



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL  
CENTRO DE SALUD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI.SAN  
JUAN DE LURIGANCHO. LIMA. 2016**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**AUTOR:  
Bach. MARIBEL GIOVANNA SILVA SIMON**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

**ASESOR DE TESIS**

---

**Mgtr. Edmundo José Barrantes Ríos**

**JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. Tam Wong Fernando Luis**  
**Presidente**

---

**Mgr. Edmundo José Barrantes Ríos**  
**Secretario**

---

**Mgr. Arce Guevara Ernesto**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios porque está conmigo en cada paso que doy, a mis padres:

Patricia (QEPD) por amarme, por enseñarme, encaminar mi vida y por tu apoyo incondicional.

Teófilo quien en todo momento me dio su apoyo moral e incondicional.

A mis adorados hijos Aracely y Bradsón quiénes son el motor que me impulsan a seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, a mis padres, amigos y maestros por compartir los conocimientos; y a todos los que han colaborado con la culminación de mi proyecto de investigación.

## RESUMEN

El clima organizacional constituye las características de una organización, si es bueno influye en el comportamiento de la empresa positivamente. Si el clima laboral es malo este repercutirá negativamente en el desempeño laboral. El objetivo general de esta investigación fue determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Se revisaron tesis nacionales e internacionales similares para obtener mayor información así como diferentes textos de diferentes autores para tener mayor conocimiento y credibilidad de la hipótesis planteada.

El tipo de tesis es explicativa. El método es cuantitativo se realizó la recolección de análisis de datos para contestar preguntas del clima organizacional y desempeño laboral de la población de estudio. El diseño es no experimental transversal. La población fue constituida por 69 colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui, para realizar la medición se destinó un instrumento que fue el cuestionario con 54 preguntas correspondiente a 2 variables. Clima Organizacional con cuatro dimensiones: ambiente, jerarquía, factores personales y percepción. Desempeño laboral con tres dimensiones: resultado de la tarea, comportamiento y características.

El cuestionario está estructurado bajo la escala de Likert. El instrumento fue previamente validado por 2 expertos en la materia. Después de la etapa de recolección y procesamiento de datos se realizó el correspondiente análisis estadístico. Apreciando que el Clima Organizacional si influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui; a un nivel de significación de 0.05. donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

Palabras clave: clima organizacional, comportamiento de la empresa, desempeño, percepción, características.

## **ABSTRACT**

The organizational climate is the characteristics of an organization, if it is good to positively influence the behavior of the company. If the work environment is bad this will adversely affect job performance. The overall objective of this research was to determine if the organizational climate influences the work performance of employees of Jose Carlos Mariátegui Health Center. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Similar national and international theses were reviewed for additional information as well as different texts by different authors to have greater knowledge and credibility of the hypothesis.

The thesis is explanatory. The method is quantitative analysis of data collection was conducted to answer questions of the organizational climate and work performance of the study population. The design is not experimental cross. The population was constituted by 69 employees of the center of health José Carlos Mariátegui, to measure was an instrument that was the questionnaire with 54 questions corresponding to 2 variables. Organizational climate with four dimensions: environment, hierarchy, personal factors and perception. Job performance with three dimensions: result of the task, behavior and characteristics.

The questionnaire is structured under the Likert scale. The instrument was previously validated by 2 experts on the subject. Corresponding statistical analysis was performed after the stage of collection and processing of data. Appreciating that the organizational climate if it affects job performance in the collaborators of the Center for health José Carlos Mariátegui; to a level of significance of 0.05. where to be contrasted by the factor analysis which consisted of using all data to its relevant influence by the rotation matrix and by the picture of sphericity of Barlett and KMO containing the calculated chi-square, the null hypothesis was rejected.

Key words: organizational climate, behaviour of the company, performance, perception, characteristics.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>ASESOR DE TESIS</b>	<b>ii</b>
<b>JURADO EXAMINADOR</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vii</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>xi</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>xiii</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. <i>Planteamiento del Problema</i>	1
1.2. <i>Formulación del Problema</i>	4
1.2.1 <i>Problema general</i>	4
1.2.2 <i>Problemas Específicos</i>	4
1.3 <i>Justificación</i>	4
1.4 <i>Objetivos</i>	5
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	5
1.4.2 <i>Objetivo Específicos</i>	5
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
2.1 <i>Antecedentes</i>	7
2.1.1 <i>Antecedentes nacionales</i>	7
2.1.2 <i>Antecedentes internacionales</i>	12
2.2 <i>Bases Teóricas</i>	21
2.2.1 <i>Definición de Clima organizacional</i>	21
2.2.2 <i>Definición de las Dimensiones del clima organizacional</i>	21
2.2.3 <i>Teorías sobre el clima organizacional</i>	24
2.2.4 <i>Características del clima organizacional</i>	29
2.2.5 <i>Importancia del clima organizacional</i>	29



2.2.6	<i>Tipos de clima Organizacional</i>	30
2.3	<i>Bases teóricas de la variable dependiente</i>	32
2.3.1	<i>Definiciones de Desempeño Laboral</i>	32
2.3.2	<i>Definiciones de Dimensiones de desempeño</i>	32
2.3.3	<i>Teorías sobre el Desempeño Laboral</i>	34
2.3.4	<i>Propósito de la evaluación del desempeño</i>	42
2.3.5	<i>Tipos de control</i>	42
2.3.6	<i>¿Quién debería hacer la evaluación?</i>	44
2.3.7	<i>Métodos de evaluación del desempeño</i>	45
2.4	<i>Definición de términos básicos</i>	47
<b>III.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>49</b>
3.1	<i>Hipótesis</i>	49
3.1.1	<i>Hipótesis general</i>	49
3.1.2	<i>Hipótesis específicas</i>	49
3.2	<i>Variables</i>	49
3.2.1	<i>Definición conceptual</i>	49
3.2.2	<i>Definición Operacional</i>	50
3.3	<i>Tipo de estudio y nivel de investigación</i>	51
3.4	<i>Diseño de Investigación</i>	52
3.5	<i>Población y muestra</i>	53
3.5.1	<i>Población</i>	53
3.6	<i>Técnicas e Instrumento de recolección de datos</i>	54
3.6.1	<i>Técnica de recolección de datos</i>	54
3.6.2	<i>Instrumento de recolección de datos</i>	54
3.7	<i>Método de análisis de datos</i>	55
3.8	<i>Aspectos éticos</i>	56
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>57</b>
4.2	<i>Prueba de hipótesis</i>	65
4.2.1	<i>La Contrastación de la Hipótesis Principal</i>	65
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	<b>71</b>

5.1	<i>Análisis y discusión de resultados</i>	71
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>73</b>
6.1	<i>Conclusiones</i>	73
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>74</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>75</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>77</b>
	<i>Anexo 1. Matriz de Consistencia</i>	
	<i>Anexo 2: Matriz de Operacionalización de las variables</i>	
	<i>Anexo 3: Instrumentos: Cuestionario</i>	
	<i>Anexo 4: Validación de instrumentos</i>	

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Definición Operacional</i>	50
Tabla 2. <i>Relación del personal del Centro de Salud José Carlos Mariátegui.</i>	53
Tabla 3. <i>Estadísticos de fiabilidad</i>	54
Tabla 4. <i>Validación de Expertos</i>	55
Tabla 5. <i>Clima Organizacional</i>	57
Tabla 6. <i>Ambiente</i>	58
Tabla 7. <i>Jerarquía</i>	59
Tabla 8. <i>Factores Personales</i>	60
Tabla 9. <i>Percepción</i>	61
Tabla 10. <i>Resultado de la Tarea Individual</i>	62
Tabla 11. <i>Comportamiento</i>	63
Tabla 12. <i>Características</i>	64
Tabla 13. <i>Contrastación de la Hipótesis Principal</i>	65
Tabla 14. <i>Contrastación de la hipótesis Secundaria 1.</i>	66
Tabla 15. <i>Contrastación de la hipótesis Secundaria 2.</i>	67
Tabla 16. <i>Contrastación de la hipótesis Secundaria 3</i>	69
Tabla 17. <i>Contrastación de la hipótesis Secundaria 4</i>	70

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Teoría del clima organizacional de Likert	26
<i>Figura 2.</i> Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.	36
<i>Figura 3.</i> Teoría de los dos factores (los que satisfacen y no) como continuos separados.	38
<i>Figura 4.</i> Los tres factores de la motivación para producir.	40
<i>Figura 5.</i> Teoría de la expectativa, según Lawler III.	41
<i>Figura 6.</i> Clima Organizacional.	57
<i>Figura 7.</i> Ambiente.	58
<i>Figura 8.</i> Jerarquía.	59
<i>Figura 9.</i> Factores Personales.	60
<i>Figura 10.</i> Percepción.	61
<i>Figura 11.</i> Resultado de la Tarea Individual.	62
<i>Figura 12.</i> Comportamiento.	63
<i>Figura 13.</i> Características.	64
<i>Figura 14.</i> Contrastación de la Hipótesis Principal.	66
<i>Figura 15.</i> Contrastación de la hipótesis Secundaria 1.	67
<i>Figura 16.</i> Contrastación de la hipótesis Secundaria 2.	68
<i>Figura 17.</i> Contrastación de la hipótesis Secundaria 3.	69
<i>Figura 18.</i> Contrastación de la hipótesis Secundaria 4.	70

## INTRODUCCION

A través del tiempo se ha observado que en todas las organizaciones uno de los factores de gran importancia es el recurso humano, para su adaptación es de gran importancia el clima organizacional, en el presente trabajo se investigó la influencia que existe en el clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Es relevante haber realizado esta investigación que servirá como modelo para analizar y diagnosticar el clima organizacional en el Centro de Salud, es pertinente para plantear soluciones, reorganización, mejorar su administración con eficacia. Cambiar la percepción que tienen los colaboradores de la institución del ambiente laboral, la estructura del centro de salud la percepción que se tiene de los jefes, de la confianza que existe entre los miembros, trabajo en equipo, etc.

El clima organizacional constituye las características de una organización, el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo y en su trabajo,

En el trabajo de investigación se desarrolló en el capítulo I problema de la investigación donde se abarcará el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación del estudio y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II se encuentra el marco teórico en donde se menciona los antecedentes de la investigación tanto nacional como internacional, las bases teóricas de las variables clima organizacional y desempeño laboral culminando con la definición de términos básicos.

En el capítulo III se desarrolla el marco metodológico empezando por la hipótesis de la investigación, las variables de estudio, el tipo y nivel de investigación, el diseño de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos.

En el capítulo IV se podrán ver los resultados que dan cuenta del desarrollo estadístico y los procedimientos realizados, como son: la representación plasmada en cuadros, tablas, gráficos, el análisis de la información y finalmente la interpretación de los resultados obtenidos de esta etapa.

En el capítulo V se ha estimado la discusión.

En el capítulo VI se abordan las conclusiones de la presente investigación: Referente al objetivo general y en contestación a la hipótesis general, se concluye que el clima laboral influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui.

En el capítulo VII se indican las recomendaciones. Para posteriormente hacer notar las referencias bibliográficas, los anexos en donde se encuentra: la matriz de consistencia, matriz de operacionalización, el instrumento y la matriz de datos.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

El clima organizacional esta dado en referencia al ambiente entre los miembros de la organización. El estado continuo de adaptación en el cual se busca satisfacer necesidades, al no satisfacer estas provoca muchos problemas de adaptación. El clima influye en las personas determinando su comportamiento y disposición hacia la empresa, diferenciándose entre organizaciones y unidades al interior de estas.

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

A través del tiempo se estuvo observando que ha habido un factor muy importante para las organizaciones y que había pasado desapercibido y siendo el más importante de toda empresa u organización este es el recurso humano.

También cabe mencionar que se ha realizado unos estudios de clima organizacional en sector salud en Ese Hospital San Jorge de Pereira por Carmona Arias Viviana, Jaramillo Correa Edma año 2010 en Colombia.

