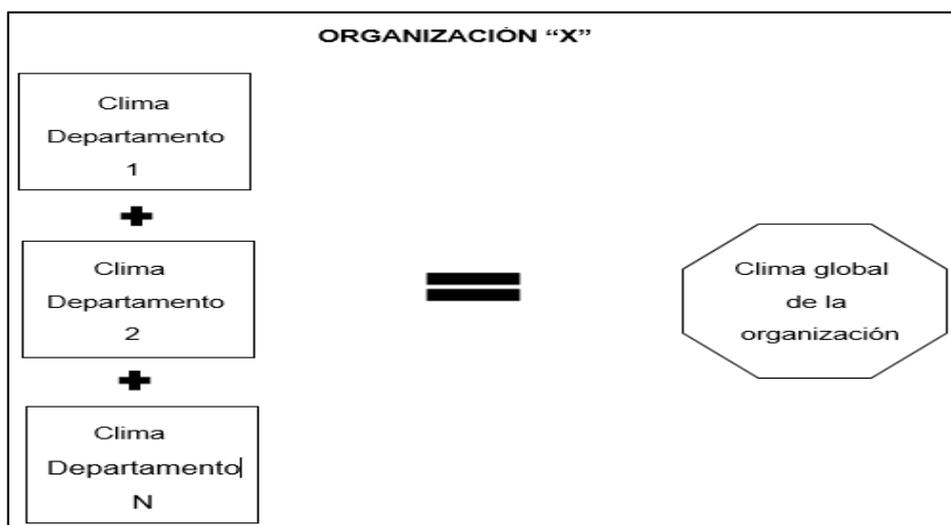


Figura 2. Clima global de una organización

Fuente: Brunet (2014:25)

2.2.5. Tipos del clima organizacional

Según Brunet (2014, p. 30), menciona los tipos de clima estos son:

“Clima de tipo autoritario

Sistema I – Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Las pocas interacciones que existen entre los superiores y solo subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Tabla 1
Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza / subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
<p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. - Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. - Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de jerarquía. - Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. 	<p>Modos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente / esta comunicación.
<p>Proceso de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. - No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. 	<p>Proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control

- Estos son más que órdenes. Parece que se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca.
- El control no se efectúa más que en la cumbre.
- los elementos son muchas veces falsos o inadecuados
- Existe una organización informal y busca reducir el control formal

Fuente: Brunet (1987, p. 33).

Sistema II – Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado tal como se señala en la tabla 2.

Clima de tipo participativo

Sistema III – consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar tal como se señala en la tabla 3.

Tabla 2

Clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista

Métodos de mando	
<p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados</p> <p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo. - Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. - La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. - Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. - Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. <p>Proceso de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. - En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana. 	<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. - Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina. <hr/> <p style="text-align: center;"><i>Fuente: Brunet (2014, p. 34)</i></p> <p>Objetivos de resultados y formación</p> <p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p> <p>Modos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. - Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Proceso de toma de decisiones

- Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.

- Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.

Tabla 3

Clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo

Métodos de mando	
Consulta entre superiores / subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	- Los objetivos están determinados por las ordenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.
Fuerzas motivacionales	
- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.	
- Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.	
- Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.	
Proceso de influencia	
- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior / subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	
Proceso de establecimiento de objetivos	

Fuente: Brunet (2014, p. 35)

Objetivos de resultados y formación	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Modos de comunicación	- La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.
	- Puede darse un poco de distorsión y de filtración.

- Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

- Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Proceso de toma de decisiones

- Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Proceso de control

Sistema IV : Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.”

Tabla 4

Clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo

Métodos de mando	
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	<i>Fuente: Brunet (2014:36)</i>
Fuerzas motivacionales	
- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.	
- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.	
Proceso de influencia	Objetivos de resultados y formación
- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Proceso de establecimiento de objetivos	Formas de comunicación
- Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos en casos de urgencia.	- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.
- Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	- No se observa ninguna filtración o distorsión.

Proceso de toma de decisiones

- El proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.

Proceso de control

- Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

2.2.6. Causas y efectos del clima organizacional

Esta sección se refiere al papel, a las interacciones, a las causas y a los efectos del clima de trabajo dentro de una organización; principalmente se centra en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce.

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios de una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización.

Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Así, el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que este define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que viene a determinar la libertad de acción de los actores en ese sistema.

La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. De la misma forma, los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. Así, una empresa que sufre una baja productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e, indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción del clima. Por esto, cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos.

2.3. Bases teóricas de la variable dependiente

2.3.1. Definiciones del desempeño laboral

Para Alles (2008) el desempeño laboral:

Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto (p. 31).

Para Alles el desempeño laboral se observa si y solo si, el colaborador cumple con el perfil del puesto en el que se desempeña, y su participación en las actividades cotidianas considerando su adecuación como persona en su entorno laboral.

Para Chiavenato (2007) “el desempeño de un puesto, es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él” (p. 243).

El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

Para Chiavenato es elemental el comportamiento de la persona que ocupa el puesto, el desempeño es situacional, depende de los factores condicionantes y del esfuerzo que esté dispuesto hacer para el logro de las metas.

Para Bohlander, Snell y Morris (2017) “Es por ello que las organizaciones tienen que mirar el sistema de administración del desempeño en su conjunto, en lugar de concentrarse solo en las evaluaciones. Estas son simplemente una extensión lógica del proceso cotidiano de administración de desempeño (p. 300).

Para Bohlander. Snell y Morris (2017):

Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlos. Debido a la complejidad de los puestos actuales, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un miembro del personal (p. 310).

Para Bohlander, Snell y Morris es observado en diferentes empresas e instituciones de nuestro país ya sea públicas o privadas, que solo se limitan a evaluar el desempeño, por ello hay diferente rubricas de evaluación, cuando en la práctica es poco realista que una persona pueda evaluar el desempeño de modo individual, sin considerar los logros o metas como organización o en conjunto.

2.3.2. Definición de las dimensiones del desempeño laboral

Para Bohlander, Snell y Morris (2017, p. 331), las dimensiones que influyen en el desempeño laboral son:

“Capacidad”

La capacidad de un empleado se manifiesta a través de diversos factores, que no solo es su conocimiento en el área de desempeño, sino que a esto se suma:

- Habilidades en solución de problemas
- Habilidades analíticas
- Habilidades técnicas
- Habilidades interpersonales
- Habilidades de comunicación
- Limitaciones físicas

Para Saloner, Shepard y Podolny (2011, p. 46) “La capacidad de una organización se ejerce de modo repetitivo para un proceso específico, mientras que en otros casos la capacidad tiene aplicaciones más generales. Las organizaciones poseen muchos tipos diferentes de capacidades”

En la mayoría de empresas el factor humano es de vital importancia al igual que la tecnología, es por ello que los colaboradores que cuenten con ambas capacidades son considerados como colaboradores con conocimientos y habilidades necesarios para el logro de metas de cada empresa, si bien es cierto nadie es indispensable, pero si hay colaboradores que se hacen necesarios por los logros obtenidos en el cumplimiento de sus funciones.

“Motivación”

La motivación es elemental pero también se manifiesta a través de:

- Ambición de carrera
- Metas / expectativas
- Satisfacción y frustraciones en el trabajo
- Percepciones de justicia
- Relación con los compañeros de trabajo

Para Chiavenato (2015) la motivación es:

Un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano (p. 236).

Esta además decir que un colaborador motivado rinde mucho más que aquel que asiste a su centro de labores por obligación o necesidad.

Ambiente o entorno

Es con lo que cuenta o con lo que se le habilita al colaborador a través de:

- Equipo / materiales
- Diseño del puesto
- Condiciones económicas
- Sindicatos
- Reglas y políticas
- Apoyo de la administración
- Leyes y regulaciones

Para Aguirre, Castillo y Tous (2009) sostuvieron que:

Ambiente o entorno. Para los enfoques actuales de la administración, el conocimiento del entorno organizativo y de la naturaleza de las relaciones que ligan a la organización con su medio es fundamental, ya que se asume la dependencia de la organización respecto de su ambiente y la necesidad de situar el equilibrio externo como condición inicial de eficacia de la organización (p. 77).

Este concepto nos lleva a entender la importancia de la elaboración de la matriz FODA y de la toma de decisiones que la empresa considere necesarias para la mejora continua y aplicación de proyectos institucionales u

organizacionales, todo ello en pro establecer un clima agradable para todos los miembros que la conforman.

2.3.3. Evaluación del desempeño laboral

Propósitos de la evaluación del desempeño

Para Bohlander, Snell y Morris (2017):

Los buenos sistemas de administración del desempeño tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y mejorar el desempeño de una organización. Un estudio demostró que las organizaciones con sistemas sólidos de administración del desempeño tienen de 40 a 50% más probabilidades de superar a sus competidores en los aspectos de crecimiento de los ingresos, productividad, rentabilidad y valor de mercado (p. 300).

Propósitos administrativos

Los programas de evaluación proporcionan información que se puede utilizar en todos los rangos de las actividades de recursos humanos, como promociones, transferencias, despidos y decisiones salariales. La práctica de “pago por desempeño”, que se basa en el pago de los logros de los empleados, se practica en todo tipo de organizaciones. Varios estudios han demostrado que los empleados que ganan con base en el desempeño están más satisfechos. Los datos de la evaluación de desempeño también se pueden utilizar para la función de planeación de recursos humanos, determinar el valor relativo de puestos internos y como criterios para reclutar tipos específicos de empleados y validar las pruebas de selección.

Propósitos de desarrollo

El sistema de administración del desempeño brinda a los gerentes un marco de referencia concreto que pueden utilizar para recabar información sobre el desempeño de un empleado, ofrecerle retroalimentación y analizar sus objetivos y la forma de alinearlos con los de la organización. La meta consiste en robustecer las fortalezas personales, eliminar las debilidades potenciales e

impulsar el desarrollo profesional, a la vez que se mejora el desempeño de la organización. Al adoptar un enfoque de desarrollo para el proceso de administración del desempeño, los gerentes ayudan a los empleados a entender que la retroalimentación que reciben está diseñada para mejorar sus competencias futuras y avanzar en sus carreras y que no se lleva a cabo simplemente para juzgarlos.

2.3.4. Importancia del desempeño laboral

Para Alles (2008):

Analizando el desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (p. 31).

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

Tomar decisiones de promociones y remuneración.

Se reúne y revisan las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.”

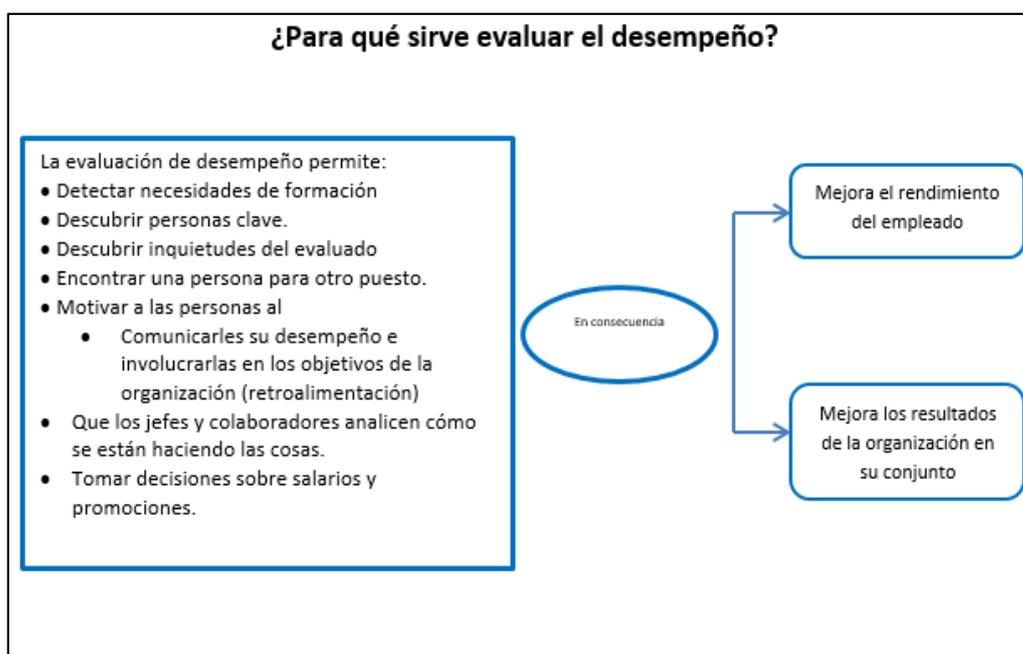


Figura 3. ¿Para qué sirve evaluar el desempeño?

Fuente: Alles (2008, p. 32)

2.3.5. Métodos de evaluación de desempeño

Para Marta Alles (2008, p. 35) “Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados”.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los

empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el "listado" de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Escalas gráficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Método de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos, es algo en desuso.

Método de formas narrativas

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene, sin embargo, muchos problemas, es subjetivo y no siempre los

evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables para sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Nos referiremos nuevamente a este tema en los capítulos 2 y 3 y en otros subsiguientes.

Método de incidente crítico

Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado, y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

alto	10	Descripción de los comportamientos
	9	
	8	
	7	
promedio	6	
	5	
	4	
	3	
bajo	2	
	1	

Escala de observación de comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en un comportamiento. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos. De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más

autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Mediciones de productividad

Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia.

Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. A su vez, pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

2.4. Definición de términos básicos

Trabajo en equipo. Colombo (2003, p. 29) “Manifestó que el trabajo en equipo resulta una desafiante e integradora labor, ya que puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o de su mismo entorno.”

Evaluación del desempeño. Alles (2008, p. 31) “El analizar el desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.”

Desempeño laboral. Hellriegel y Slocum (2009, p. 123) “Explica que el método más utilizado para motivar al personal en el trabajo es la modificación del comportamiento, tratar de cambiar la conducta de un individuo mediante la utilización de recompensas y castigos”.

El comportamiento se basa en un principio elemental del ser humano, la ley del efecto; la conducta que lleva a una consecuencia positiva para el individuo tiende a reiterar en tanto que la conducta que lleva a una consecuencia negativa tiende a evitarse.

El objetivo de la modificación del comportamiento en el trabajo consiste en recompensar a los empleados cuyo comportamiento contribuye a la consecución de las metas de la organización tales como mejorar el desempeño laboral.”

Robbins y Judge (2013, p. 47) Explican que “en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

El Clima organizacional. Brunet (2014, p. 16) “En una organización el clima puede ser sentido por un individuo sin que este, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización”.

Para Chiavenato (2015, p. 260) “El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el

clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc.”

Para Martin y Colbs (1999, p. 10) “El clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos.”

Administración del desempeño. Para Bohlander, Snell y Morris (2017, p. 300) “Es el proceso mediante el cual se crea un ambiente o entorno de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de alcanzar las metas de la organización.”

Organización. Chiavenato (2015, p. 24) “Una organización viene a ser un conjunto de personas que actúan juntas y se dividen las actividades para alcanzar propósitos en común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivas que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios.”

Motivación. Para Robbins y Judge (2009:21) “Refieren que las investigaciones acerca de la motivación se establecen cada vez más sobre enfoques que relacionan los conceptos, ésta con cambios en la manera en que están estructurado el trabajo. Dichos estudios sobre diseño del trabajador brindan evidencias bien sustentadas ya que la forma en que se estructuran los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica.”

Para Chiavenato (2015, p. 236) “La motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno

de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.”

Eficacia. Para Chiavenato (2007, p. 24) “Eficacia es una medida normativa del logro de resultados; la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona.”

Eficiencia. Para Chiavenato (2007, p. 24) “Eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. La eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Asimismo, la eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas y materias primas) sean aplicados de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles.”

Salario. Para Chiavenato (2007, p. 303) “El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de este elemento simbólico (el dinero) e intercambiable. Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión por que representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo.”

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

El clima organizacional si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

La autonomía individual si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

La estructura organizacional si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

La recompensa económica si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

La consideración y apoyo si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición conceptual

Variable independiente: Clima organizacional

Según Brunet (2014, p. 16), señala que: “El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Para Bohlander. Snell y Morris (2017, p. 300) “Es por ello que las organizaciones tienen que mirar el sistema de administración del desempeño en su conjunto, en lugar de concentrarse solo en las evaluaciones. Estas son simplemente una extensión lógica del proceso cotidiano de administración de desempeño.”

Para Bohlander, Snell y Morris (2017, p. 310) “Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlos. Debido a la complejidad de los puestos actuales, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un miembro del personal.”

3.2.2. Definición operacional

Tabla 5

Operacionalización de la variable clima organizacional

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items / E Likert
Independiente:	i.1. Autonomía individual	i.1.1. Identidad	1 Compromiso con la institución educativa
Clima organizacional		i.1.2. Toma de decisiones	2 Participación en actividades institución 3 Habilitan uniformes 4 Evaluación de logros 5 Solución de problemas

i.2. Estructura organizacional	i.2.1. Condiciones laborales	6 Supeditado a su superior 7 Respeto a los cargos jerárquicos 8 Ambientes adecuados 9 Materiales son entregados a tiempo
	i.2.2. Comunicación	10 Conciliación de conflictos 11 Promueve dialogo 12 Consideran su opinión
i.3. Recompensa económica	i.3.1. Salario	13 Satisfacción personal 14 Retribución a logros obtenidos
	i.3.2. Incentivos	15 Recibe algún tipo de incentivo 16 Reconocimiento a su trayectoria
i.4. Consideración y apoyo	i.4.1. Estímulo laboral	17 Manifiestan importancia de su trabajo 18 Preocupación por el Bienestar
	i.4.2. Apoyo social	19 Se promueven actividades 20 Delega funciones ante las ausencias

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
Operacionalización de la variable desempeño laboral

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items / E Likert	
Dependiente: Desempeño laboral	d.1. capacidad	d.1.1. Competencia	21 Dominio del área que desempeña 22 Capacidad profesional	
		d.1.2. Habilidades técnicas	23 Capacitación profesional 24 Capacitación prevención accidentes 25 Consideración de cursos actualización	
	d.2. Motivación	d.1.3. Habilidades interpersonales	26 Relaciones laborales 27 Respetan su labor 28 Capacitación en habilidades sociales	
		d.2.1. Comportamiento	29 Manejo de conflictos 30 Control emociones	
		d.2.2. Ambiciones de carrera	31 Ascensos en el trabajo 32 Invierte en su preparación profesional 33 Participa concursos de becas	
		d.2.3. Metas expectativas	34 Proyección en su vida futura 35 Deseo de superación personal	
		d.3. Ambiente o entorno	d.3.1. Diseño del puesto	36 Rotación del área de trabajo 37 Capacidad, cambio 38 Manual de funciones
			d.3.2. Sindicato	39 Participación sindical 40 Beneficios sindicales (asesorías)

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Tipo de estudio y nivel de la investigación

3.3.1. Tipo de estudio

La investigación es de tipo sustantiva, “es aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido esta orientada, a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de

principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica” (pp. 41-42).

En este sentido, el problema identificado fue respecto al clima organizacional y el desempeño laboral en una institución educativa, por lo tanto se buscó describir, explicar y determinar la influencia entre las variables de estudio.

3.3.2. Nivel de la investigación

La investigación es de nivel explicativo o comprobación de hipótesis, “son los estudios orientados a buscar un nivel de explicación científica que a su vez permita la predicción [...] este tipo de investigación guarda correspondencia con lo que se ha denominado investigación sustantiva explicativa” (pp. 45-46).

3.4. Diseño de la investigación

El trabajo desarrollado corresponde al enfoque cuantitativo, diseño no experimental, es decir no hubo manipulación de las variables, por ende, se describieron en su estado natural, además de calcular la correlación entre las mismas (Soto, 2015).

El diagrama es el siguiente:

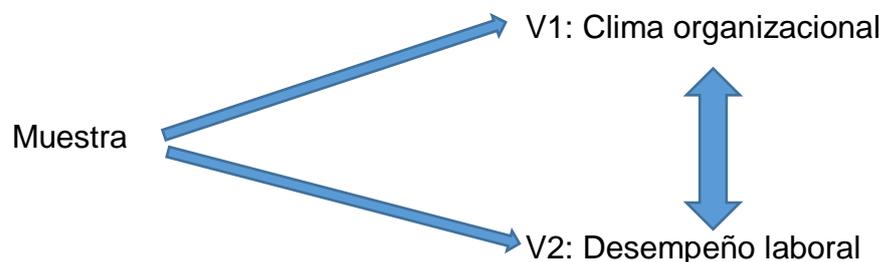


Figura 4. Diseño de investigación correlacional

La investigación descriptiva correlacional tiene como objetivo determinar la correlación entre las variables de estudio (Yuni y Urbano, 2014).

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

Para la presente investigación, la población está comprendida por 37 trabajadores de ambos sexos del personal administrativo de la institución educativa César Vallejo La Victoria, Lima, Perú.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 174) “La población viene a ser el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.”

3.5.2. Muestra

Para la presente investigación, la muestra es censal. Porque se trabaja con toda la población, es decir, 37 trabajadores del personal administrativo de la institución educativa César Vallejo La Victoria, Lima, Perú.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 175) “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.”

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación la técnica utilizada fue la encuesta.

Ficha técnica de recolección de datos.

Nombre del instrumento	Encuesta Clima organizacional y su influencia en el Desempeño laboral
Autor de la ficha	Jauregui Flores, Augusto Virgilio
Año de elaboración	2018
Dirigido	Personal Administrativo I. E. Cesar Vallejo
Tiempo de aplicación	15 a 20 minutos

Técnica de recolección	Encuesta
Periodo de recolección	1 día calendario
Procedimiento de selección	Toda la población del personal administrativo de la Institución
Método de muestreo	Muestra censal
Error muestral	No existe error muestral

Según Behar (2008, p. 62) “las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio”.

La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población.”

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación el instrumento utilizado fue el cuestionario, que consta de 40 preguntas; se utilizara la escala de Likert, medición valorizados del 01 al 05 respectivamente.

Escala

5=Siempre; 4=Casi siempre; 3=A veces si s veces no; 2=Casi nunca; 1 = Nunca

Según Behar (2008):

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas aspecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas (p. 64).

Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuestas) o incluir varias alternativas de respuestas.

En cambio, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito.

3.6.2.1. Confiabilidad del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuando más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición. Simplemente se comentará su interpretación con la medida de congruencia interna denominada “coeficiente alfa Cronbach” que tal vez es la más utilizada (p. 207).