En el Perú se ha realizado trabajos de investigación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital dos de Mayo en el año 2012; por Marcos Herminio Calcina Cáceres. Con el propósito de crear estrategias para mejorar las condiciones laborales que redunden en el clima organizacional y satisfacción laboral que evidencie la calidad de atención brindada por el personal de enfermería de unidades críticas.

También en Perú el Ministerio de Salud ha desarrollado un documento técnico Metodología del estudio del clima organizacional que tiene por finalidad

desarrollar una cultura organizacional a través de la mejora continua de la cultura organizacional.

El clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

El centro de salud José Carlos Mariátegui ubicado en Mz H 11 José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho, fue creado en el gobierno del presidente Alberto Fujimori pertenece a la Red de Salud San Juan de Lurigancho y a su vez a la Micro red José Carlos Mariátegui.

### **Misión**

"Administrar el sistema de personal de acuerdo a la competencia que le corresponda, brindando servicios de alta calidad, para que el MINSA cumpla con asistir a la población, protegiendo la dignidad personal, promoviendo la salud, previniendo las enfermedades y garantizando su atención integral de salud".

### **Visión**

"Desarrollar y mantener apoyo permanente en el sector salud, con potencial humano altamente competitivo, calificados ética y moralmente comprometidos con las necesidades de las poblaciones de acuerdo a los perfiles epidemiológicos, geopolíticos, social, económico y cultural, en el clima laboral apropiado y de acuerdo a las competencias que les corresponde asumir a nivel nacional, regional y local".

Este centro de salud funciona 12 horas tiene 69 trabajadores los cuales están distribuidos en las áreas que son las siguientes: recursos humanos, medicina, obstetricia, nutrición, enfermería, psicología, dental, laboratorio, admisión, SIS, para ello cuenta también con personal profesional que son: médicos, obstetras, psicólogos, químico farmacéuticos, enfermeros nutricionistas y personal técnico de enfermería, técnico de laboratorio, técnico administrativo aquí existen diferentes regímenes laborales (276, CAS, terceros, etc.)

El Médico jefe es el encargado en general de ver el buen funcionamiento del establecimiento de salud. Al personal contratados por terceros de la partida 99 entre ellos están: 1 tecnólogo médico, 3 técnicos administrativos, 2 médicos



asistenciales, 1 odontólogo, 1 técnico de laboratorio no se les paga hace 3 meses esto hace que ellos se sienten relegados y no cumplen su función ya que no se encuentran motivados. El personal tiene estrés por el trabajo que tiene que realizar, el ambiente que no es adecuado, no se cuenta con todos los insumos para realizar las diferentes labores.

Por otro lado, el aumento de pacientes SIS (seguro gratuito) ha aumentado el trabajo en las diferentes áreas, a las cuales han puesto metas con las que se tiene que cumplir. El personal se siente con malestar al ver que durante este año no se ha celebrado cumpleaños, se ha pasado por alto fechas importantes, el médico no ha organizado al personal para desarrollar la parte motivacional en los colaboradores; en ningún momento se ha tocado el tema del aniversario del centro de salud ya que al ser un día especial siempre se festejaba con almuerzo de camaradería, semana deportiva y cursos de capacitación.

La RED de salud San Juan de Lurigancho no paga a la empresa que contrata al personal de limpieza y ellos dejan de trabajar quedando sucio el establecimiento de salud. Obligando así al personal hacer limpieza de los ambientes antes de atender. Demorando en la atención de paciente y también causa quejas de estos.

Al observar los colaboradores del centro de salud que el personal encargado de recursos humanos da favoritismo a algunas personas en permisos particulares y a otras no, se siente descontento; el área de admisión es donde existe caos tiene quejas de mal trato a los pacientes es donde empieza el proceso de atención del paciente.

El personal no trabaja contento si no renegando o muchas veces distante no tiene voluntad, es solo una parte del establecimiento que al ver que el médico es tan indiferente a los problemas e incentivos trata de formar su propio grupo para reuniones de camaradería fuera del establecimiento. Por otro lado trabajando en el mismo lugar todo los días muchas veces entre compañeros de trabajo de las diferentes áreas se encasillan en avanzar a trabajar y no se ven hasta semanas. Por todo lo ya mencionado se observa lo siguiente en el clima Laboral del Centro de Salud José Carlos Mariátegui:

- Falta de comunicación entre el médico jefe y colaboradores y entre los colaboradores del Centro de salud.
- Falta de motivación de los encargados del establecimiento y los trabajadores.
- Falta de reconocimiento por logros alcanzados y fechas conmemorativas.
- Ambiente pequeño y mal distribuido.
- Falta de compromiso con la institución.
- Diferente tipo de contratos y formas de pago de los trabajadores del Centro de salud.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

¿Cómo influye el ambiente organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016?

¿Cómo influye la jerarquía en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016?

¿Cómo influyen los factores personales en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016?

¿Cómo influye la percepción en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016?

## **1.3 Justificación**

Esta tesis está justificada ya que se realizó una investigación en el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Es relevante ya que teniendo en cuenta que en la actualidad el clima laboral tiene gran influencia en el desempeño laboral y este estudio ayudará a

cambiar el ambiente laboral proporcionando un clima positivo a los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui.

Es pertinente porque no sólo se abarcó el Clima Organizacional y desempeño laboral como parte de la producción sino que al mejorar el clima laboral se creará un ambiente de estabilidad emocional para los colaboradores del establecimiento de salud quienes son el pilar para poder cumplir las metas de producción en las diferentes áreas de la RED de Salud SJL (MINSA). Este estudio ayudará a los médicos jefes a evaluar el clima organizacional dando cambios para la mejora continua del Centro de Salud y los colaboradores quienes se sentirán motivados, comprometidos con su trabajo creando una gran satisfacción en ellos.

Con este estudio se desea dar un aporte también a la sociedad ya que el usuario final es la gran población de José Carlos Mariátegui SJL, quienes al asistir al Centro Salud no encuentran satisfacción ya que constantemente son maltratados por que no hay cupos por falta de personal, se ven agobiados al ver que los colaboradores antes de atenderlos tienen que limpiar sus consultorios, los ambientes están sucios y desordenados, la desmoralización, los conflictos la responsabilidad, son absorbidos por ellos como clientes.

Este fue un gran motivo para realizar este estudio, con lo que se dará un gran aporte a la sociedad. Al tener un buen clima laboral los trabajadores se comprometan con el trabajo, presentan cambios en su conducta, serán proactivos, esto se reflejará a la población quienes acuden por la gran necesidad de ser atendidos por dolencias físicas y emocionales.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

### **1.4.2 Objetivo Específicos**

Establecer cómo influye el ambiente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Establecer cómo influye jerarquía en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Establecer cómo influyen los factores personales en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Establecer cómo influye la percepción en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

## **II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Antecedentes nacionales**

Valdivia (2014) define en su tesis “El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Dámper Trujillo S.A.C. 2014” en la Universidad Nacional de Trujillo, Perú, Para optar el título de Licenciado en Administración de empresas. Llego a las siguientes conclusiones:

El Clima organizacional influye medianamente en el desempeño de los trabajadores de la empresa DANPER Trujillo SAC, en donde se permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

Las dimensiones más importantes que influyen en el clima organizacional en la empresa DANPER Trujillo SAC son la motivación, confortabilidad, autorrealización profesional, confianza para poder sugerir, seguridad personal y la fomentación de desarrollo y promoción de los trabajadores.

Evaluado el clima organizacional de la empresa DANPER Trujillo SAC, revela que la motivación influye directamente en su desempeño diario.

La comunicación no es del todo eficiente, los encargados supervisores juegan un papel primordial en el conocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.

La relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral se ha de demostrar notablemente, ya que si no existe un clima organizacional y el desempeño laboral se ha de demostrar notablemente, ya que si no existe un clima organizacional armonioso en los trabajadores que permite la libertad 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, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

Mino (2014) define en su tesis “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque” en la Universidad católica Santo Toribio de

Mogrovejo, Chiclayo, Perú, Para optar el título de Licenciado en administración de empresas. Llegó a las siguientes conclusiones:

Se determina que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1.

La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación, compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Quispe (2016) define en su tesis "Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En La Municipalidad Distrital De Pacucha, Andahuaylas, 2015." En la universidad nacional José María Arguedas. Para optar el título de Licenciado en administración de empresas. Llegó a las siguientes conclusiones:

1. Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor 0.05.
2. Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral de la

Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 14 la evidencia estadística de correlación es de 0.663, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .

3. Con relación al tercer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 15 la evidencia estadística de correlación es de 0.183, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo la significatividad, es muy baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $>0.05$ .
4. Con relación al cuarto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 16 la evidencia estadística de correlación es de 0.425, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la 91 significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .
5. Con relación al quinto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 17 la evidencia estadística de correlación es de 0.597, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan

un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor

6. Con relación al sexto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 18 la evidencia estadística de correlación es de 0.276, donde demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $>0.05$ .
7. Con relación al séptimo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 19 la evidencia estadística de correlación es de 0.553, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .
8. Con relación al octavo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 20 la evidencia estadística de correlación es de 0.571, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es 92 decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ .
9. Con relación al noveno objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 21 la evidencia estadística de correlación es de 0.362, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es



decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor

- 10.. Finalmente, con relación al objetivo general: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, En la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Sánchez (2010)** define en su tesis “Clima Organizacional Y Su Relación Con La Satisfacción Laboral Del Personal De Salud De Las Microrredes Cuñumbuque Y Tabalosos – 2010” en la Universidad Nacional de San Martín en Tarapoto. Para optar el título de Magister en salud pública. Llegó a las siguientes conclusiones:

1. El clima organizacional en la microrred Cuñumbuque es de 59.4% y en la microrred Tabalosos de 62%, predominando el nivel promedio en ambas microrredes de Salud; así mismo presentan nivel alto de clima organizacional con similares porcentajes en ambas microrredes de Salud con un 40.6% en la microrred Cuñumbuque y un 37.5% en la microrred Tabalosos; lo notable es que en ambas redes no se percibe un nivel bajo de clima organizacional. La prueba de Chi cuadrado no muestra diferencia significativa debido a que la probabilidad de 0.5 es mayor a 0.05, es decir que de acuerdo a la percepción de los trabajadores no hay diferencia en el clima organizacional según microrredes de Salud.
2. La satisfacción laboral alcanzó un nivel medio en la microrred Cuñumbuque, con 59.4% y en la microrred Tabalosos alcanzó un 81.3%. También existe un nivel alto en ambas microrredes predominando este nivel en la microrred Cuñumbuque con 37.5 %; mientras la microrred Tabalosos sólo alcanzó el 15.6 %; en el nivel bajo de satisfacción laboral comparten el mismo porcentaje de un 3.1 % las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos, siendo este valor un

mínimo porcentaje que dista mucho de los demás niveles de satisfacción laboral. Sin embargo la prueba de chi cuadrado no muestra diferencia significativa debido a que la probabilidad de 0.1373 es mayor a 0.05; es decir, que no hay diferencia entre los niveles de satisfacción laboral percibidos por los trabajadores en cada uno de las microrredes.

3. Al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral en las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos, los resultados son de nivel promedio de clima organizacional y medio de satisfacción laboral donde existe 31 trabajadores de salud que en este nivel representan el 50% de la muestra; sin embargo, existe 14 de trabajadores de salud con un nivel alto de clima organizacional con un nivel medio de satisfacción laboral y con menor número de trabajadores de salud (11) que se encuentran en el nivel alto de clima organizacional con un nivel alto de satisfacción laboral respectivamente. Los resultados muestran que existe una relación directa con la prueba de Chi cuadrado siendo la probabilidad de 0.0277 menor a 0.05 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es decir que a mejor clima organizacional más alto el nivel de satisfacción laboral en las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

**Olaizola (2012) Tesis** define en su tesis “Clima organizacional y desempeño gerencial en la E.B. “Dr. Francisco Espejo” en la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela” para optar el Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Llegó a las siguientes conclusiones:

Refiriéndose al objetivo nº 1 “Diagnosticar a través de la percepción de los docentes el desempeño gerencial ejercido por el personal directivo de la E.B. Dr. Francisco Espejo” se concluye que el gremio docente de ésta institución percibe las acciones relacionadas con el desempeño gerencial de los directivos como insuficientes, ya que las funciones de los mismos se ven ampliamente influenciadas por los lineamientos emanados por la Secretaría de Educación y Deportes del Estado Carabobo, debilitando así la acción personal y autónoma de la que gozan como personal directivo.