Tabla 7
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
92.60%	40

Fuente: Elaboración propia SPSS.

El valor de Alfa de Cronbach obtenido $\alpha=92.60\%$ permite decir que el cuestionario en su versión de 40 ítems posee una fuerte confiabilidad.

3.6.2.2. Validez del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 200) “La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Asimismo, puede tener diferentes tipos de evidencias tales como: relacionada al contenido, relacionada con el criterio y relacionada con el constructo”.

Tabla 8
Validación de Expertos

Mgtr. Ing. Barrantes Ríos, Edmundo José
metodológico

Experto

Mgtr. Ovalle Paulino, Christian

Experto temático

Fuente. Elaboración propia

3.7. Método de análisis de datos

Después de aplicar las encuestas al personal administrativo de la institución educativa César Vallejo, se realizará el procesamiento y análisis de la información, para esta investigación se aplicará una estadística descriptiva con el fin de hallar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral.

Según Behar (2008) sostuvo que:

Tanto para medir actitudes como para medir otros tipos de rasgos se pueden seguir algunos enfoques metodológicos diseñados para tales efectos. Para ejemplificar nos apoyaremos en la construcción de una escala de actitudes denominada tipo-Likert (p. 75).

El haber escogido este tipo de escala se basa en que, tras repasar la literatura de carácter experimental, se confirma que es el método más escogido cuando se trata de preparar instrumentos para medir actitudes. Este tipo de

escala que popularizo Rensis Likert es el que, por su claridad y buenos resultados en la medición de actitudes, se utiliza con más frecuencia.”

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Variable Independiente: Clima Organizacional

Tabla 9

Niveles del Clima organizacional según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	35	94,6
Bueno	2	5,4
Total	37	100,0

Fuente: Propia

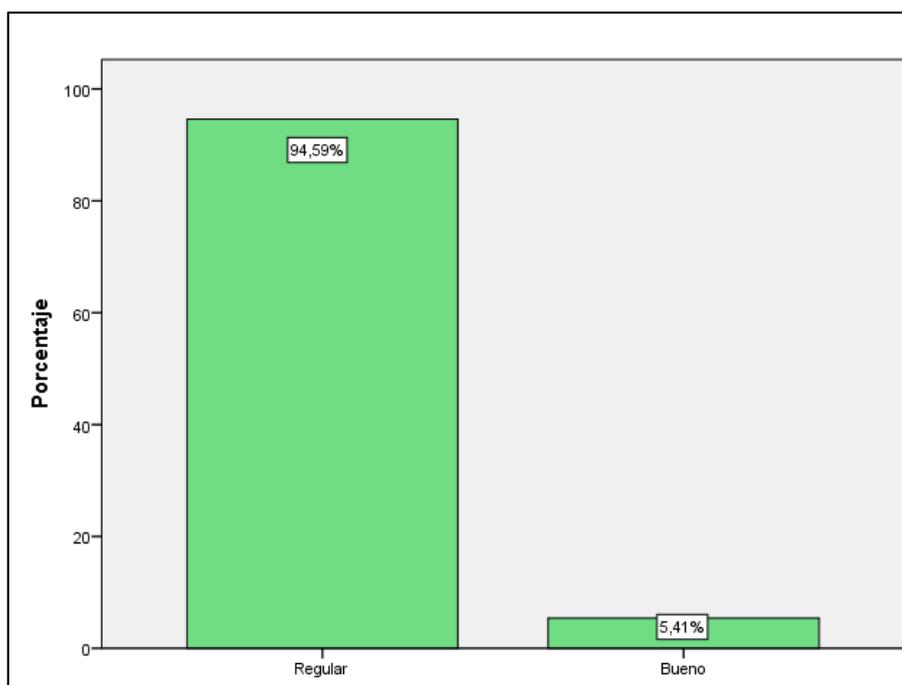


Figura 5. Niveles del Clima organizacional según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Fuente: Propia

Interpretación

De la tabla 9 y figura 5 se observa que el 94.6% del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo - La Victoria, consideran que el Clima Organizacional es Regular y el 5.4% considera que es bueno.

Dimensión 1: Autonomía Individual

Tabla 10

Niveles de la autonomía individual según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	29	78,4
Bueno	8	21,6
Total	37	100,0

Fuente: Propia

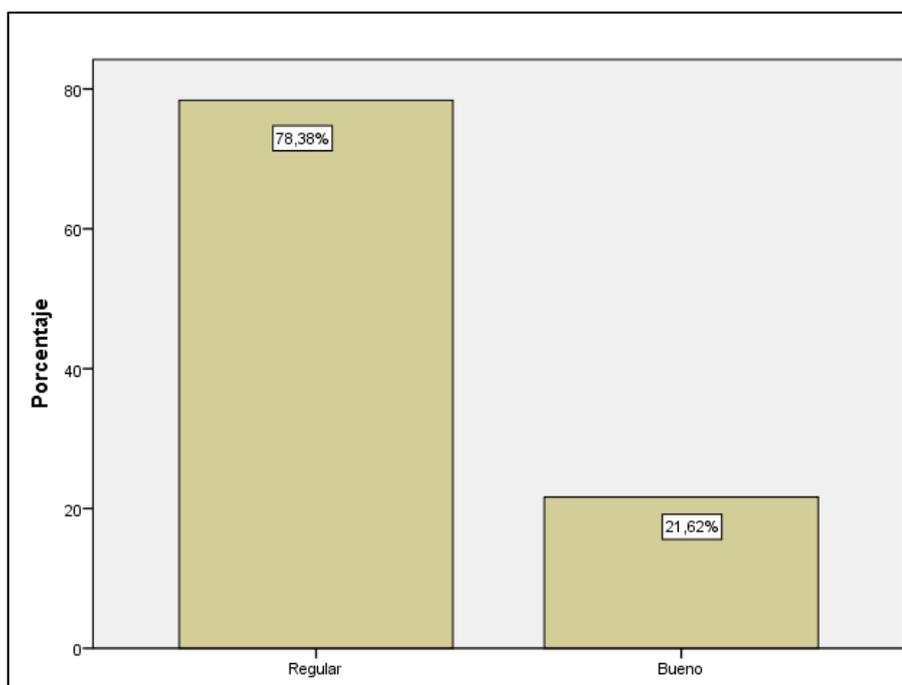


Figura 6. Niveles de la autonomía individual según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Fuente: Propia

Interpretación

De la tabla 10 y la figura 6 observamos que el 78.4% del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo – La Victoria, consideran que la Autonomía individual es Regular y el 21.6% considera que es Bueno.

Dimensión 2: Estructura Organizacional

Tabla 11

Niveles de la estructura organizacional según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	33	89,2
Bueno	4	10,8
Total	37	100,0

Fuente: Propia

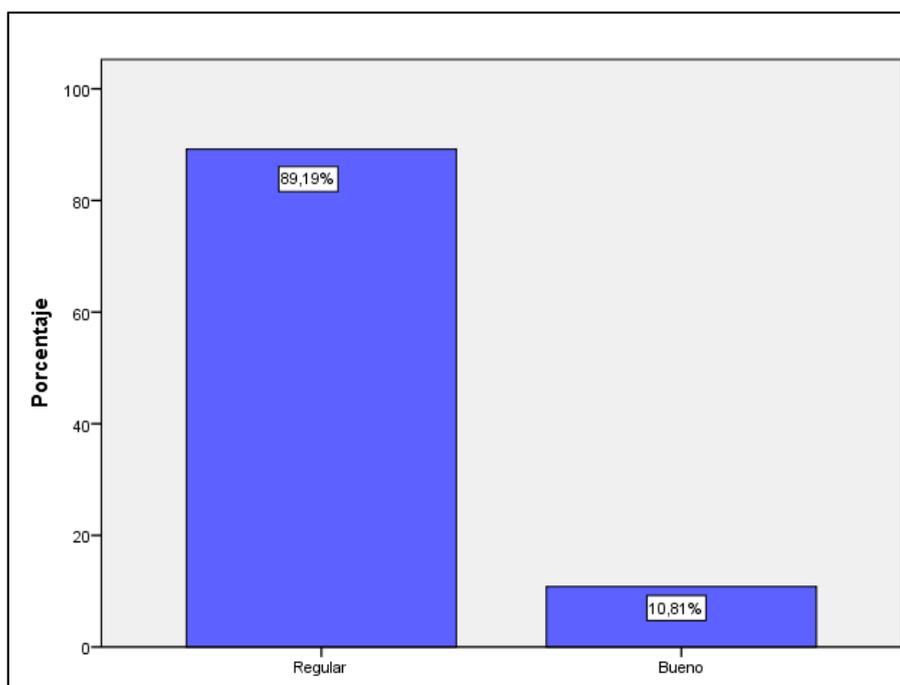


Figura 7. Niveles de la estructura organizacional según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Fuente: Propia

Interpretación

De la tabla 10 y figura 7 observamos que el 89.2% del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo – La Victoria, consideran que la Estructura organizacional es Regular y el 10.8% considera que es Bueno.

Dimensión 3: Recompensa Económica

Tabla 12

Niveles de la recompensa económica según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	17	45,9
Regular	19	51,4
Bueno	1	2,7
Total	37	100,0

Fuente: Propia

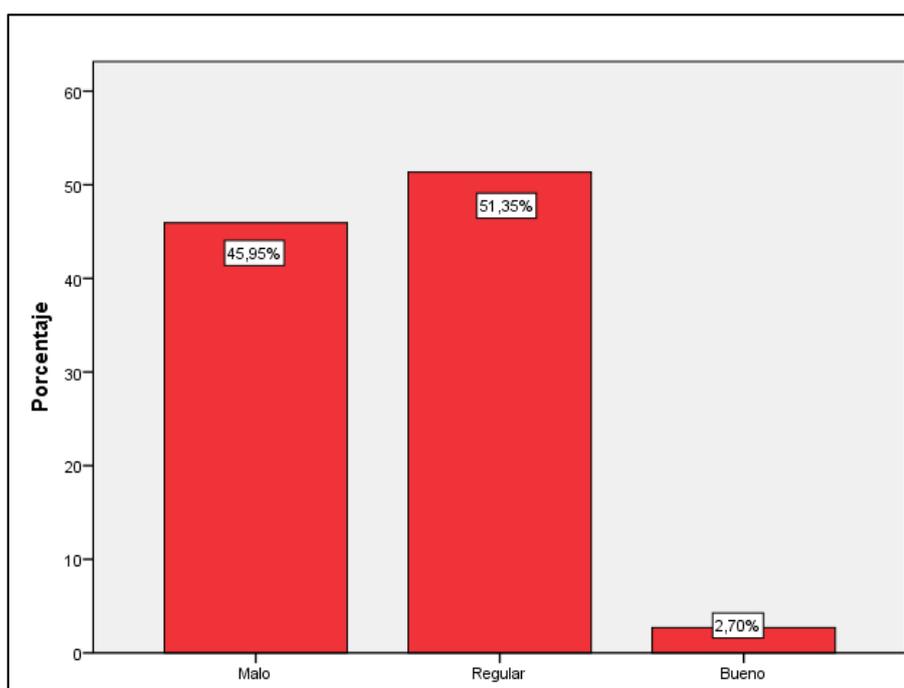


Figura 8. Niveles de la estructura organizacional según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Fuente: Propia

Interpretación

De la tabla 12 y figura 8 observamos que el 51.4% del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo – La Victoria, consideran que la Recompensa económica es Regular, el 45.9% considera que es Malo y el 2.7% considera que es Bueno.

Dimensión 4: Consideración y apoyo

Tabla 13

Niveles de la consideración y apoyo según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	8	21,6
Regular	24	64,9
Bueno	5	13,5
Total	37	100,0

Fuente: Propia

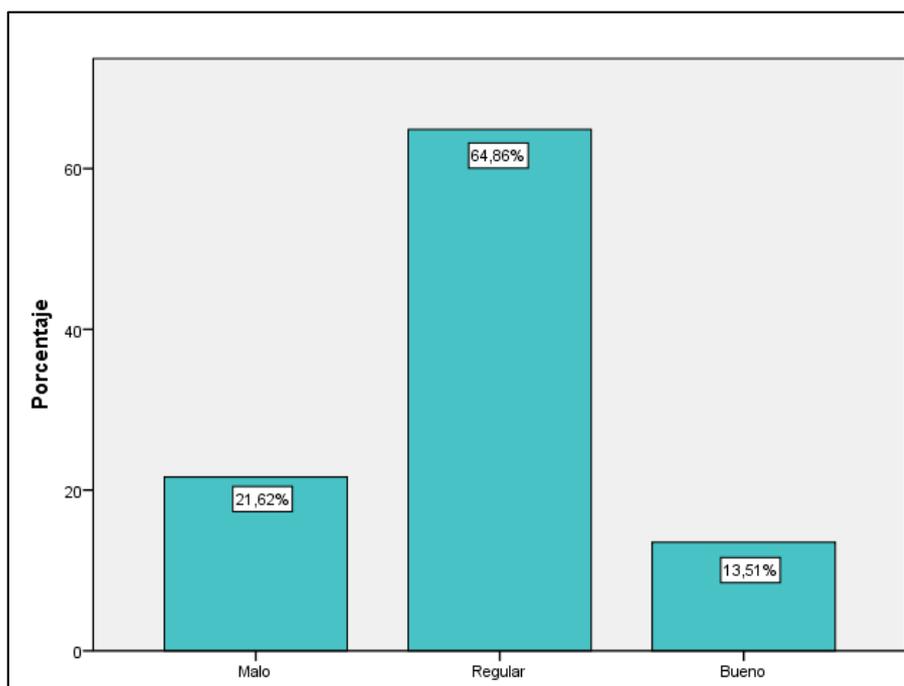


Figura 9. Niveles de la consideración y apoyo según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Fuente: Propia

Interpretación

De la tabla 13 y figura 9 observamos que el 64.9% del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo – La Victoria, consideran que la Consideración y apoyo es Regular, el 21.6% considera que es Malo y el 13.5% considera que es Bueno.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Tabla 14

Niveles del desempeño laboral según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	26	70,3
Bueno	11	29,7
Total	37	100,0

Fuente: Propia

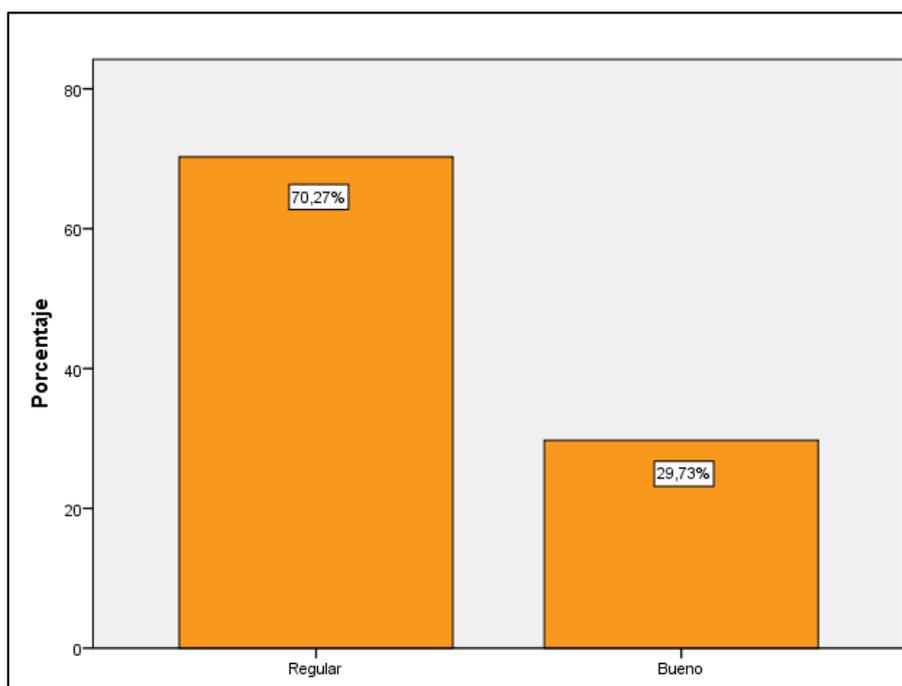


Figura 10. Niveles del desempeño laboral según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Fuente: Propia

Interpretación

De la tabla 14 y figura 10 observamos que el 70.3% del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo - La Victoria, consideran que el Desempeño Laboral es Regular y el 29.7% considera que es Bueno.

Dimensión 1: Capacidad

Tabla 15

Niveles de la capacidad según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	23	62,2
Bueno	14	37,8
Total	37	100,0

Fuente: Propia

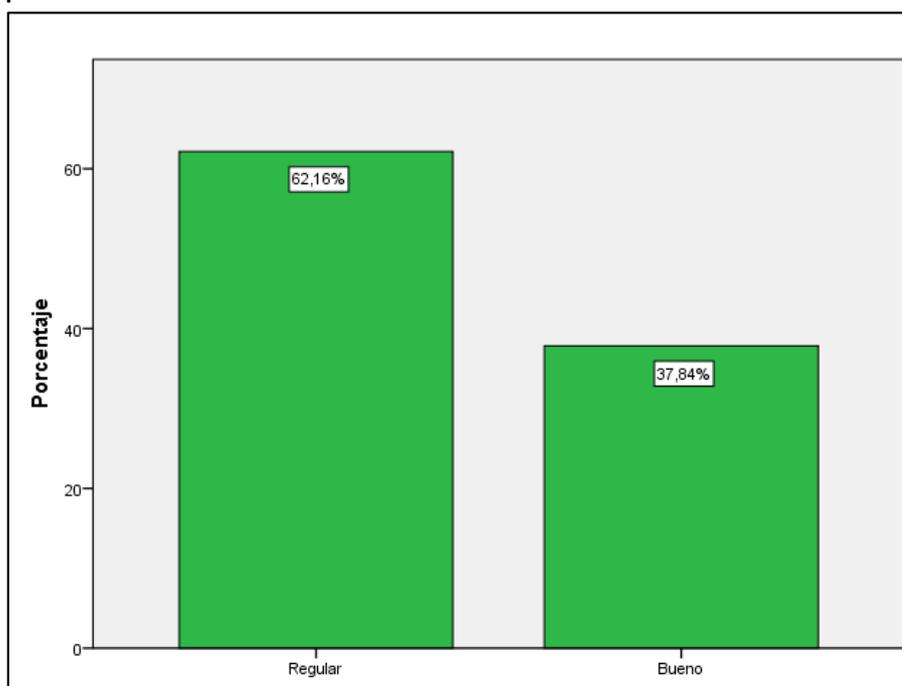


Figura 11. Niveles de la capacidad según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Fuente: Propia

Interpretación

De la tabla 15 y figura 11 observamos que el 62.2% del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo - La Victoria, consideran que la Capacidad es Regular y el 37.8% considera que es Bueno.

Dimensión 2: Motivación

Tabla 16

Niveles de la motivación según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	34	91,9
Bueno	3	8,1
Total	37	100,0

Fuente: Propia

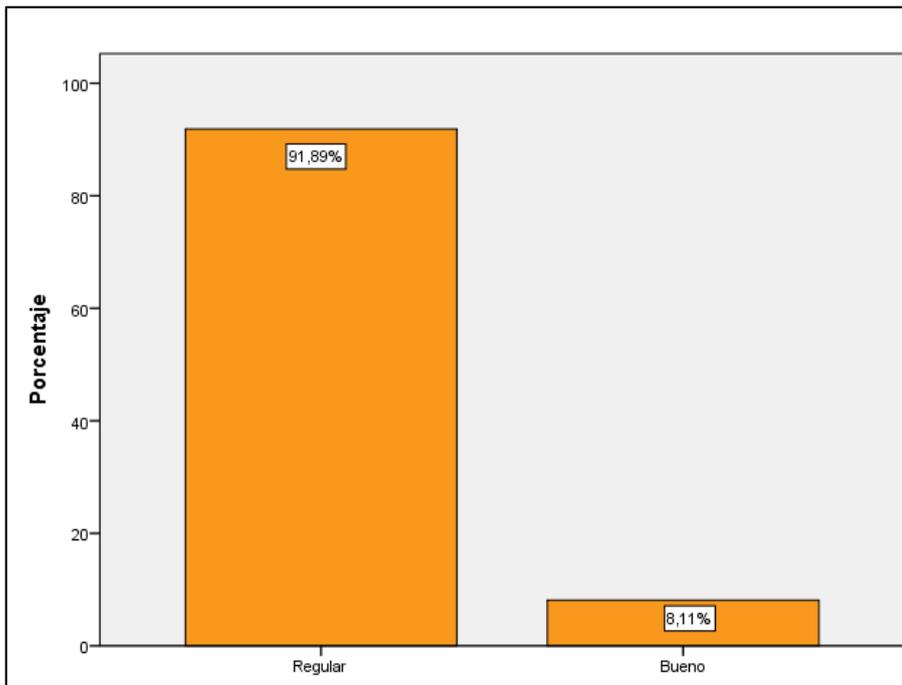


Figura 12. Niveles de la motivación según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Fuente: Propia

Interpretación

De la tabla 16 y figura 12 observamos que el 91.9% del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo - La Victoria, consideran que la Motivación es Regular y el 8.1% considera que es Bueno.