Es importante destacar que aunque la mayoría de las funciones gerenciales son realizadas, mientras que la constancia de las mismas no lo es.

Los docentes consideran que la presencia del personal directivo en todas las actividades que se desarrollan dentro de la institución, requieren de su presencia efectiva y tomando en cuenta la cantidad de personas en este cargo (6 sub-directoras) es posible que lo hagan, siempre y cuando se distribuyan las funciones de forma equitativa.

En este mismo orden de ideas, el cuerpo directivo muestra debilidades en las competencias que debe poseer como parte de su perfil laboral; es decir, que manifiestan incapacidad en el cumplimiento de algunas de sus funciones por la falta de habilidades técnicas, dominio de métodos y equipos esenciales. Para el cumplimiento de sus funciones, como lo son el uso de computadores y medios electrónicos para facilitar el envío y recepción de información. Aunque al final cumplen con la mayoría de sus asignaciones como directivos, la calidad de las mismas no demuestra la eficiencia que deberían tener.

Adicionalmente, el desconocimiento por parte de los docentes y directivos sobre el beneficio de las tendencias administrativas como lo es el clima organizacional y la gestión de la calidad aplicadas al campo educativo, acarrear una evaluación deficiente del sistema interno de la institución. Es así como se puede decir que el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades, sin embargo también impone demandas, condiciones, coacciones, restricciones, contingencias y amenazas.

Seguidamente el objetivo específico nº 2, planteó “Identificar los factores que influyen en la efectividad del desempeño gerencial del personal directivo de la E.B. Dr. Francisco Espejo”, sobre el cual se puede decir que son diversas las causas que pueden aminorar la efectividad gerencial en una institución y según los resultados obtenidos se determinó lo siguiente:

El desconocimiento del tipo de clima organizacional predominante: la estructura organizativa y administrativa es el principal factor que determina el clima organizacional, ya que de él dependen las relaciones con los miembros de la organización, al ser una institución dependiente de la gobernación su estructura es formal y mediante este estudio se determinó que el clima organizacional predominante es el autoritario con tendencia a paternalista. Aunque las organizaciones sean formales, existe la posibilidad de establecer en ellas un clima organizacional consultivo y participativo, que en Términos generales es lo que

persiguen los lineamientos gubernamentales con la integración de las fuerzas vivas a las escuelas.

Las insuficientes habilidades administrativas, estas se resumen en tres categorías: las conceptuales que tienen que ver con la capacidad del director para ver la institución de forma global y lograr la relación de todas sus partes, las humanas que se relacionan con la capacidad para trabajar eficazmente en grupo, motivando, coordinando, comunicando y resolviendo conflictos; finalmente las técnicas referidas a las competencias con que se realiza una actividad. Los directivos deben servirse de estas habilidades para cumplir de forma eficaz con sus funciones de planificar, organizar, administrar personal, dirigir y controlar.

Finalmente, para dar respuesta al objetivo nº 3 “Analizar las estrategias gerenciales que emplea el personal directivo de la E.B. Dr. Francisco Espejo, tenemos que de acuerdo a los elementos integrantes de las funciones que debe desempeñar el personal directivo, se concluye lo siguiente:

Presencia de fallas considerables en cuanto a la aplicación de procedimientos, que no es más que la planeación permanente que debe ejecutar un cuerpo directivo, ya que los encuestados en su mayoría considera que sólo algunas veces se cumple con lo planeado de forma cabal. Específicamente, no está siendo suficiente o adecuada la planificación, ya que en la mayoría de los casos, las actividades programadas que son las que se realizan repetidamente, no se les da la importancia que requieren y en muchas oportunidades se cae en la improvisación.

Referente a la organización, el cuerpo directivo no está tomando en cuenta todos los procesos necesarios al realizar una actividad para su cumplimiento cabal, posiblemente debido a la ineficacia en la fijación de las metas, a la comunicación inadecuada de las mismas o la falta de evaluación de los recursos disponibles. Si las metas no son claras, será imposible establecer los procesos pertinentes para la consecución de las actividades planificadas.

En cuanto a la administración de personal, se tiende a la dispersión o la atención intermitente, que presta el personal directivo al gremio docente de la institución; ya que al contar con seis (6) personas en la dirección con poseen la misma responsabilidad y horarios rotativos, a los docentes se les imposibilita

llevar un proceso continuo de comunicación y esta dificultad se irradia a las siguientes funciones del personal directivo que son la dirección y el control. Lamentablemente la inexistencia de un superior (Director), o en otras palabras un líder que guíe las acciones del cuerpo directivo, hace que exista un conglomerado de diferentes decisiones a las cuales los docentes no encuentran como dar respuesta.

De la misma manera las funciones de dirección y control se afectan al existir una comunicación dispersa, se debe resaltar que estas funciones se cumplen casi en un cincuenta por ciento, de acuerdo con la impresión de los docentes encuestados. Siendo estos resultados consecuencia directa de las fallas detectadas en los puntos anteriores. La existencia de tantas personas en la dirección de una institución conlleva a los docentes y a los mismos directivos a crear un ambiente confuso, generando así un clima organizacional inadecuado y un desempeño gerencial ineficiente. Es necesario que el cuerpo directivo establezca un nivel jerárquico, donde se establezca claramente la autoridad de la cual goza cada miembro de la institución y hasta donde llega su autoridad. Por tal motivo el establecimiento claro de una línea de mando es garantía del respeto jerárquico. Finalmente, al desglosar las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada y habiendo dado contestación a cada objetivo específico, es posible realizar una evaluación sobre el desempeño gerencial del personal directivo de la E.B. "Dr. Francisco Espejo", concretando así el objetivo general de la investigación. En consecuencia, el desempeño gerencial del cuerpo directivo de esta institución se ubica entre medianamente bueno a deficiente, tomando como referencia para esta concepción el método de evaluación para el desempeño gerencial: escalas de calificación gráfica (Robbins y Coulter, 2005), la cual se mencionó en el marco teórico.

Se llega a esta conclusión al comparar todos los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas y observando las representaciones gráficas de las mismas, así como las opiniones personales de los docentes y del investigador. El cuerpo directivo cumple con sus funciones, pero la calidad o eficiencia de las mismas no es la más adecuada, principalmente esto se debe a la comunicación inadecuada entre ellos, así como la inexistencia de un líder que los dirija de forma efectiva, que delinee el camino a seguir por la institución.

Debido a esto, el clima organizacional percibido por los docentes se inclina hacia el autoritario paternalista, en el cual los subordinados se limitan a cumplir lo que les es asignado y a su vez son vigilados por los miembros de la dirección, restringiendo en gran medida la participación activa de los docentes en la toma de decisiones que beneficien el buen funcionamiento de la institución.

**Meléndez (2015)** define en su tesis “Relación entre el clima laboral y desempeño de los servidores de la secretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014” en la Universidad tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador, Para optar el grado de magister en Gestión del Talento Humano. Llegó a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional definitivamente no influye en los resultados esto es en el desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones.

No existen modelos estadísticos referentes a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la credibilidad es el único subconstructo relacionado con el clima organizacional que influye, positivamente hacia la orientación a resultados

Es muy importante para enfocar recursos hacia otros elementos que si influyen en el desempeño laboral, pero definitivamente no el clima organizacional. Se correlaciona positivamente con el factor respeto, con un valor significativo, es decir que a mayor credibilidad mayor es el respeto.

Mientras tanto el factor credibilidad se correlaciona positivamente con resultados de igual manera que el anterior con la camaradería, es decir que con una mayor credibilidad mayor será el desempeño de los equipos de trabajo.

Los factores credibilidad y orgullo se correlacionan positivamente, es decir que las personas se sienten parte de la institución por la credibilidad que muestra al cliente interno y externo.

La credibilidad correspondiente a la variable de clima organizacional se correlaciona positivamente con el respeto, el orgullo y la camaradería, sin embargo la última posee un valor más alto.

El respeto se correlaciona con camaradería de una forma muy considerable, es decir que se podría considerar la idea que a nivel interno hay una

aceptación de las personas poniendo por delante este subconstructo como es el respeto.

En cuanto a la camaradería es decir a la relación cordial que tiene entre grupos y el orgullo es decir sus sentimientos de autoestima de los funcionarios/rías se correlaciona positivamente.

En cuanto al conocimiento sea direccionalidad de clima organizacional y desempeño laboral se ven correlacionados de forma positiva pero no significativa por la credibilidad y de forma negativa por la camaradería.

El desempeño laboral es fundamental para el desarrollo de las actividades, sin embargo, el cumplimiento posee un valor moderado.

Si bien es cierto, la capacidad de aprendizaje perteneciente a la variable de desempeño laboral se tiene que es una constante ya que posee un mismo valor para calificar, de acuerdo a la información levantada.

**Uría (2011)** define en su tesis “el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas CIA. Ltda. De la ciudad de Ambato, Ecuador. Para optar el título de ingeniera de empresas. Llegó a las siguientes conclusiones:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima Organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.

El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

**Luengo (2013)** define en su tesis "Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial. En la ciudad de Maracaibo. Venezuela. Para optar el título de Magíster Scientiarum en Educación. Llegó a las siguientes conclusiones:

Luego de analizar los resultados obtenidos se desprenden de ellos las siguientes conclusiones en función de los objetivos de la investigación.

El tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, se determinó que en los Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, los factores del clima organizacional evidenciados según referencia del personal directivo que su liderazgo es apropiado, debido a que muestran ser responsables, promueven la coparticipación y la participación del personal docente en las actividades educativas, aunado a que su comunicación es muy positiva debido a que siempre proporcionan información, de forma franca para responder ante cualquier inquietud, por tanto las relaciones interpersonales se caracterizan por un buen trato donde prevalece la personalización y se resaltan las cualidades del personal.

No obstante, el personal docente contrasta significativamente con la percepción del personal directivo considerando que manifiestan que casi nunca demuestra un liderazgo responsable, al no promover la coparticipación sustentada



en la comunicación necesaria para develar sus inquietudes, así como personalizar las relaciones de tal forma de que se pueda descubrir sus habilidades y cualidades profesionales e individuales. Este contraste de evidencias demuestra diferencias significativas entre la acción directiva y la percepción de los docentes lo cual impacta de manera directa en el clima organizacional, de las escuelas de educación inicial del Municipio Mara del estado 81 Zulia en cuanto a los factores de liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales que son determinantes en la productividad laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

Los docentes de los Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, en relación a sus habilidades profesionales se identificaron con una ocasional presencia al no incorporar la tecnología en el acto pedagógico y desde el aspecto conceptual estos se encuentran desvinculados de la actualización para su formación teórica permanente lo cual produce una práctica educativa con carácter tradicional debido al escaso acompañamiento de los directores para coadyuvar al desarrollo de estas habilidades profesionales en los docentes.

Las habilidades profesionales administrativas del docente de las instituciones objeto de estudio están evidenciadas a través de la planificación flexible y permanente que les permite enfrentar diferentes escenarios con estrategias para lograr sus objetivos como profesionales de la educación para lograr el fin deseado.

Como estrategias organizacionales aplicadas por los docentes en los Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, se identificaron en algunas ocasiones la actualización, la participación en equipo y la socialización de valores lo cual demuestra el bajo nivel de compromiso con su desempeño laboral al desatender su formación permanente requerida para el proceso de participación en la toma de decisiones que orienta los cambios dirigidos al desarrollo de la organización bajo un clima organizacional en el cual predominen los valores y un ambiente armónico como factor determinante del logro de los objetivos educacionales.

Se evidenció que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumentará

de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral. Es decir, en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso y consonante con las necesidades del personal, el desempeño laboral por parte de los docentes será apropiado y mejorara significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas, así como, las estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y socialización de valores organizacionales.

**Bueso (2016)** define en su tesis “La relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte.” En la ciudad San Pedro de Sula Honduras. Honduras. Para optar el título de maestría en dirección de recursos humanos. Llegó a las siguientes conclusiones:

La relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral es una correlación positiva considerable, como se puede determinar si hay mejor clima organizacional, también mejora la satisfacción laboral de los empleados, por lo cual, es bueno mantener un clima laboral favorable, porque hay una mayor captación y retención del talento humano.

La correlación entre Liderazgo y trabajo en equipo es positiva media, por lo tanto, el liderazgo está impulsando las actividades y el entorno laboral hacia el trabajo en equipo. Los líderes tienen claro los objetivos de la empresa y han transmitido eso a sus colaboradores, trabajando en forma eficiente, generando nuevas ideas, desarrollando mejor su talento y potencial.

La correlación entre Comunicación y condiciones de trabajo es positiva media. Los empleados consideran que la empresa no está brindando las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades, al igual que las instalaciones de las áreas de trabajo, lo cual se debe a que la comunicación interna no está siendo eficaz ni eficiente.

La correlación entre beneficios y motivación laboral es positiva media. La empresa está brindando un plan de beneficios, pero no es según las necesidades de los empleados. Al igual que no se identifica un sistema de retribución variable.

Existe una correlación positiva media entre capacitaciones y desarrollo profesional. Sin embargo, los empleados de la empresa no ven oportunidad de desarrollo dentro de la misma, no hay un programa de gestión de rendimientos

por parte de Recursos humanos, al igual deficiencias en un plan de capacitaciones, no están de acorde a las áreas, ni han tenido un valor agregado.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Definición de Clima organizacional**

Como podemos ver el clima organizacional es un tema amplio, estudiado en las organizaciones existiendo relación directa con el desempeño laboral tiene que ver con la misión de la empresa, la cultura de la organización existiendo conceptos de gran importancia que contribuirán en el desarrollo de nuestra investigación los cuales pasamos a estudiar:

Brunet (2011) considera que: “La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en un mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera” (p.12)

Chiavenato (2004) Define que:

El concepto de clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta. (p. 468)

Brunet (2011) menciona que:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. (p. 28)

### **2.2.2 Definición de las Dimensiones del clima organizacional**

Para Likert citado por Brunet (2011), es posible separar 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. Teniendo así las siguientes dimensiones del clima:

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

Jerarquía 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. (p.28)

Chiavenato (2004) define como dimensiones del clima organizacional:

Estructura organizacional puede imponer límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones o limitaciones impuestas en la situación del trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etcétera. Cuanto más libertad, tanto mejor el clima.

Responsabilidad puede cohibir o incentivar las conductas de las personas por medio de dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales, etcétera. Cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima organizacional.

Conflicto en la organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuanto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el clima.

Riesgos en la situación del trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes, cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima.

Recompensa en la organización puede enfatizar críticas y sanciones como puede estimular recompensas e incentivos por el alcance de resultados, dejando el método del trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula las recompensas e incentivos, tanto mejor el clima.

Calor y apoyo en la organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima. (p. 468)

**Litwin & Stringer (1968)** citado por Fernández y Gurley (2003) considera como dimensiones del clima organizacional:

Estructura está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y obligaciones.

Conflicto es el sentimiento del grado en que los miembros de las organizaciones, tanto empleadas como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.

Recompensa; corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Riesgo corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares de desempeño es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de trabajo.

Identidad; es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (p32).

### **2.2.3 Teorías sobre el clima organizacional**

De acuerdo con Brunet (2011) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. (p. 14)

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. (p.14)

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio

aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo. (p.14)

Para Likert (1965), citado por Brunet (2011) menciona que:

Teoría de los sistemas, para Likert el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por sus condiciones organizacionales que estos perciben y en parte por sus informaciones sus percepciones sus esperanzas sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como 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 el individuo va a adoptar en este tipo de idea es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima que podría también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

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

Considera que son tres (3) tipos de variables las que determinan las características propias de una organización:

Variables causales: definidas como variables independientes que determinan el sentido en que la 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 responsable de esta. Aunque la situación general de una empresa representa 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, actitudes. Las variables causales se distinguen por 2 rasgos esenciales:

1. Puede ser transformadas o modificadas 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 otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de otras variables.

Variables intermedias estas se reflejan en el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos del movimiento, 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 dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos de la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. (p.28)

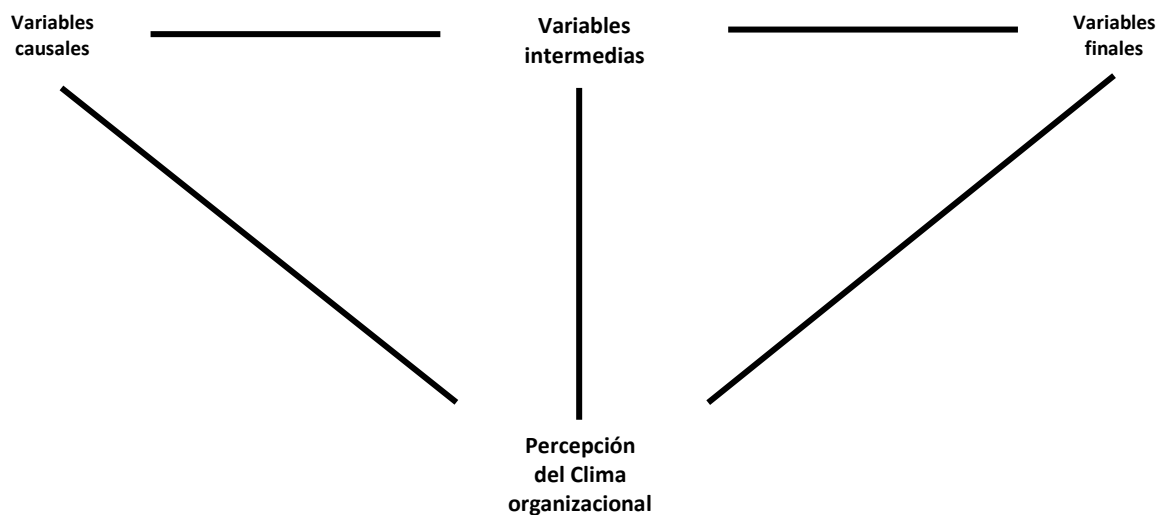


Figura 1. Teoría del clima organizacional de Likert



## **Teoría x y (s, f)**

La teoría X y la teoría Y son dos teorías contrapuestas de dirección definidas por Douglas Mc Gregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, en la década de 1960 en la MIT Sloan School of Management. Esta teoría ha sido usada en el sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional. En ella se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral. Representan dos visiones distintas del trabajo y las formas de dirección.

El creador de las teorías "X" y "Y", Mc Gregor, es uno de los personajes más influyentes en la gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cinco décadas de teorías y modelos gerenciales. En su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "teoría X" y "teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de O. S. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El director piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente, también se considera necesario contar con una estructura jerárquica en la que cada nivel cuente con un supervisor que este al pendiente de los subordinados. Según el Kumi Mark si las metas de la organización son dadas a conocer se supone que por la teoría X la fuerza laboral o sea los trabajadores cooperen tendrá que usarse cierta coerción y amenazas, el ambiente laboral es altamente supervisado, carente de confianza y punitivo. En la teoría X la persona al mando tiende a creer que todo siempre es culpa de alguien, que todos los empleados solo piensan en sí mismos y no como en un todo dentro de la organización y normalmente la persona al mando siente que el único

propósito del trabajador es la obtención de dinero sin comprometerse con la empresa.

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental, actuando como si fuera un juego o mejor dicho como algo que se disfruta para ellos. Los trabajadores también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una manera creativa, pero este tipo de talento es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad.

- El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:
- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que, para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

La teoría Y está basada en que la persona que se encuentre al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajarán bien y tendrán un buen desempeño. También creen que la satisfacción

que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación.

#### **2.2.4 Características del clima organizacional**

Según Brunet (1987) el clima organizacional posee las siguientes características:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad; pero no da forma permanente como la cultura por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
- El clima es un determinante directo del comportamiento por que actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta.
- Tiene consecuencia sobre el comportamiento humano.

#### **2.2.5 Importancia del clima organizacional**

Según Brunet (2011) considera que:

El clima organizacional tiene importancia ya que el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. 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 prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que puede administrar lo más eficazmente posible su organización. (p. 20)

### **2.2.6 Tipos de clima Organizacional**

Para Likert citado por Brunet (2011): menciona en su teoría de los Sistemas que la combinación e interacción de las variables causales, variables intermedias, y variables finales permiten determinar dos grandes tipos de climas organizacionales, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Sistema I: Autoritarismo explotador. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza que tiene la dirección en sus empleados. Las decisiones y los objetivos son adoptados por la cima de la organización y desde allí se difunden siguiendo la línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. 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.

Sistema II: Autoritarismo paternalista es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en la de sus empleados como la de un amo en su siervo. La mayor parte de decisiones se toma en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son algunos métodos utilizados por la excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Pueden 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.

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.

Pueden 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.

Sistema IV – Participativo en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento, por el mejoramiento de los métodos del 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 acortadas 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 establece bajo la forma de planificación estratégica. (p. 28)

## **2.3 Bases teóricas de la variable dependiente**

### **2.3.1 Definiciones de Desempeño Laboral**

Chiavenato (2004) define al desempeño laboral como:

El desempeño laboral es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo, y que este desempeño es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influye. También expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (p. 198)

Robbins & Coulter (2010) define que:

Desempeño es el resultado final de una actividad. Ya sea en dicha actividad representa horas de práctica intensa antes de un concierto, o una carrera, o llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad. (p.403)

Loufart (2012, p. 159) define que: “La evaluación del desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemáticamente y periódicamente la eficiencia y eficacia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales”.

Chiavenato (2000) define que: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algunas personas”. (p. 356)

Robbins & Judge (2009) definen que: “La evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas”. (p.595)

### **2.3.2 Definiciones de Dimensiones de desempeño**

Loufart (2012) menciona que:

Los criterios, factores o variables a evaluar estarán constituidos por las competencias previamente definidas por la institución. En otras palabras, se trata de evaluar al funcionario en las dimensiones del conocimiento,

habilidades y actitudes, así como en los resultados o criterios de productividad obtenidos en su trabajo. (p.159)

Para Robbins & Judge (2009) Existe 3 dimensiones para evaluar el desempeño.

Resultados de la tarea individual. Si el fin es importante, más los medios entonces la administración debe de evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utiliza los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la productividad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción.

Comportamientos. En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros. (...) el ayudar a otros sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen a las evaluaciones del desempeño del trabajador.

Características. Las características individuales son las que están más alejadas del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea. (p.596)

Robbin & Coulter (2010) menciona que las medidas para evaluar el desempeño organizacional son:

Productividad organizacional. Al hablar de productividad nos referimos a la cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado. Las organizaciones y las unidades de trabajo desean ser productivas. Quieren producir la mayor cantidad de bienes y servicios con los menos insumos. La producción se mide por la ganancia que recibe una organización cuando se venden los bienes (precio de venta multiplicado por el

número vendido) Los insumos se miden por los costos de adquirir y transformar los recursos en resultados.

Efectividad Organizacional. Por otra parte la efectividad organizacional es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y que también se están cumpliendo dichas metas. Eso es lo esencial para los gerentes, y es lo que da las pautas para las decisiones administrativas al momento de diseñar las estrategias y las actividades laborales y de coordinar el trabajo de los empleados. (p.404)

### **2.3.3 Teorías sobre el Desempeño Laboral**

Para hablar de desempeño laboral nos tenemos que basar en las teorías de la motivación ya que en una organización un individuo o un equipo motivado es el que se encuentra satisfecho. Chiavenato (2000, pp.72-83)

#### **2.3.3.1 Jerarquías de las necesidades según Maslow**

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades; de otras, no.