Dimensión 3: Ambiente o entorno

Tabla 17

Niveles del ambiente y entorno según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	2,7
Regular	15	40,5
Bueno	21	56,8
Total	37	100,0

Fuente: Propia

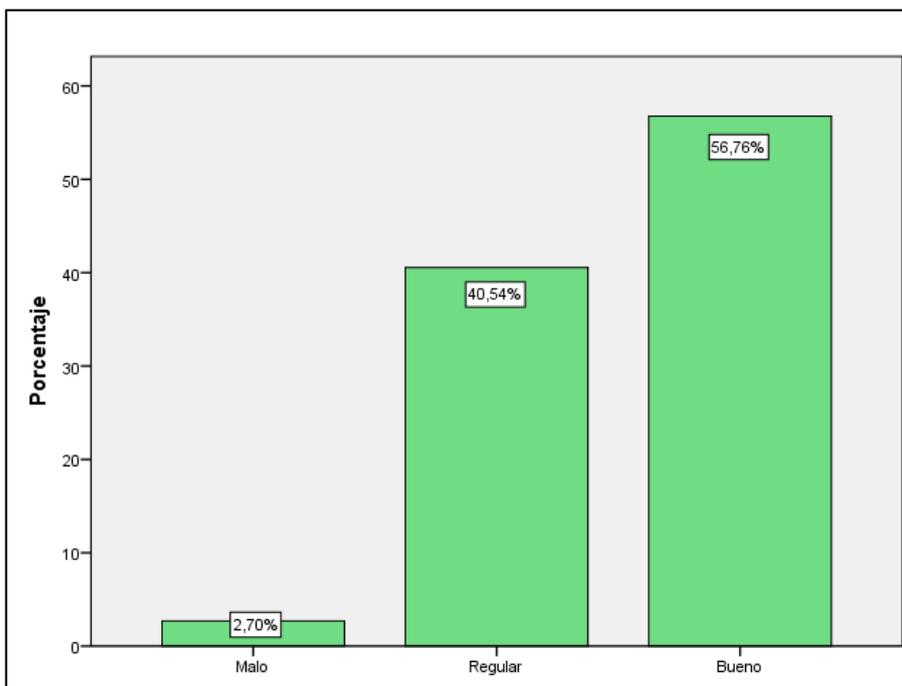


Figura 13. Niveles del ambiente y entorno según el personal administrativo en la institución educativa César Vallejo, La Victoria, Lima. Perú. 2018.

Fuente: Propia

Interpretación

De la tabla 17 y figura 13 observamos que el 56.8% del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo – La Victoria, consideran que el Ambiente o entorno es Bueno, el 40.5% considera que es Regular y el 2.7% considera que es Malo.

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

El clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Hipótesis de trabajo:

H₀: El clima organizacional no influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

H_a: El clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

El nivel de significancia es $\alpha = 0.05$ y por consiguiente el nivel de confianza es del 95%.

Tabla 18
Análisis de Tau_b de Kendall entre el clima organizacional y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	Clima organizacional
Desempeño laboral	Coefficiente de Tau_b de Kendall	1,000	0.389
	Sig. (bilateral)	.	0,011
	N	37	37

Fuente: Propia

Interpretación: Relación entre variables

Este análisis estadístico determina que las variables; el clima organizacional y el desempeño laboral influyen considerablemente con $t = 0,389$ encontrándose dentro de los niveles aceptables para el estudio, es decir que la influencia que presenta las variables determina el sustento estadístico para el mismo.

Las variables en estudio no influyen directamente de modo que el sig. = 0.011 es menor que $\alpha = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables se asocian; por ello se rechaza la hipótesis nula H₀ El clima organizacional no influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, aceptando la hipótesis alterna H_a El clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Hipótesis Específica 1

La autonomía individual influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Hipótesis de trabajo:

H₀: La autonomía individual no influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

H_a: La autonomía individual influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

El nivel de significancia es $\alpha = 0.05$ y por consiguiente el nivel de confianza es del 95%

Tabla 19
Análisis de Tau_b de Kendall entre el autonomía individual y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	Autonomía individual
Desempeño laboral	Coeficiente de Tau_b de Kendall	1,000	0,253
	Sig. (bilateral)	.	0,021
	N	37	37

Fuente: Propia

Interpretación: Relación entre variables

Este análisis estadístico determina que las variables; la autonomía individual y el desempeño laboral influyen considerablemente con $t = 0,253$ encontrándose dentro de los niveles aceptables para el estudio, es decir que la influencia que presenta las variables determina el sustento estadístico para el mismo.

Las variables en estudio influyen directamente de modo que el $\text{sig.} = 0.021$ es menor que $\alpha = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables se asocian; por ello se rechaza la hipótesis nula H_0 La autonomía individual no influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, aceptando la hipótesis alterna H_a La autonomía individual influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Hipótesis Específica 2

La estructura organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Hipótesis de trabajo:

H_0 : La estructura organizacional no influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

H_a : La estructura organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por consiguiente el nivel de confianza es de 95%

Tabla 20

Análisis de Tau_b de Kendall entre la estructura organizacional y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	Estructura organizacional
Desempeño laboral	Coeficiente de Tau_b de Kendall	1,000	0.020
	Sig. (bilateral)	.	0,047
	N	37	37

Fuente: Propia

Interpretación: Relación entre variables:

Este análisis estadístico determina que las variables; la estructura organizacional y el desempeño laboral influyen considerablemente con $t = 0,220$ encentrándose dentro de los niveles aceptables para el estudio, es decir que la influencia que presenta las variables determina el sustento estadístico para el mismo.

Las variables en estudio influyen directamente de modo que el sig. = 0.047 menor que $\alpha = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables se asocian; por ello se rechaza la hipótesis nula H_0 La estructura organizacional no influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, aceptando la hipótesis alterna H_a La estructura organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Hipótesis Específica 3

La recompensa económica influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Hipótesis de trabajo:

H₀: La recompensa económica no influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

H_a: La recompensa económica influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria. Lima. Perú. 2018.

El nivel de significancia es $\alpha = 0.05$ y por consiguiente el nivel de confianza es de 95%

Tabla 21

Análisis de Tau_b de Kendall entre la recompensa económica y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	Recompensa económica
Desempeño laboral	Coeficiente de Tau_b de Kendall	1,000	0.317
	Sig. (bilateral)	.	0,045
	N	37	37

Fuente: Propia

Interpretación: Relación entre variables:

Este análisis estadístico determina que las variables; la recompensa económica y el desempeño laboral influyen considerablemente con $t = 0,317$ encontrándose dentro de los niveles aceptables para el estudio, es decir que la influencia que presenta las variables determina el sustento estadístico para el mismo.

Las variables en estudio influyen directamente de modo que el sig. = 0.045 es menor que $\alpha = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables se asocian; por ello se rechaza la hipótesis nula H_0 La recompensa económica no influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, aceptando la hipótesis alterna H_a La recompensa económica influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Hipótesis Específica 4

La consideración y apoyo influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Hipótesis de trabajo:

H₀: La consideración y apoyo no influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

H_a: La consideración y apoyo influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

El nivel de significancia es $\alpha = 0.05$ y por consiguiente el nivel de confianza es de 95%

Tabla 22
Análisis de Tau_b de Kendall entre la consideración y apoyo y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	Consideración y apoyo
Desempeño laboral	Coeficiente de Tau_b de Kendall	1,000	0.341
	Sig. (bilateral)	.	0,049
	N	37	37

Fuente: Propia

Interpretación: Relación entre variables:

Este análisis estadístico determina que las variables; la consideración y apoyo y el desempeño laboral influyen considerablemente con $t = 0,341$ encontrándose dentro de los niveles aceptables para el estudio, por lo que la influencia que presenta las variables determina el sustento estadístico para el mismo. (Ver tabla x)

Las variables en estudio influyen directamente de modo que el sig. = 0.049 es menor que $\alpha = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables se asocian; po ello se rechaza la hipótesis nula H_0 La consideración y apoyo no influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, aceptando la H_a La consideración y apoyo influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

V. DISCUSIÓN

5.1. Análisis de discusión de resultados

Esta investigación tiene como propósito presentar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Institución Educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

Considerando que el resultado estadístico arrojó un coeficiente de correlación ($t = 0,389$) encontrándose dentro de los niveles aceptables de estudio. Para esto se compara los resultados obtenidos con las conclusiones de los antecedentes y las teorías mencionadas en el capítulo II del marco teórico.

Según Uribe (2015, p. 44) “La importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones, razón por la cual se consideró relevante la realización de las siguientes investigaciones dirigidas a determinar las propiedades psicométricas de una escala de clima organizacional construida para población mexicana y su aplicación en dos investigaciones que permiten constatar el efecto significativo que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral.”

Para Uribe se puede afirmar entonces que ante un buen clima organizacional el colaborador no se ve afectado, de allí la importancia de tener un buen clima organizacional para que los colaboradores manifiesten actitudes positivas y no se altera su desempeño laboral que comúnmente es manifestado a través de su conducta y rendimiento.

La autonomía individual si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Institución Educativa. César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, con un coeficiente de correlación ($t = 0,253$), tomando en cuenta que el 78.4 % de los encuestados lo considera regular, encontrándose dentro de los niveles aceptables de estudio.

La estructura organizacional si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Institución Educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, con un coeficiente de correlación ($t = 0,220$), tomando en cuenta que el 89.2% de los encuestados lo considera regular, encontrándose dentro de los niveles aceptables de estudio

La recompensa económica si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Institución Educativa César Vallejo. La Victoria.

Lima. Perú. 2018, con un coeficiente de correlación ($t = 0,317$) tomando en cuenta que el 51,4 % de los encuestados lo considera regular, encontrándose dentro de los niveles aceptables de estudio.

La consideración y apoyo si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Institución Educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, con un coeficiente de correlación ($t = 0,341$) tomando en cuenta que el 64,9 % de los encuestados lo considera regular, encontrándose dentro de los niveles aceptables de estudio.

Según Brunet (2014, p. 51) determina que primordialmente deberá asegurarse que su instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

“Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto poder de decisión.”

“Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.”

Brunet en este concepto se refiere a los flujogramas organizacionales, es decir lo que se especifica en un manual de funciones o reglamento interno, donde se consideran las funciones o roles que cada colaborador ha de cumplir dentro del proceso o ejecución de responsabilidades consideradas dentro de su remuneración.

“Tipo de recompensa. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.”

Para la mayoría de trabajadores de nuestro país la recompensa económica no es más que el reconocimiento del cumplimiento de sus funciones

y del logro propuesto por la organización a la que pertenece, que muchas veces no satisface sus necesidades básicas, pero la puntualidad de dicha recompensa es de vital importancia para su satisfacción personal.

“Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.”

En la actualidad la mayoría de empresas a tomado énfasis en proponer programas para incentivar la participación comprometida de sus trabajadores, incluso ya se adopta el concepto de colaboradores eso a llevado a que éste se sienta parte de la empresa u organización, como consecuencia en su mayoría se sienten motivados y considerados como miembros activos e importantes para el logro de objetivos.

VI. CONCLUSIONES

Primera: El clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Institución Educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, con un coeficiente de correlación ($t = 0,389$) encontrándose dentro de los niveles aceptables de estudio.

- Segunda: La autonomía individual si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Institución Educativa. César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, con un coeficiente de correlación ($t = 0,253$) encontrándose dentro de los niveles aceptables de estudio.
- Tercera: La estructura organizacional si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Institución Educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, con un coeficiente de correlación ($t = 0,220$) encontrándose dentro de los niveles aceptables de estudio.
- Cuarta: La recompensa económica si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Institución Educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, con un coeficiente de correlación ($t = 0,317$) encontrándose dentro de los niveles aceptables de estudio.
- Quinta: La consideración y apoyo si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Institución Educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018, con un coeficiente de correlación ($t = 0,341$) encontrándose dentro de los niveles aceptables de estudio.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera: Se recomienda a los directivos promover actividades interpersonales en el personal administrativo, para el fomento de una actitud de reconciliación, dejando de lado las diferencias anteriores a esta investigación, en pos de mejorar su desempeño laboral.