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en el clima se hallan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias)

Necesidades fisiológicas. Constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que existen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Orientan a la vida humana desde el nacimiento. Además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de esas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen. Son las necesidades



relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no se puede satisfacer, domina la dirección del comportamiento de la persona.

Necesidades de seguridad. Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o a la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Necesidades sociales. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junta a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando en las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que lo rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

Necesidades de autoestima. Están relacionadas con la manera como se ve, se evalúa la persona, es decir con la autoevaluación y la autoestima. Incluye la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza y prestigio, poder capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los

cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en el clima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona de los talentos individuales. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo se pueden satisfacer mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas (por ejemplo, sentimiento de realización), y que no son observables o controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más.

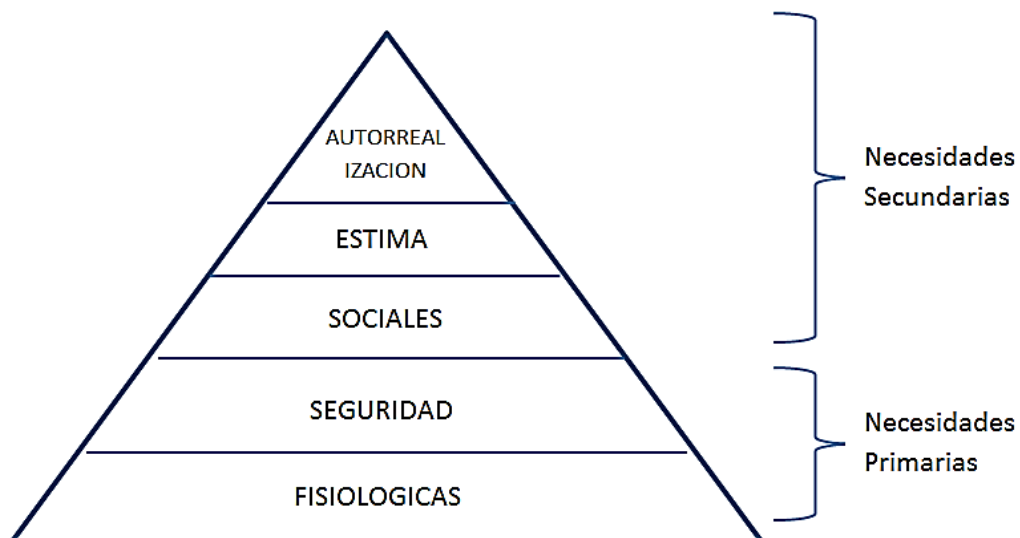


Figura 2. Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.

### **2.3.3.2 Teoría de Herzberg**

Chiavenato (2000, pp.76-78) menciona que: Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos. Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestran que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Política de la organización y la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

Factores Motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El termino motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen

un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que.

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción”.

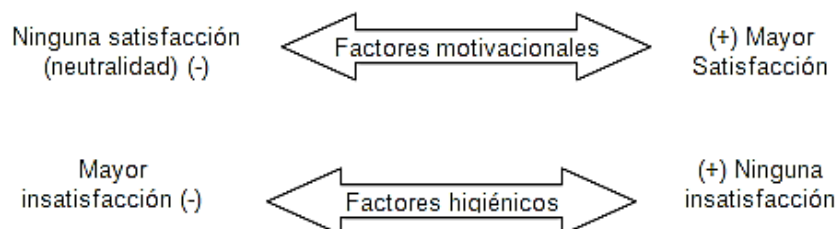


Figura 3. Teoría de los dos factores (los que satisfacen y no) como continuos separados.

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetos y el desafío de las tareas del cargo. En la sección relacionada con los subsistemas de empleo de los recursos humanos, se analizan algunos aspectos del enriquecimiento de las tareas o enriquecimiento del cargo.

### **2.3.3.3 Modelo situacional de motivación de Vroom**

Chiavenato (2000) menciona: Víctor H. Vroom desarrollo una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir; según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

Los objetivos individuales, es decir, la fuerza individual para alcanzar los objetivos.

La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de los objetivos individuales.

La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida que cree poder hacerlo.

Una persona puede desear un aumento en la productividad, si se presentan tres condiciones:

1. Objetivos personales del individuo. Puede incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
2. Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

3. Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija. (p.80).

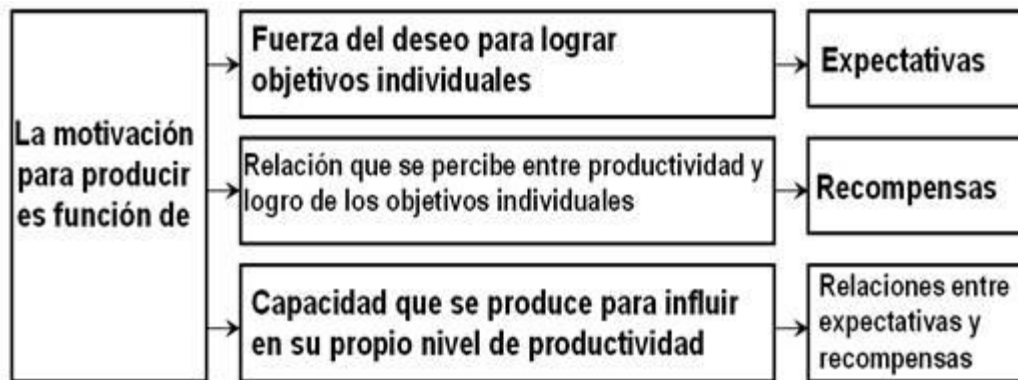


Figura 4. Los tres factores de la motivación para producir.

#### 2.3.3.4 Teoría de la expectativa

Chiavenato (2000, p.84) menciona que: en sus trabajos, Lawler encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamiento, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la reacción entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones:

1. El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el esfuerzo es poco y demorado, la relación entre el dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran menor desempeño. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y

terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se hace disonante.

3. La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del homo económicos, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor, y que aquélla tanto combatió. Este prejuicio todavía existe en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones

Lawler III concluyó que su teoría tiene dos fundamentos sólidos.

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permita satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también por que brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñará de mejor manera posible. Sólo se necesita establecer este tipo de percepción.

La teoría de la expectativa de Lawler III puede expresarse mediante la ecuación:

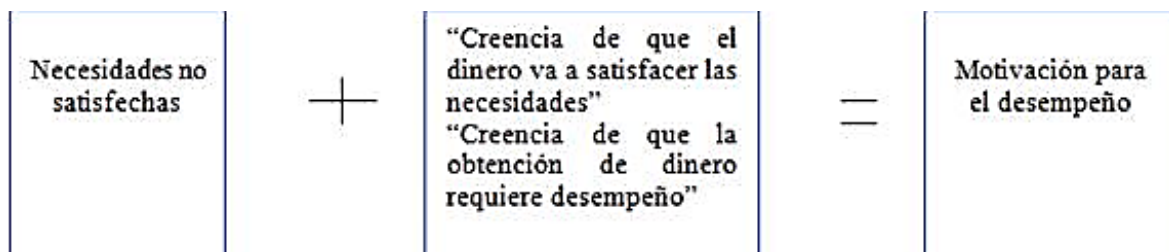


Figura 5. Teoría de la expectativa, según Lawler III.

Si las personas creen que existen relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador

excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.

#### **2.3.4 Propósito de la evaluación del desempeño**

Robbins & Judge (2009, p.595) La evaluación del desempeño tiene varios propósitos.

Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.

Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además las evaluaciones del desempeño son la base para asignar recompensas.

Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quien obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos. Son varias las que claramente tiene relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

#### **2.3.5 Tipos de control**

Robbin & Coulter (2010, p.406) menciona: tipos de control de una organización.

Control preventivo. El tipo de control más deseable, el control preventivo previene problemas porque se da antes de la actividad real. La clave del control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra. De esa manera se puede prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño, como productos de baja calidad, clientes



insatisfechos pérdidas en las ganancias y otros. Sin embargo, el control preventivo requiere información oportuna y precisa que no es fácil de conseguir. Por lo que a menudo los gerentes terminan por utilizar los otros dos tipos de control.

**Control Concurrente.** Como su nombre indica, el control concurrente se da mientras una actividad está en progreso. Por ejemplo, Nicholas Fox es director de administración de recursos de negocios de Google. El y su equipo supervisan de cerca uno de los negocios más rentables de google, los anuncios en línea. Examinan “la cantidad de búsquedas, el ritmo a que los usuarios acceden a los anuncios, las ganancias que esto genera; todo se registra hora tras hora, se compara con los datos de la semana anterior y se grafica”. Si detectan que algo no está funcionando bien, lo arreglan.

La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa. Otro término para esta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los implicados. Todos los gerentes pueden obtener beneficios del control concurrente por que ayuda a corregir problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

**Control de retroalimentación.** El tipo de control más popular reside en la retroalimentación. El control se da después que la actividad se ha realizado. Por ejemplo, Denver Mint descubrió las monedas defectuosas de Wisconsin con el control de retroalimentación. El daño ya había ocurrido, aunque la compañía corrigió el problema cuando se descubrió ese es el mayor problema con ese tipo de control. Para cuando un gerente tiene la información, los problemas ya han ocurrido, lo que da como resultado desperdicios o daños. Sin embargo, en muchas áreas laborales (por ejemplo, áreas financieras), la retroalimentación es el único tipo de control viable.

El control de retroalimentación tiene dos ventajas, Primero, la retroalimentación proporciona a los gerentes información importante acerca de que tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación. La retroalimentación que muestra poca variación entre el estándar y el desempeño real indica que la planeación es adecuada en general. Si la desviación es considerable, un gerente puede utilizar esa información para formular nuevos planes.

Segundo, la retroalimentación puede aumentar la motivación. Las personas desean saber que tan bien están trabajando, y la retroalimentación proporciona esa información.

### **2.3.6 ¿Quién debería hacer la evaluación?**

Robbins & Judge (2009, p. 596) Menciona lo siguiente:

¿Quién debería evaluar el desempeño de un empleado? Por tradición, la tarea ha recaído en el gerente, en aquel que sea responsable del desempeño de sus empleados. Pero esa lógica tal vez sea un error. Quizá sean otros quienes en realidad tengan la capacidad de realizar mejor dicha actividad.

Debido a tales desventajas, es probable que las autoevaluaciones se ajusten mejor a los fines de desarrollo que a los de evaluación y deban combinarse con otras fuentes de información con objeto de reducir los errores en la calificación.

En realidad, en la mayor parte de las situaciones es muy aconsejable usar fuentes múltiples para asignar la calificación. Cualquier calificación sobre el desempeño individual quizás diga tanto como quien califica como sobre la persona a quien se califica. Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta.

El enfoque más reciente sobre la evaluación del desempeño es el uso de la técnica de los 360°. Brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que un empleador tiene, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas. El número de evaluaciones puede ser tan pequeño como 3 o 4 o tan grande como 25, aunque la mayor parte de las empresas obtienen entre 5 y 10 por trabajador.

Cada vez más compañías utilizan los programas de 360°. Su atractivo es basarse en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan dar a cada quien un mayor sentido de participación en el proceso de revisión y obtener lecturas más exactas del desempeño del empleado.

Sin embargo, la evidencia de la eficacia de las evaluaciones de 360° es confusa. Dan a los empleados una perspectiva más amplia sobre su desempeño, pero también tienen el potencial de recibir un uso equivocado. Por ejemplo, con

objeto de minimizar costos, muchas organizaciones no dedican el tiempo para capacitar a los evaluadores respecto de hacer críticas constructivas, algunas empresas permiten que los empleados escojan a los colegas y subordinados que los evaluarán, lo que infla de manera artificial de retroalimentación. También hay problemas por la dificultad de reconciliar los desacuerdos y contradicciones entre los grupos que califican.

### **2.3.7 Métodos de evaluación del desempeño**

Según Robbins & Judge (2009, p.595) las técnicas de evaluación son las siguientes:

**Ensayos críticos.** Es probable que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial y sugerencias para mejoras del empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado.

**Incidentes críticos.** Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos claves que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora.

**Escalas gráficas de calificación.** Uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación es el uso de escalas gráficas de calificación. En este método, un conjunto de factores del desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados. Después de evaluar recorre la lista y las ordena tal como conocimiento del trabajo puede calificarse con uno (“poco informado sobre los deberes de su trabajo”), a cinco (“domina completamente todas las fases del trabajo”). Aunque no proporcionan la profundidad de la información de los

ensayos, los incidentes críticos y las escalas graficas de calificación requieren menos tiempo para desarrollarse y administrarse, así como permiten el análisis y la comparación cuantitativos.

Escalas de calificación ancladas en el comportamiento. Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo del comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales. Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto de cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamiento se traducen luego a un conjunto de dimensiones del desempeño, donde cada uno tiene niveles variables de desempeño.

Comparaciones forzadas. Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros. Es una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más populares son el ordenamiento por grupo y el ordenamiento individual.

El ordenamiento por grupo requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación particular, como en el primer quinto o en el segundo quinto.

Ordenamiento individual clasifica a los empleados del mejor al peor. Si se pide que el gerente evalúe treinta empleados este enfoque supone que la diferencia del primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos empleados puedan agruparse muy de cerca no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los trabajadores, desde el que tiene el desempeño más alto hasta el que lo tiene más bajo.

## **2.4 Definición de términos básicos**

### **1. Actitudes:**

Son declaraciones evaluadoras favorables o desfavorables, respecto de objetos personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. (Robbins & Coulter, 2010, p. 284)

### **2. Administración:**

Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. (Robbins & Coulter, 2010, p. 6)

### **3. Control de retroalimentación:**

El tipo de control más popular reside en la retroalimentación. El control se da después que la actividad se ha realizado. (Robbin & Coulter 2010, P.406)

### **4. Comunicación:**

Es el intercambio informal entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social. (Chiavenato 2004, p.110)

### **5. Comportamiento organizacional:**

Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. (Chiavenato 2004, p. 6)

### **6. Cultura organizacional:**

Se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en las formas que actúan los miembros de la organización. (Robbins & Coulter, 2010, p 46)

### **7. Eficiencia:**

Se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. (Robbins & Coulter, 2010, p 7)

### **8. Eficacia:**

Es la medida en que se alcanza los resultados. (Chiavenato, 2014, p 116).

#### 9. Satisfacción:

Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. (Brunet, 2011, p.79).

#### 10. Productividad organizacional:

Al hablar de productividad nos referimos a la cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado. Robbin & Coulter (2010, p.404)

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

El clima organizacional si influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

El ambiente organizacional si influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

La jerarquía si influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Los factores personales si influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

La percepción si influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

#### **3.2 Variables**

##### **3.2.1 Definición conceptual**

Brunet (2011) menciona que:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. (p. 28)

La definición de Brunet del clima organizacional presenta diferentes características en cada organización y esto es dado como consecuencia del ambiente creado en el medio de la organización, a la vez influye en el comportamiento de los trabajadores. Esta definición de Brunet es con la que se

identifica para realizar el proyecto de tesis ya que en síntesis define el clima y nos hace entender de manera sencilla.

Robbins & Coulter (2010) define que:

Desempeño es el resultado final de una actividad. Ya sea en dicha actividad representa horas de práctica intensa antes de un concierto, o una carrera, o llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad. (p. 403)

Para Robbins & Coulter en este concepto de desempeño nos muestra que el desempeño laboral está dado en diferentes ambientes de trabajo lo importante es la eficiencia, la eficacia, y el resultado de esta actividad. Teniendo presente este concepto se realiza el presente proyecto de tesis.

### 3.2.2 Definición Operacional

Tabla 1.

#### *Definición Operacional*

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS / E. LIKERT
I.: CLIMA ORGANIZACIONAL	I.1 AMBIENTE	I.1.1 CONTEXTO	1. Ambientes diferenciados 2. Conflictos. 3. Limpieza
		I.1.2 TECNOLOGIA	4. Uso de internet 5. Equipos tecnológicos. 6. Software en la organización
		I.1.3 ESTRUCTURA	7. Existen normas la organización. 8. Recibió inducción de las normas 9. Conoce la estructura organizacional 10. Las reglas están bien definidas 11. Las normas y procedimientos se cumplen
	I.2 JERARQUIA	I.2.1 POSICIÓN JERARQUIA	12. Tiene claro quién manda y toma decisiones. 13. Cuenta con MOF. 14. Reporta a su superior el trabajo.
		I.2.2 SALARIO	15. Nivel de ingreso 16. Problemas económicos 17. Pagos oportunos
	I.3 FACTORES PERSONALES	I.3.1 PERSONALIDAD	18. Salud emocional 19. Edad del trabajador.
		I.3.2 MOTIVACION	20. Autoestima 21. Motivación del talento humano
		I.3.3 NIVEL DE SATISFACCIÓN	22. Seguridad laboral 23. Remuneración



	I.4 PERCEPCIÓN	I.4.1 PERCEPCIN DE SUBORDINADOS	24. Igualdad en el trabajo. 25. Trato Cortez
		I.4.2 PERCEPCION DE SUPERIORES	26. Riesgo Laboral 27. Trabajo en equipo
II: DESEMPEÑO LABORAL	II.1. RESULTADOS DE LA TAREA INDIVIDUAL.	II.1.1 EFICACIA	28. Cumple con el trabajo 29. Las tareas están entregadas a tiempo. 30. Aumento de la productividad
		II.1.2 EFICIENCIA	31. Se maximiza recursos. 32. Se evita despilfarros. 33. Cumple con las metas. 34. Se realiza procesos que permiten alcanzar mejor y más rápido las metas
		II.1.3. CALIDAD	35. Recibe capacitación. 36. Entrega información oportuna 37. Trato amable 38. Se mantiene la ética en el trabajo. 39. Se atiende con igualdad.
		II.1.4 PRODUCTIVIDAD	40. Produce lo indicado por sus jefes. 41. Realiza sus actividades dentro del horario de trabajo. 42. Trabajo a conciencia.
	II.2. COMPORTA- MIENTOS	II.2.1 COMPAÑERISMO	43. Existe buena interrelación entre los miembros del trabajo. 44. Reina la armonía 45. Existe buen compañerismo.
		II.2.2 RESPETO	46. Se respeta las normas de convivencia. 47. Se respeta el criterio de los colaboradores.
		II.2.3 PUNTUALIDAD	48. Puntualidad a la hora de ingreso. 49. Inasistencias. 50. Puntualidad en la entrega de trabajo encomendado.
	II.3. CARACTE- RISTICAS.	II.3 ACTITUD LABORAL	51. Tolerancia a los compañeros. 52. Capacidad para conciliar. 53. Empatía con los colaboradores.
		II.3.2 CONFIANZA	54. Es respaldado por sus superiores.

*Elaboración propia de la autora*

### 3.3 Tipo de estudio y nivel de investigación

Tipo: básico

El tipo de estudio es Básico; porque está orientada a lograr un nuevo conocimiento de manera sistemática y metodológica, con el fin de que este proyecto se lleve a cabo en un futuro en el C.S. José Carlos Mariátegui.

Nivel: explicativa.

Es explicativa por que trato de demostrar y explicar que el clima organizacional, tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) define que:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo dice, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables. (p. 108).

El método de la presente investigación es cuantitativo.

Porque se realizó recolección de análisis de datos para contestar preguntas del clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016. Se procesaron y dieron como respuesta valores numéricos.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) define que: “El instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.310).

### **3.4 Diseño de Investigación**

El diseño de investigación es no experimental transversal.

Por qué en la investigación del clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho Lima. 2016. No se manipularon las variables, solo fueron medidas tal como están en su estado natural.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) define que: “La investigación no experimental es observar fenómenos tal como se da en su contexto natural, para después analizarlos”. (p.205).

Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) define que: “La investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p. 205).

### 3.5 Población y muestra

#### 3.5.1 Población

En la presente investigación se trabajó directamente con la población del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. Para aplicar los instrumentos de investigación y ver como el clima organizacional influye en el desempeño de los colaboradores de esta institución. En la presente investigación la población es la siguiente: está integrada por un grupo de 69 personas dividido en: 7 médicos, 2 médicos eco grafistas, 7 enfermeras 4 odontólogos, 5 obstetras,1 química farmacéutica, 2 psicólogos, 1 asistente social,2 nutricionista, 1 tecnólogo médico, 22 técnicos de enfermería, 6 técnicos de laboratorio, 1 técnico de farmacia,9 técnicos administrativos.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) define que: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p. 239)

Tabla 2.

*Relación del personal del Centro de Salud José Carlos Mariátegui.*

Médicos	7
Médicos eco grafistas	2
Obstetras	5
Enfermeras	7
Odontólogos	4
Químico farmacéutico.	1
Asistente social	1
Psicólogos	2
Tecnólogo médico	1
Nutricionista	2
Técnico de Laboratorio	5
Técnico de farmacia	1
Técnico de enfermería	22
técnico administrativo	9
Total	69

*Fuente:* Elaboración propia de la autora

## 3.6 Técnicas e Instrumento de recolección de datos

### 3.6.1 Técnica de recolección de datos

En el presente trabajo se aplicó la técnica encuesta.

Según Tamayo (2008) define que: “la encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (p.24)

### 3.6.2 Instrumento de recolección de datos

El instrumento para la técnica encuesta es el cuestionario.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) define que: “el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.310).

Se utilizaron 2 variables:

Variable Independiente: Clima Organizacional con 27 preguntas, 4 dimensiones.

Variable dependiente: Desempeño Laboral con 27 preguntas con 3 dimensiones.

El cuestionario fue estructurado bajo la escala de Likert, sin punto intermedio evitando que la persona conteste de forma ambigua: las categorías que lo componen van desde: siempre, casi siempre, a veces si a veces no, casi nunca, nunca.

#### 3.6.2.1 Confiabilidad del instrumento

Tabla 3.

*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
98,30%	54

*Fuente:* Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido  $\alpha=98.30\%$  lo cual permite decir que el TEST en su versión de 54 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el

test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) define que: “confiabilidad es el grado que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p 277)

### 3.6.2.2 Validez del instrumento

El instrumento de esta investigación fue validado por juicio de expertos, con personas con gran experiencia en investigación o largo tiempo de servicio y conocedores del área inherente al problema estudiado. Por lo tanto, para conseguir la validez de los instrumentos aplicados en el presente estudio, se consultó la opinión de 2 profesionales.

Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José, experto Metodólogo.

Mg. Miguel de Priego Carbajal Víctor Manuel, experto Temático

Tabla 4.

#### *Validación de Expertos*

Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodólogo
Mg. Miguel de Priego Carbajal Víctor Manuel	Experto Temático

*Fuente:* Elaboración propia de la autora.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) define que: “validez se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

### 3.7 Método de análisis de datos

Luego de realizar las encuestas, los datos fueron recogidos de forma manual y trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se obtuvo tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentados y analizados.

Se utilizó la Estadística Descriptiva e Inferencial para contrastar las hipótesis mediante el Análisis Factorial, que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se

contrasto la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que tienen entre las variables “Clima organizacional y Desempeño laboral”.

### **3.8 Aspectos éticos**

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajaron con los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui, por lo tanto el sometimiento a la investigación conto con la autorización correspondiente de parte de jefatura del Centro de Salud, por lo que se aplicó el consentimiento informado accediendo a participar en el método.

Asimismo, se mantiene la particularidad y el anonimato, así como el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando los instrumentos respecto a las respuestas minuciosamente sin juzgar que fueron las más acertadas para el participante.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Descripción.