- Segunda: Realizar reuniones mensuales solicitadas por el consejo directivo, para la mejora continua y el análisis de la problemática existente en el desempeño de sus colaboradores.
- Tercera: Formar alianzas con instituciones públicas o privadas en las que el personal pueda ser capacitado y actualizado en las actividades que a diario realiza.
- Cuarta: Promover la rotación del personal en sus áreas de desempeño para favorecer un clima organizacional favorable.
- Quinta: Solicitar apoyo de instituciones de psicología y terapias para el manejo de emociones y estabilidad emocional del personal administrativo.
- Sexta: La estimulación y motivación de manera continua por el esfuerzo que realiza el personal administrativo, que les permita superar obstáculos que encuentren en el desarrollo de sus actividades.
- Séptima: Que al término del año académico cada personal administrativo sea evaluado en su nivel de logros, solución de problemas y participación activa en las actividades programadas por la Institución Educativa.

Referencias bibliográficas

- Aguirre A., Castillo A., Tous D. (2009). *Administración de organizaciones en el entorno actual*. España: Editorial Pirámide.

- Alles, M. (2008), *Desempeño por competencias evaluación de 360°*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Universidad Pública de Praia Cabo Verde: Editorial Shalom.
- Bohlander G., Snell S. y Morris S. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Brunet, L. (1987), *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México. Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Chiang M., Martin J., Nuñez A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015), *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Cortés, N. (2012). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009. *Colecciones Educativas en Salud Pública*, 129-177
- De la Cruz, E. y Huamán, A. (2015). *El clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica – 2015*. (Tesis de licenciatura). Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Edel, R., García, A. y Casiano R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. España: EUMED.

- García, G. y Segura, L. (2013). *El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay – 2013.* (Tesis de maestría). Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae
- Gonzales, J., Rodríguez, M. y Gonzales, O. (2017). El Clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista Espacios*, 39(37), 1-19.
- Hernández R., Fernández C., Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Huamani, N. (2013). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del área de transporte del Metro de Lima, La línea 1 en el 2013.* (Tesis de licenciatura). Lima: Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.
- Martin , M. y Colbs. (1999). *Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: relaciones causales*. España: Universidad de Alcalá.
- Mayurí, J. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación FEBAN, Lima 2006.* (Tesis de doctorado). Lima: UNMSM.
- Molocho, N. (2009). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 1, Lima 2009.* (Tesis para optar el grado de maestro). Lima: UNMSM.
- Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Revista Negotium*, 3(9), 33-51.

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Saloner , G., Shepard, A. y Podolny, J. (2011). *Administración estratégica*. México: Hempholme.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Soto, R. (2015). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*. Lima: Colección Nuevo Milenio.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de “Andelas Cía. Ltda.” de la ciudad de Ambato*. (Tesis de ingeniería). Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Uribe J, (2015), *Clima y ambiente organizacional*. México. Editorial el Manual Moderno S.A.
- Yuni, J., & Ariel, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba: Brujas.
- Yusibay, L. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de Educación Inicial*. (Tesis de maestría). Maracaibo: Universidad del Zulia.

Anexo 1: Matriz de consistencia

TEMA: Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo. La Victoria. Lima. Perú. 2018.

AUTOR: Augusto Virgilio Jauregui Flores.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																													
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>A. ¿Cómo influye la autonomía individual en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018?</p> <p>B. ¿Cómo influye la estructura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018?</p> <p>C. ¿Cómo influye la recompensa económica en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018?</p> <p>D. ¿Cómo influye la consideración y apoyo en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>A. Determinar cómo influye la autonomía individual en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018.</p> <p>B. Determinar cómo influye la estructura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018.</p> <p>C. Determinar cómo influye la recompensa económica en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018.</p> <p>D. Determinar cómo influye la consideración y apoyo en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018.</p>	<p>Hipótesis principal:</p> <p>El clima organizacional si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018.</p> <p>Hipótesis secundarias:</p> <p>H1. La autonomía individual si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018.</p> <p>H2. La estructura organizacional si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018.</p> <p>H3. La recompensa económica si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018.</p> <p>H4. La consideración y apoyo si influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la institución educativa César Vallejo La Victoria Lima Perú 2018.</p>	<p>V. INDEPENDIENTE: (Clima organizacional):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">I. Autonomía individual</td> <td>- Identidad</td> <td>1, 2,3</td> </tr> <tr> <td>- Toma de decisiones</td> <td>4, 5, 6</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">II. Estructura organizacional</td> <td>- Condiciones laborales</td> <td>7, 8, 9</td> </tr> <tr> <td>- Comunicación</td> <td>10, 11, 12</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">III. Recompensa económica</td> <td>- Salario</td> <td>13, 14</td> </tr> <tr> <td>- Incentivo</td> <td>15, 16</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">IV Consideración y apoyo</td> <td>- Estimulo laboral</td> <td>17, 18</td> </tr> <tr> <td>- Apoyo social</td> <td>19, 20</td> </tr> </tbody> </table> <p>V. DEPENDIENTE: (Desempeño laboral)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">I. Capacidad</td> <td>- Competencia</td> <td>21, 22</td> </tr> <tr> <td>- Habilidades técnicas</td> <td>23, 24, 25</td> </tr> <tr> <td>- Habilidades interpersonales</td> <td>26, 27, 28</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">II. Motivación</td> <td>- Comportamiento</td> <td>29, 30</td> </tr> <tr> <td>- Ambiciones de carrera</td> <td>31, 32, 33</td> </tr> <tr> <td>- Metas expectativas</td> <td>34, 35</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">III. Ambiente o entorno</td> <td>- Diseño del puesto</td> <td>36, 37, 38</td> </tr> <tr> <td>- Sindicato</td> <td>39, 40</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	I. Autonomía individual	- Identidad	1, 2,3	- Toma de decisiones	4, 5, 6	II. Estructura organizacional	- Condiciones laborales	7, 8, 9	- Comunicación	10, 11, 12	III. Recompensa económica	- Salario	13, 14	- Incentivo	15, 16	IV Consideración y apoyo	- Estimulo laboral	17, 18	- Apoyo social	19, 20	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	I. Capacidad	- Competencia	21, 22	- Habilidades técnicas	23, 24, 25	- Habilidades interpersonales	26, 27, 28	II. Motivación	- Comportamiento	29, 30	- Ambiciones de carrera	31, 32, 33	- Metas expectativas	34, 35	III. Ambiente o entorno	- Diseño del puesto	36, 37, 38	- Sindicato	39, 40
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices																																														
I. Autonomía individual	- Identidad	1, 2,3																																														
	- Toma de decisiones	4, 5, 6																																														
II. Estructura organizacional	- Condiciones laborales	7, 8, 9																																														
	- Comunicación	10, 11, 12																																														
III. Recompensa económica	- Salario	13, 14																																														
	- Incentivo	15, 16																																														
IV Consideración y apoyo	- Estimulo laboral	17, 18																																														
	- Apoyo social	19, 20																																														
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices																																														
I. Capacidad	- Competencia	21, 22																																														
	- Habilidades técnicas	23, 24, 25																																														
	- Habilidades interpersonales	26, 27, 28																																														
II. Motivación	- Comportamiento	29, 30																																														
	- Ambiciones de carrera	31, 32, 33																																														
	- Metas expectativas	34, 35																																														
III. Ambiente o entorno	- Diseño del puesto	36, 37, 38																																														
	- Sindicato	39, 40																																														

TIPO, NIVEL Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA	PROPUESTA DE BASES TEORICAS
<p>TIPO.- La presente investigación es de tipo aplicada porque cuenta con un marco teórico y se busca comprobar lo propuesto por la teoría referente al tema de investigación con la realidad que se encuentra en la institución educativa César Vallejo, ubicado en el distrito de La Victoria.</p> <p>NIVEL.- La presente investigación es de nivel explicativo porque trata de demostrar que la variable independiente influye en la variable dependiente, considerando que es más estructurada aplicando la exploración y la descripción, buscando darle un mejor entendimiento.</p> <p>DISEÑO.- La presente investigación es de diseño no experimental y transversal. No experimental porque no se presenta manipulación de las variables por parte del investigador; y transversal por que los instrumentos se aplican en un solo corte en el tiempo.</p>	<p>POBLACIÓN. - Para la presente investigación, la población está comprendida por 37 trabajadores de ambos sexos del personal administrativo de la institución educativa César Vallejo La Victoria. Lima. Perú.</p> <p>MUESTRA. - Para la presente investigación, la muestra es censal por que se trabaja con toda la población, es decir, 37 trabajadores del personal administrativo de la institución educativa César Vallejo La Victoria. Lima. Perú.</p> <p>MUESTREO.- Para la presente investigación va ser censal, por lo tanto no se va usar un muestreo.</p>	<p>TÉCNICA. - Para la presente investigación la técnica utilizada es: La Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO.- Para la presente investigación el instrumento utilizado es: El Cuestionario, que consta de 40 ítems.</p>		<p>2.1. Antecedentes de la investigación.</p> <p>2.1.1. Antecedentes nacionales.</p> <p>2.1.2. Antecedentes internacionales.</p> <p>2.2. Bases teóricas de la variable independiente.</p> <p>2.2.1. Definiciones del clima organizacional.</p> <p>2.2.2. Definiciones de las dimensiones del clima organizacional.</p> <p>2.2.3. Teorías sobre el clima organizacional.</p> <p>2.2.4. Importancia del clima organizacional.</p> <p>2.2.4.1. Carácter específico y general del clima organizacional.</p> <p>2.2.5. Tipos del clima organizacional.</p> <p>2.3. Bases teóricas de la variable dependiente.</p> <p>2.3.1. Definiciones del desempeño laboral.</p> <p>2.3.2. Definiciones de las dimensiones del desempeño laboral.</p> <p>2.3.3. La evaluación del desempeño laboral.</p> <p>2.3.3.1. Propósitos de la evaluación del desempeño.</p> <p>2.3.4. Importancia del desempeño laboral.</p> <p>2.3.5. Métodos de evaluación de desempeño.</p> <p>2.4. Definición de términos básicos.</p>

Anexo 2: Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / E LIKERT	ESCALA MEDICION	RANGO CATEGORIAS			
Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL	I.1. AUTONOMIA INDIVIDUAL	I.1.1. IDENTIDAD	1,2,3	LIKERT 5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A Veces sí a Veces no 2 = Casi Nunca 1 = Nunca	Bueno (74 – 100) Regular (47 – 73) Malo (20 – 46)			
		I.1.2. TOMA DE DECISIONES	4,5,6					
	I.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	I.2.1. CONDICIONES LABORALES	7,8,9					
		I.2.2. COMUNICACIÓN	10,11,12					
	I.3. RECOMPENSA ECONOMICA	I.3.1. SALARIO	13,14					
		I.3.2. INCENTIVOS	15,16					
	I.4. CONSIDERACION Y APOYO	I.4.1. ESTIMULO LABORAL	17,18					
		I.4.2. APOYO SOCIAL	19,20					
	Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL	D.1. CAPACIDAD	D.1.1. COMPETENCIA			21,22	LIKERT 5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A Veces sí a Veces no 2 = Casi Nunca 1 = Nunca	Bueno (74 – 100) Regular (47 – 73) Malo (20 – 46)
			D.1.2. HABILIDADES TECNICAS			23,24,25		
D.1.3. HABILIDADES INTERPERSONALES			26,27,28					
D.2. MOTIVACION		D.2.1. COMPORTAMIENTO	29,30					
		D.2.2. AMBICIONES DE CARRERA	31,32,33					
		D.2.3. METAS EXPECTATIVAS	34,35					
D.3.AMBIENTE O ENTORNO		D.3.1. DISEÑO DEL PUESTO	36,37,38					
		D.3.2. SINDICATO	39,40					

Anexo 3: Instrumentos

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CÉSAR VALLEJO LA VICTORIA. LIMA. PERÚ. 2018

Estimado:

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre las competencias de gestión y gerencia dentro de la institución que usted administra; los resultados de esta investigación le ayudasen a su aptitud y actitud de liderazgo dentro de su trayectoria profesional.