#### 4.1.1. Tabla de las frecuencias de la variable independiente

Tabla 5.

#### *Clima Organizacional*

CLIMA ORGANIZACIONAL		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	203	11%
CASI NUNCA	1367	73%
A VECES SI A VECES NO	292	16%
CASI SIEMPRE	1	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	1863	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

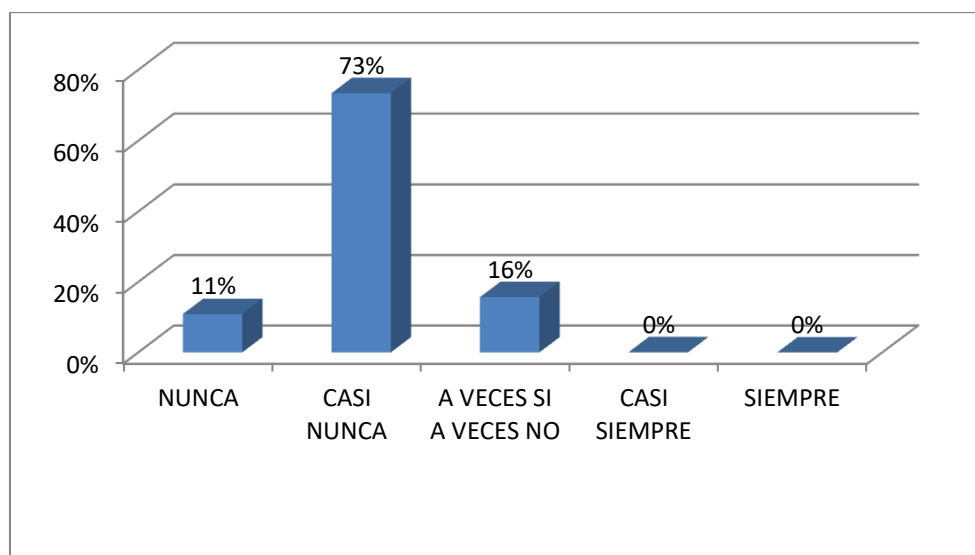


Figura 6. Clima Organizacional.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

Interpretación:

El 84% de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui contestaron nunca y casi nunca a la encuesta, es decir desfavorable a las preguntas de clima organizacional. Lo que da como respuesta que en el Centro de Salud José Carlos Mariátegui el clima organizacional es malo, favoreciendo así a la hipótesis presentada.

#### 4.1.2 Tabla de frecuencias de la Dimensión Ambiente

Tabla 6.

##### *Ambiente*

AMBIENTE		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	84	11%
CASI NUNCA	534	70%
A VECES SI A VECES NO	140	19%
CASI SIEMPRE	1	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	759	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

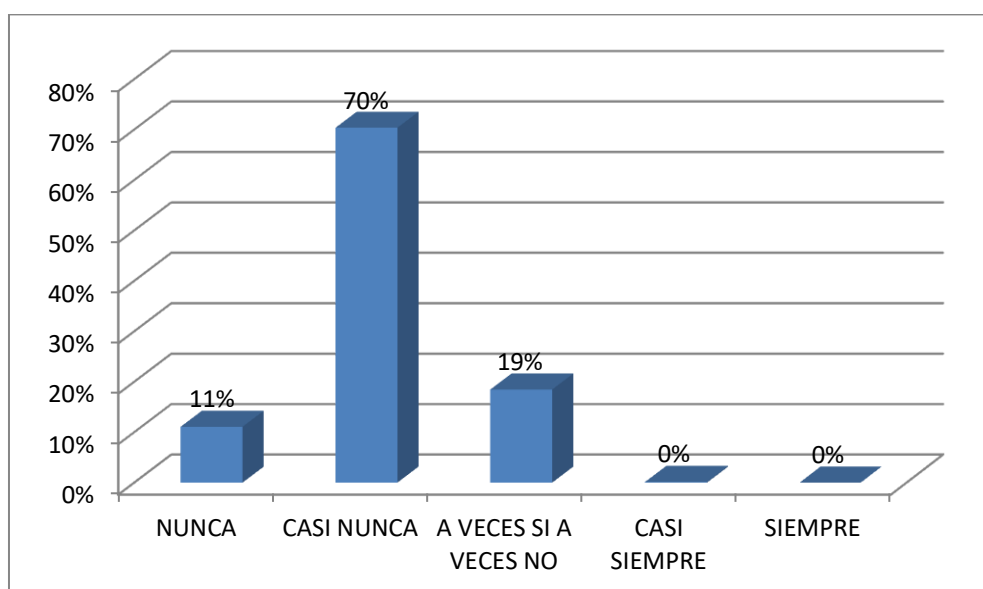


Figura 7. Ambiente.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

##### Interpretación:

El 81% de los colaboradores del Centro de salud José Carlos Mariátegui contestaron nunca y casi nunca en la encuesta realizada en este trabajo de investigación; este porcentaje elevado demuestra que la mayoría de los trabajadores trabaja en ambientes inadecuados apoyando así la hipótesis presentada favorablemente.



#### 4.1.3 Frecuencias de la Dimensión Jerarquía

Tabla 7.

##### *Jerarquía*

JERARQUIA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	52	13%
CASI NUNCA	297	71%
A VECES SI A VECES NO	65	16%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	414	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

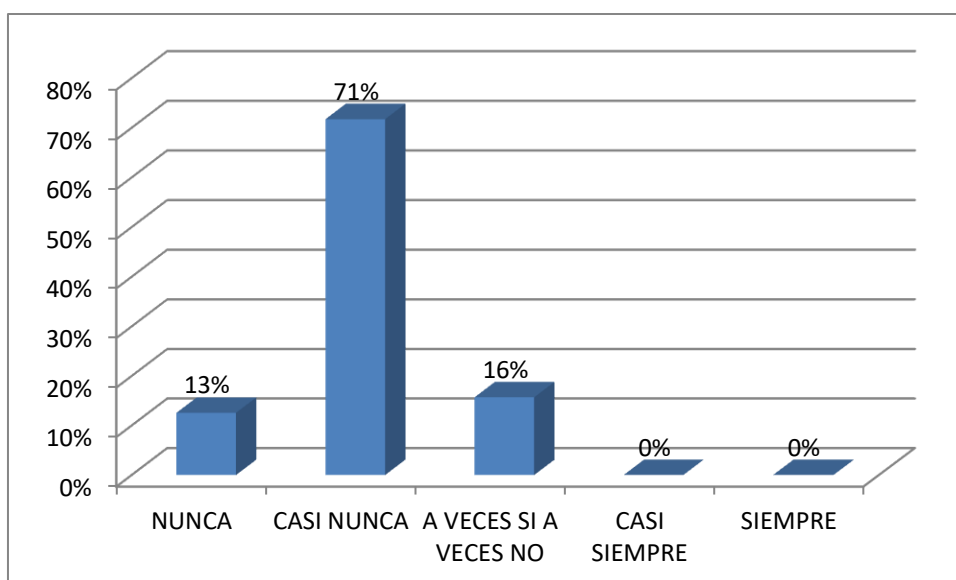


Figura 8. Jerarquía.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

##### Interpretación:

A la pregunta de la dimensión jerarquía el 84% de los trabajadores del Centro de salud José Carlos Mariátegui contestaron en la encuesta nunca y casi nunca, a las preguntas de la dimensión jerarquía observándose que la frecuencia demuestra y concuerda favorablemente con la hipótesis presentada.

#### 4.1.4 Frecuencias de la Dimensión Factores Personales.

Tabla 8.

##### *Factores Personales*

FACTORES PERSONALES		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	39	9%
CASI NUNCA	329	80%
A VECES SI A VECES NO	46	11%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	414	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

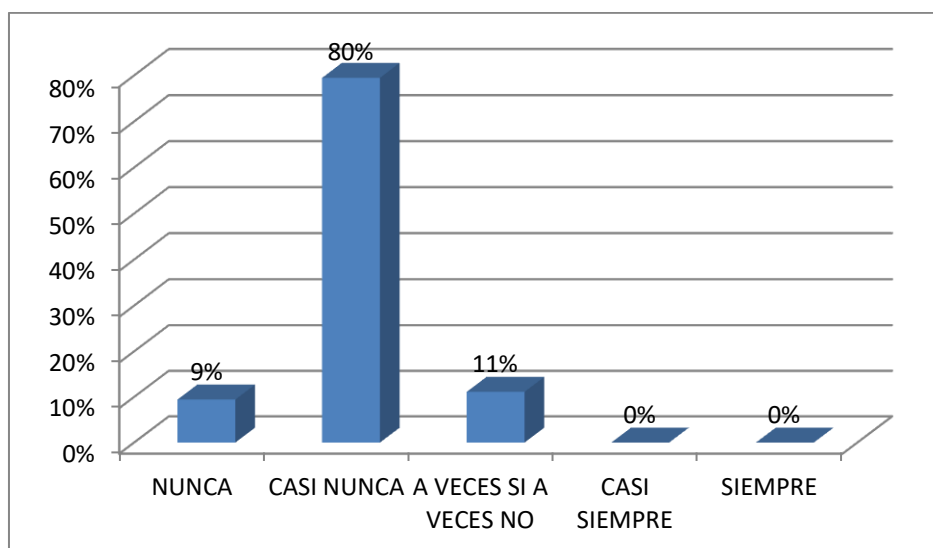


Figura 9. Factores Personales.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

Interpretación:

A la pregunta factores personales los trabajadores del Centro de salud José Carlos Mariátegui contestaron el 89%, porcentaje elevado en la dimensión factores personales coincidiendo con la hipótesis presentada.

#### 4.1.5 Frecuencia de la dimensión percepción

Tabla 9.

##### *Percepción*

PERCEPCION		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	28	10%
CASI NUNCA	207	75%
A VECES SI A VECES NO	41	15%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	276	100

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

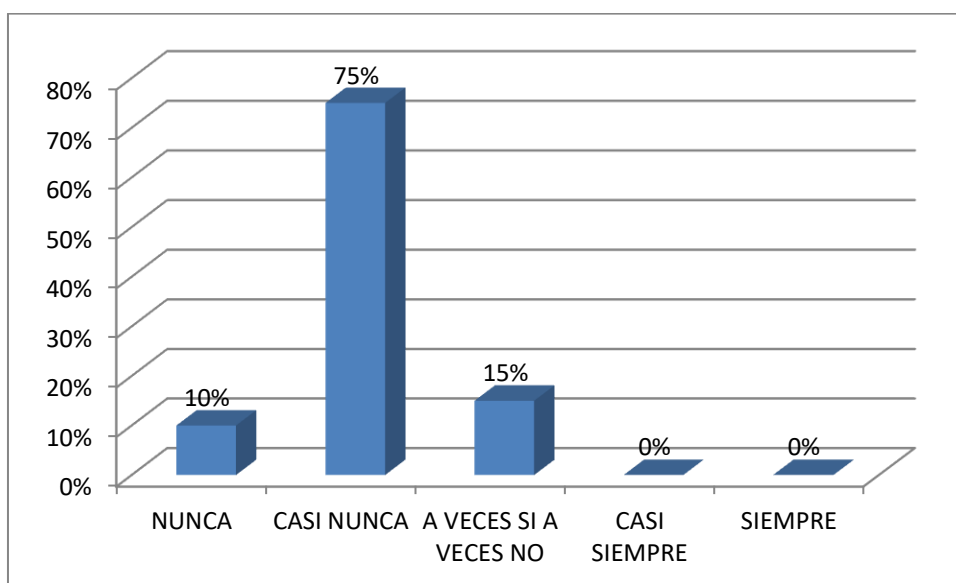


Figura 10. Percepción.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

##### Interpretación:

A las preguntas con referencia a la dimensión percepción los colaboradores del Centro de salud José Carlos Mariátegui contestaron 85% nunca y casi nunca, la frecuencia demuestra que coincide con la hipótesis presentada.