Recomendación: Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (X) en casillero por pregunta.

Cada número equivale a:

5 = Siempre

4 = Casi Siempre

3 = A Veces si a Veces no

2 = Casi Nunca

1 = Nunca

I. CLIMA ORGANIZACIONAL

I.1. AUTONOMIA INDIVIDUAL

N°	I.1.1. IDENTIDAD	5	4	3	2	1
1	¿El personal administrativo se siente comprometido con su trabajo en la institución educativa?					
2	¿El personal administrativo participa de las actividades organizadas por la institución educativa?					
3	¿Le habilitan de uniformes para la ejecución de sus labores?					
I.1.2. TOMA DE DECISIONES						
4	¿Se realizan evaluaciones de logros al finalizar las actividades?					
5	¿Puede Ud. Como personal administrativo dar solución a un problema que se le presente?					
6	¿Esta Ud. Supeditado a su superior inmediato para solucionar un problema?					

I.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

I.2.1. CONDICIONES LABORALES						
7	¿El personal administrativo respeta los cargos jerárquicos?					
8	¿El ambiente de trabajo asignado es suficiente para desarrollar su labor?					
9	¿Los equipos y materiales que utilizan son entregados a tiempo para realizar su labor?					
I.2.2. COMUNICACION						
10	¿Al personal administrativo le es difícil conciliar conflictos que se presenten en la institución educativa?					
11	¿Le es complicado promover el dialogo después de un altercado?					
12	¿Consideran su opinión ante una problemática en la institución educativa?					

I.3. RECOMPENSA ECONOMICA

I.3.1. SALARIO						
13	¿El salario que recibe satisface sus necesidades básicas?					
14	¿Consideras que las evaluaciones son necesarias para el aumento del salario?					
I.3.2. INCENTIVOS						
15	¿Reciben algún tipo de incentivos por su labor?					
16	¿El trabajador administrativo recibe algún reconocimiento por su trayectoria?					

I.4. CONSIDERACION Y APOYO

I.3.1. ESTIMULO LABORAL						
17	¿Les manifiestan a los trabajadores la importancia de su trabajo?					
18	¿Ante un problema de salud se preocupan por su bienestar?					
I.3.2. APOYO SOCIAL						
19	¿Apoyan al personal cuando este realiza actividades económicas?					
20	¿Cuándo se ausenta de su trabajo delegan a otro personal?					

II. DESEMPEÑO LABORAL

II.1. CAPACIDAD

II.1.1. COMPETENCIA						
21	¿El personal administrativo está capacitado para el puesto de trabajo que desempeña?					
22	¿La capacidad del personal administrativo satisface las necesidades de la institución educativa?					
II.1.2. HABILIDADES TECNICAS						
23	¿El personal administrativo ha sido capacitado en manejo de insumos?					
24	¿El personal administrativo ha sido capacitado en temas como prevención de accidentes?					
25	¿Considera Ud. Necesario los cursos de actualizaciones para el personal administrativo?					
II.1.3. HABILIDADES INTERPERSONALES						
26	¿El personal administrativo mantiene buenas relaciones con compañeros de trabajo?					
27	¿Considera importante las habilidades sociales para el buen desempeño de su labor?					
28	¿El personal administrativo ha sido capacitado en temas como habilidades sociales?					

II.2. MOTIVACION

II.2.1. COMPORTAMIENTO						
29	¿El personal administrativo suele tener conflictos entre sus miembros?					
30	¿Considera Ud. Importante el control de emociones para el desarrollo de sus funciones?					
II.2.2. AMBICIONES DE CARRERA						
31	¿Se han realizado ascensos en el área que se desempeña?					
32	¿Invierte Ud. De forma personal en su preparación profesional?					
33	¿El personal administrativo participa en el concurso de becas para estudios académicos?					
II.2.3. METAS Y EXPECTATIVAS						
34	¿Al personal administrativo le preocupa saber dónde será su puesto de trabajo en un futuro cercano?					
35	¿Se puede decir que el personal administrativo cuenta con ganas de superación?					

II.3. AMBIENTE O ENTORNO

II.3.1. DISEÑO DEL PUESTO						
36	¿Se realiza la rotación del puesto de trabajo?					
37	¿El cambio de ambiente de trabajo altera el desempeño laboral del trabajador?					
38	¿El personal administrativo considera el manual de funciones en sus actividades cotidianas?					
II.3.2. SINDICATO						
39	¿El personal administrativo cuenta con algún sindicato?					
40	¿El personal administrativo se siente respaldado por los miembros de su sindicato?					

Anexo 4: Validación de instrumentos

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: AUTONOMIA INDIVIDUAL							
1	¿El personal administrativo se siente comprometido con su trabajo en la institución educativa?	✓		✓		✓		
2	¿El personal administrativo participa de las actividades organizadas por la institución educativa?	✓		✓		✓		
3	¿Le habilitan de uniformes para la ejecución de sus labores?	✓		✓		✓		
4	¿Se realizan evaluaciones de logros al finalizar las actividades?	✓		✓		✓		
5	¿Puede Ud. Como personal administrativo dar solución a un problema que se le presente?	✓		✓		✓		
6	¿Esta Ud. Supeditado a su superior inmediato para solucionar un problema?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
7	¿El personal administrativo respeta los cargos jerárquicos?	Si	No	Si	No	Si	No	
8	¿El ambiente de trabajo asignado es suficiente para desarrollar su labor?	✓		✓		✓		
9	¿Los equipos y materiales que utilizan son entregados a tiempo para realizar su labor?	✓		✓		✓		
10	¿Al personal administrativo le es difícil conciliar conflictos que se presenten en la institución educativa?	✓		✓		✓		
11	¿Le es complicado promover el dialogo después de un altercado?	✓		✓		✓		
12	¿Consideran su opinión ante una problemática en la institución educativa?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: RECOMPENSA ECONOMICA							
13	¿El salario que recibe satisface sus necesidades básicas?	Si	No	Si	No	Si	No	
14	¿Consideras que las evaluaciones son necesarias para el aumento del salario?	✓		✓		✓		
15	¿Reciben algún tipo de incentivos por su labor?	✓		✓		✓		
16	¿El trabajador administrativo recibe algún reconocimiento por su trayectoria?	✓		✓		✓		

DIMENSION 4: CONSIDERACION Y APOYO		Si	No	Si	No	Si	No
17	¿Les manifiestan a los trabajadores la importancia de su trabajo?	✓		✓		✓	
18	¿Ante un problema de salud se preocupan por su bienestar?	✓		✓		✓	
19	¿Apoyan al personal cuando este realiza actividades económicas?	✓		✓		✓	
20	¿Cuándo se ausenta de su trabajo delegan a otro personal?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI EXISTE SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X] No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Mgtr. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José**

DNI: **25651955**

Especialidad del evaluador: **DOCENTE METODOLOGO**

.....


¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

13 de Enero del 2018

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: CAPACIDAD								
21	¿El personal administrativo está capacitado para el puesto de trabajo que desempeña?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
22	¿La capacidad del personal administrativo satisface las necesidades de la institución educativa?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
23	¿El personal administrativo ha sido capacitado en manejo de insumos?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
24	¿El personal administrativo ha sido capacitado en temas como prevención de accidentes?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
25	¿Considera Ud. Necesario los cursos de actualizaciones para el personal administrativo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
26	¿El personal administrativo mantiene buenas relaciones con compañeros de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
27	¿Considera importante las habilidades sociales para el buen desempeño de su labor?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
28	¿El personal administrativo ha sido capacitado en temas como habilidades sociales?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
DIMENSION 2: MOTIVACION								
29	¿El personal administrativo suele tener conflictos entre sus miembros?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
30	¿Considera Ud. importante el control de emociones para el desarrollo de sus funciones?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
31	¿Se han realizado ascensos en el área que se desempeña?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
32	¿Invierte Ud. De forma personal en su preparación profesional?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
33	¿El personal administrativo participa en el concurso de becas para estudios académicos?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
34	¿Al personal administrativo le preocupa saber dónde será su puesto de trabajo en un futuro cercano?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
35	¿Se puede decir que el personal administrativo cuenta con ganas de superación?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
DIMENSION 3: AMBIENTE O ENTORNO								
36	¿Se realiza la rotación del puesto de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

37	¿El cambio de ambiente de trabajo altera el desempeño laboral del trabajador?	✓	✓	✓	✓	✓
38	¿El personal administrativo considera el manual de funciones en sus actividades cotidianas?	✓	✓	✓	✓	✓
39	¿El personal administrativo cuenta con algún sindicato?	✓	✓	✓	✓	✓
40	¿El personal administrativo se siente respaldado por los miembros de su sindicato?	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI EXISTE SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Mgtr. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José**

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: **DOCENTE METODOLOGO**

.....


¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planeados son suficientes para medir la dimensión

13 de Enero del 2018

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: AUTONOMIA INDIVIDUAL							
1	¿El personal administrativo se siente comprometido con su trabajo en la institución educativa?	/		/		/		
2	¿El personal administrativo participa de las actividades organizadas por la institución educativa?	/		/		/		
3	¿Le habilitan de uniformes para la ejecución de sus labores?	/		/		/		
4	¿Se realizan evaluaciones de logros al finalizar las actividades?	/		/		/		
5	¿Puede Ud. Como personal administrativo dar solución a un problema que se le presente?	/		/		/		
6	¿Esta Ud. Supeditado a su superior inmediato para solucionar un problema?	/		/		/		
	DIMENSION 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿El personal administrativo respeta los cargos jerárquicos?	/		/		/		
8	¿El ambiente de trabajo asignado es suficiente para desarrollar su labor?	/		/		/		
9	¿Los equipos y materiales que utilizan son entregados a tiempo para realizar su labor?	/		/		/		
10	¿Al personal administrativo le es difícil conciliar conflictos que se presenten en la institución educativa?	/		/		/		
11	¿Le es complicado promover el dialogo después de un altercado?	/		/		/		
12	¿Consideran su opinión ante una problemática en la institución educativa?	/		/		/		
	DIMENSION 3: RECOMPENSA ECONOMICA	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿El salario que recibe satisface sus necesidades básicas?	/		/		/		
14	¿Consideras que las evaluaciones son necesarias para el aumento del salario?	/		/		/		
15	¿Reciben algún tipo de incentivos por su labor?	/		/		/		
16	¿El trabajador administrativo recibe algún reconocimiento por su trayectoria?	/		/		/		

DIMENSION 4: CONSIDERACION Y APOYO		Si	No	Si	No	Si	No
17	¿Les manifiestan a los trabajadores la importancia de su trabajo?	/		/		/	
18	¿Ante un problema de salud se preocupan por su bienestar?	/		/		/	
19	¿Apoyan al personal cuando este realiza actividades económicas?	/		/		/	
20	¿Cuándo se ausenta de su trabajo delegan a otro personal?	/		/		/	

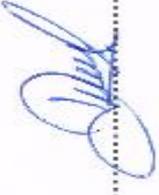
Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI EXISTE SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Davalle Paulino, Devin Christian.*

DNI: *40234321*

Especialidad del evaluador: **DOCENTE TEMATICO**

.....


¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

13 de Enero del 2018

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
21	¿El personal administrativo está capacitado para el puesto de trabajo que desempeña?	/		/		/		
22	¿La capacidad del personal administrativo satisface las necesidades de la institución educativa?	/		/		/		
23	¿El personal administrativo ha sido capacitado en manejo de insumos?	/		/		/		
24	¿El personal administrativo ha sido capacitado en temas como prevención de accidentes?	/		/		/		
25	¿Considera Ud. Necesario los cursos de actualizaciones para el personal administrativo?	/		/		/		
26	¿El personal administrativo mantiene buenas relaciones con compañeros de trabajo?	/		/		/		
27	¿Considera importante las habilidades sociales para el buen desempeño de su labor?	/		/		/		
28	¿El personal administrativo ha sido capacitado en temas como habilidades sociales?	/		/		/		
29	DIMENSION 2: MOTIVACION ¿El personal administrativo suele tener conflictos entre sus miembros?	SI	No	SI	No	SI	No	
30	¿Considera Ud. Importante el control de emociones para el desarrollo de sus funciones?	/		/		/		
31	¿Se han realizado ascensos en el área que se desempeña?	/		/		/		
32	¿Invierte Ud. De forma personal en su preparación profesional?	/		/		/		
33	¿El personal administrativo participa en el concurso de becas para estudios académicos?	/		/		/		
34	¿Al personal administrativo le preocupa saber dónde será su puesto de trabajo en un futuro cercano?	/		/		/		
35	¿Se puede decir que el personal administrativo cuenta con ganas de superación?	/		/		/		
36	DIMENSION 3: AMBIENTE O ENTORNO ¿Se realiza la rotación del puesto de trabajo?	SI	No	SI	No	SI	No	

37	¿El cambio de ambiente de trabajo altera el desempeño laboral del trabajador?	/	/	/	/
38	¿El personal administrativo considera el manual de funciones en sus actividades cotidianas?	/	/	/	/
39	¿El personal administrativo cuenta con algún sindicato?	/	/	/	/
40	¿El personal administrativo se siente respaldado por los miembros de su sindicato?	/	/	/	/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI EXISTE SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Dra. Valle Paulino, Doris Chirikian.*

DNI: *40234321*

Especialidad del evaluador: **DOCENTE TEMATICO**


.....

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
Nota: Suficiencia, se otorga suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

13 de Enero del 2018

Anexo 5: Matriz de datos

MATRIZ DE DATOS																	V.IND.	V.DEP.																										
AUTONOMIA INDIVIDUAL					CLIMA ORGANIZACIONAL					DESEMPEÑO LABORAL							TOTAL	TOTAL																										
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					RECOMPENSA ECONOMICA					CONSIDERACION Y APOYO			CAPACIDAD				MOTIVACION			AMBIENTE O ENTORNO																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40					
1	4	8	2	4	5	3	5	4	4	2	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	5	3	5	3	3	3	2	4	5	4	3	4	3	4	3	74	74		
2	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	2	5	1	1	2	1	2	1	1	2	1	4	4	5	3	4	5	3	4	3	1	4	3	1	4	5	3	4	3	5	54	69	
3	3	5	1	3	5	5	3	3	3	3	3	2	5	2	2	3	5	3	3	4	4	1	1	5	3	4	3	3	1	4	3	1	4	3	1	4	5	3	4	3	5	64	64	
4	5	5	3	2	3	4	5	4	4	3	2	4	2	5	1	5	1	5	3	5	3	5	2	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	71	85		
5	4	5	1	2	3	4	5	5	2	5	2	1	5	1	1	4	2	1	4	2	3	4	2	1	5	3	5	4	3	5	3	5	3	5	5	3	4	5	3	5	57	77		
6	4	2	3	4	5	4	4	5	4	4	3	2	4	2	1	4	3	3	4	3	4	3	4	1	5	3	5	1	4	5	1	3	2	2	3	1	3	2	5	3	67	57		
7	3	4	2	3	5	5	4	4	2	2	2	1	4	1	2	1	3	2	5	4	2	3	5	5	5	5	3	5	5	1	5	1	5	5	5	2	4	5	4	58	78			
8	3	2	3	5	4	5	4	3	3	2	2	3	1	1	3	3	4	2	4	3	3	4	4	2	4	2	4	3	4	4	1	2	4	4	1	2	4	4	5	3	60	70		
9	5	5	3	4	4	3	4	5	3	2	1	5	1	1	4	4	1	5	5	1	1	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	1	1	5	5	4	3	5	4	66	71			
10	3	2	2	3	5	4	5	4	3	3	2	2	3	1	1	3	3	4	3	3	5	1	2	4	3	4	1	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	4	2	61	59			
11	5	5	3	2	3	4	3	4	5	4	2	1	5	1	1	4	4	1	5	3	5	1	2	4	3	4	2	3	4	2	3	1	3	1	3	2	2	4	2	65	58			
12	5	4	2	3	4	3	2	4	4	3	2	4	2	4	2	4	3	2	5	4	3	2	2	4	3	3	2	3	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	3	65	65			
13	5	5	5	2	1	1	5	5	2	1	4	2	3	2	3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	2	1	4	5	5	5	5	5	4	3	69	78		
14	4	4	1	2	5	3	5	2	2	2	4	2	1	1	2	1	5	5	2	1	1	2	5	4	4	5	2	5	5	1	4	1	5	5	1	1	2	4	1	51	63			
15	5	5	1	5	2	5	1	3	1	5	3	1	5	1	1	3	3	3	5	5	1	2	5	4	4	3	4	5	5	5	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	65	80		
16	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	68	66			
17	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	1	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	85	92			
18	5	4	2	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	72	72		
19	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	70	73		
20	5	3	1	4	4	2	5	5	4	2	2	3	2	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	2	5	1	4	4	3	1	4	3	1	4	5	3	64	73
21	5	3	3	5	3	5	4	1	1	1	1	1	5	1	1	1	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	1	1	4	3	1	3	5	5	56	71		
22	5	3	1	5	4	3	5	4	5	3	4	1	3	4	1	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	3	4	1	4	3	3	4	1	4	4	4	1	58	70		
23	3	4	2	5	3	5	3	4	2	4	5	1	5	1	1	2	2	4	1	5	4	5	5	4	3	5	1	5	1	5	1	3	4	1	2	4	5	1	63	57				
24	5	5	3	3	4	3	4	3	4	2	2	3	5	2	2	4	4	5	4	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	1	5	1	5	5	5	1	5	5	5	72	79			
25	3	4	3	5	3	5	4	4	4	2	1	4	1	2	1	3	2	5	4	1	1	5	3	5	1	5	5	1	4	5	1	3	1	3	1	3	1	5	3	58	54			
26	4	5	2	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	62	69			
27	5	4	1	3	1	4	5	4	3	3	3	2	4	5	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	63	73		
28	3	4	2	4	5	4	5	4	3	2	3	5	2	5	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	3	1	4	5	3	4	3	4	3	70	65		
29	3	5	1	3	5	5	3	3	3	3	3	2	5	2	2	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	1	4	5	3	4	3	4	3	67	66			
30	5	1	5	5	2	5	1	3	1	5	3	1	5	1	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	2	4	4	4	5	4	5	4	66	78		
31	3	4	5	3	2	4	5	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	5	1	1	5	4	4	4	3	4	5	5	1	1	5	3	5	5	5	5	5	66	80			
32	5	1	5	5	5	5	3	3	4	4	4	2	5	2	3	5	5	4	4	5	1	2	5	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	5	2	4	5	3	4	4	71	71		
33	3	4	2	4	4	3	5	4	4	2	4	5	3	4	3	5	3	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	3	1	4	3	2	4	3	2	4	3	4	5	3	72	66		
34	3	5	2	3	4	5	3	4	1	2	3	2	4	2	2	4	4	4	2	1	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3	5	4	66	65	
35	3	4	2	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	5	5	69	60	
36	4	5	1	3	2	4	4	3	3	4	4	3	5	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	5	2	4	4	3	4	4	65	70		
37	3	4	1	3	5	5	3	3	2	4	3	2	5	2	2	3	5	3	4	4	1	1	5	4	4	4	4	3	3	1	1	1	4	3	2	4	3	4	4	4	67	86		
																	2421	2394																										
146	155	84	122	153	139	167	159	132	112	118	107	81	154	72	73	121	114	114	126	154	161	93	95	165	140	150	107	125	135	112	135	63	172	148	124	130	131	173	132					
3.3	4.2	2.5	3.3	4.1	3.6	4.5	3.8	3.6	3.0	3.2	2.9	2.2	4.2	1.9	2.0	3.3	3.1	3.4	4.2	4.4	4.2	2.6	4.5	3.8	4.1	2.9	3.5	3.6	3.0	3.6	1.7	3.3	4.0	3.4	3.5	3.5	4.7	3.6						
																	MIN. MAX.	MIN. MAX.																										
																	V.I. 1.9 4.5	V.I. 1.7 4.7																										
																	TOT. 1.7 4.7	TOT. 1.7 4.7																										
																	V.IND. 65.43	V.DEP. 70.11																										

RANGOS	
--------	--

V. IND.

BUENO	2
REGULAR	35
MALO	0

V. DEP.

BUENO	11
REGULAR	26
MALO	0

RANGOS	
--------	--

BUENO	(74-100)
REGULAR	(47-73)
MALO	(20-46)

BUENO	(74-100)
REGULAR	(47-73)
MALO	(20-46)

VARIABLE INDEPENDIENTE

LA SUMA DEL TOTAL V.IND / LA POBLACIÓN NOS ARROJA COMO RESULTADOS 65.43
UBICANDOLA EN EL RANGO DE BUENO Y REGULAR SEGÚN LA ENCUESTA APLICADA

VARIABLE DEPENDIENTE

LA SUMA DEL TOTAL V.DEP. / LA POBLACIÓN NOS ARROJA COMO RESULTADOS 70.11
UBICANDOLA EN EL RANGO DE BUENO Y REGULAR SEGÚN LA ENCUESTA APLICADA

Anexo 6: Constancia de aplicación de instrumentos



INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA
"CESAR A. VALLEJO"

UGEL 03 - LA VICTORIA

Perú del mundo y Perú al pie del orbe, yo me adhiere

"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"



CONSTANCIA

EL LIC. ALFREDO ROMERO APARCO DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA EMBLEMÁTICA "CESAR VALLEJO", LA QUE SUSCRIBE:

HACE CONSTAR:

Que, el Sr. **Jauregui Flores, Augusto Virgilio** identificado con DNI N° **09916449**, estudiante del programa de titulación de la Universidad Privada "Telesup", ha aplicado una encuesta como instrumento de investigación de la tesis "**Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Institución Educativa Cesar Vallejo La Victoria. Lima. Perú, 2018.**" Habiendo aplicado al personal administrativo de esta Institución educativa.

Se expide la presente a solicitud de la parte interesada para los fines que estime convenientes.

La Victoria, 08 de febrero del 2018.



Lic. ALFREDO ROMERO APARCO
DIRECTOR