#### 4.1.6 Frecuencia de la dimensión tarea individual

Tabla 10.

##### *Resultado de la Tarea Individual*

RESULTADO DE LA TAREA INDIVIDUAL		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	19	2%
CASI NUNCA	741	72%
A VECES SI A VECES NO	272	26%
CASI SIEMPRE	2	0%
SIEMPRE	1	0%
TOTAL	1035	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

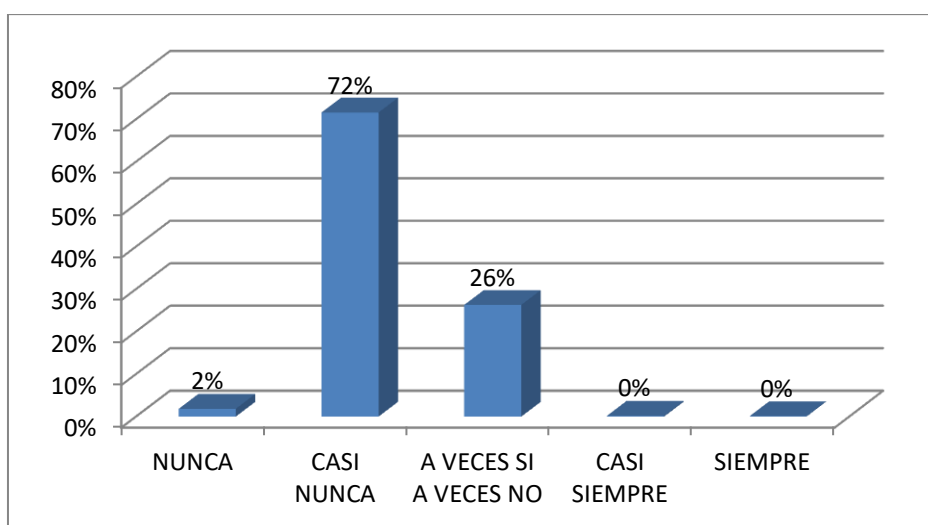


Figura 11. Resultado de la Tarea Individual.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

##### **Interpretación:**

A las pregunta de la dimensión resultado de la tarea individual el 74% de los colaboradores del Centro de salud José Carlos Mariátegui contestaron nunca y casi nunca, esta frecuencia en porcentaje elevado favorece la hipótesis planteada en la investigación observándose que el clima organizacional influye negativamente en los trabajadores del Centro de salud José Carlos Mariátegui siendo reflejado en el desempeño laboral.

#### 4.1.7 Frecuencia de la dimensión Comportamiento.

Tabla 11.

##### *Comportamiento*

COMPORTAMIENTO		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	13	2%
CASI NUNCA	403	73%
A VECES SI A VECES NO	134	25%
CASI SIEMPRE	2	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	552	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

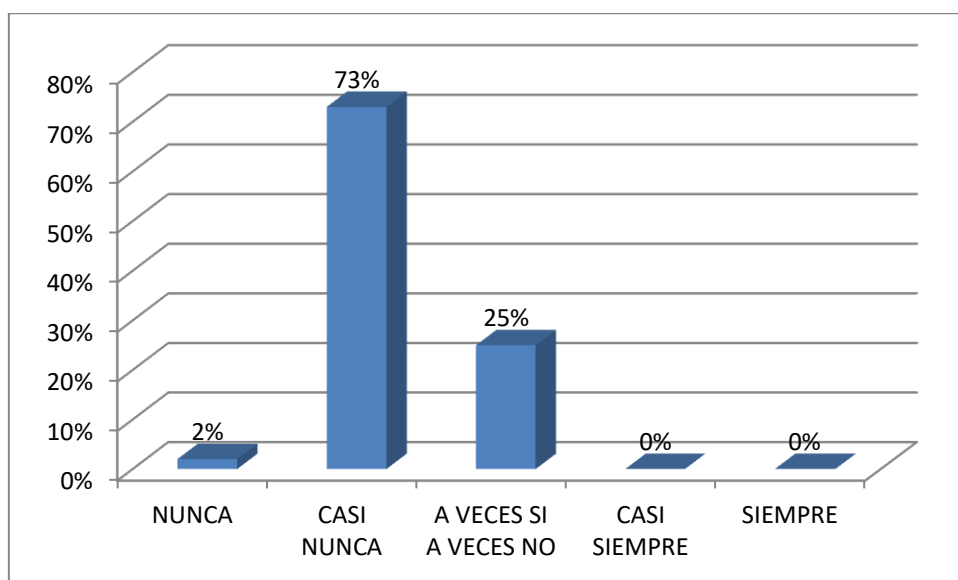


Figura 12. Comportamiento.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

##### Interpretación:

El 75 % de los colaboradores contestaron nunca y casi nunca con referencia a las preguntas de la dimensión comportamiento de la variable desempeño laboral, este porcentaje elevado apoya favorablemente la hipótesis planteada ya que se observa que el clima organizacional influye en el desempeño laboral.

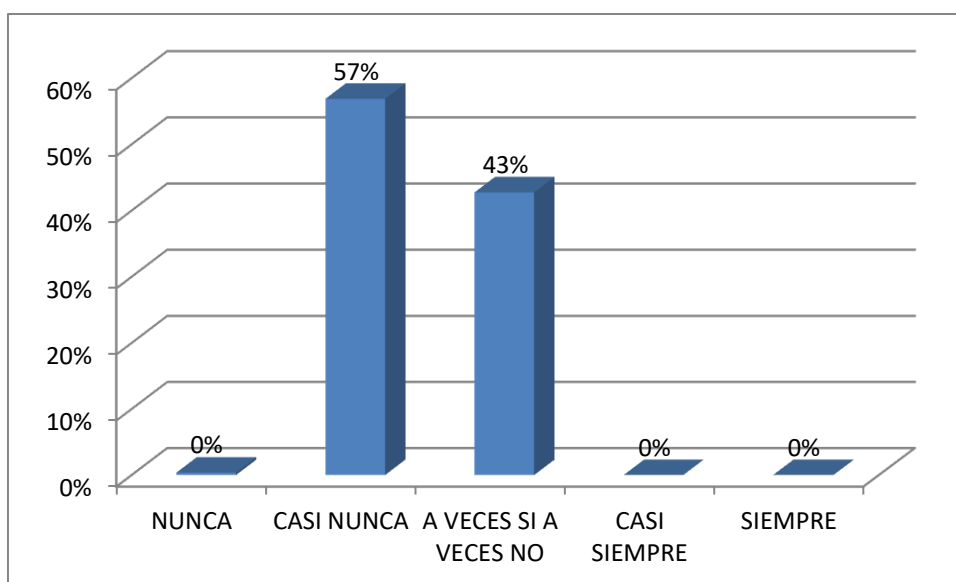
#### 4.1.8 Frecuencia de la dimensión características

Tabla 12.

##### *Características*

CARACTERISTICAS		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	1	0%
CASI NUNCA	157	57%
A VECES SI A VECES NO	118	43%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	276	100%

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS.



*Figura 13.* Características.

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS.

##### Interpretación:

A la pregunta de la dimensión características los colaboradores del Centro de salud José Carlos Mariátegui contestaron 57% casi nunca, 43% a veces si a veces no. Observándose que los trabajadores no cumplen un buen desempeño laboral en la institución.

## 4.2 Prueba de hipótesis

### 4.2.1 La Contrastación de la Hipótesis Principal

La hipótesis principal se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis principal y se determinó la influencia que tienen entre las variables “EL Clima organización y Desempeño Laboral “

#### a) Planteo de las Hipótesis

$H_0$ : “El Clima Organizacional NO influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima. 2016”

$H_1$ : “El Clima Organizacional SI influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima. 2016”

#### b) $n.s = 0.05$

#### c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 13.

### *Contrastación de la Hipótesis Principal*

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,890
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2687.687
	gl	15
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

#### d) La Contrastación de la Hipótesis

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 15 grados de libertad 24.996.

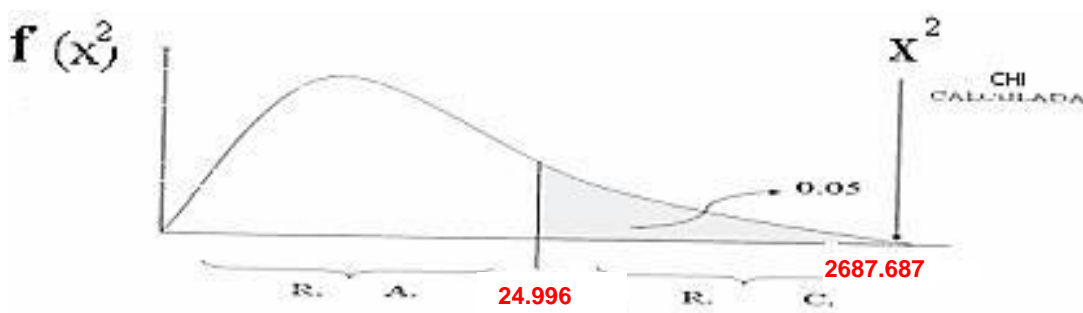


Figura 14. Contrastación de la Hipótesis Principal.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en el grafico que  $X^2_{Calculado}$  2687.687 es mayor que la  $X^2_{Tabular}$  24.996 obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la Hipótesis Nula  $H_0$ .

e) La conclusión:

Se puede concluir que el El Clima Organizacional SI influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima. 2016. A un nivel de significación de 0.05.

#### 4.2.2 La contrastación de la hipótesis Secundaria 1:

a) El Planteo de las Hipótesis

$H_0$ : "El Ambiente NO influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima. 2016"

$H_1$ : "El Ambiente SI influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima. 2016"

b)  $n.s = 0.05$

c) La variable estadística de decisión "Chi- cuadrado".

Tabla 14.

#### Contrastación de la hipótesis Secundaria 1.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,862
Chi-cuadrado aproximado		2195,771
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

d) La Contrastación de la Hipótesis

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592



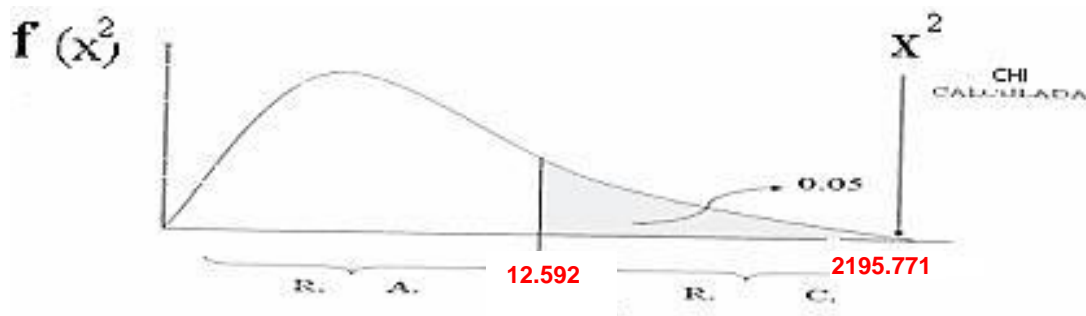


Figura 15. Contrastación de la hipótesis Secundaria 1.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

Finalmente se observa en el gráfico que  $X^2_{\text{Calculado}} 2195.771$  es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}} 12.592$  obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la Hipótesis Nula  $H_0$ .

e) La conclusión

Se puede concluir el Ambiente si influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima, 2016. A un nivel de significación de 0.05

#### 4.2.3 La contrastación de la hipótesis Secundaria 2:

a) El Planteo de las Hipótesis

$H_0$ : “La Jerarquía NO influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho, Lima, 2016”

$H_1$ : “La Jerarquía SI influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima, 2016.”

b)  $n.s = 0.05$

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 15.

#### Contrastación de la hipótesis Secundaria 2.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,738
Chi-cuadrado aproximado	3281,759
Prueba de esfericidad de Bartlett	
gl	6
Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

d) La Contrastación de la Hipótesis

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

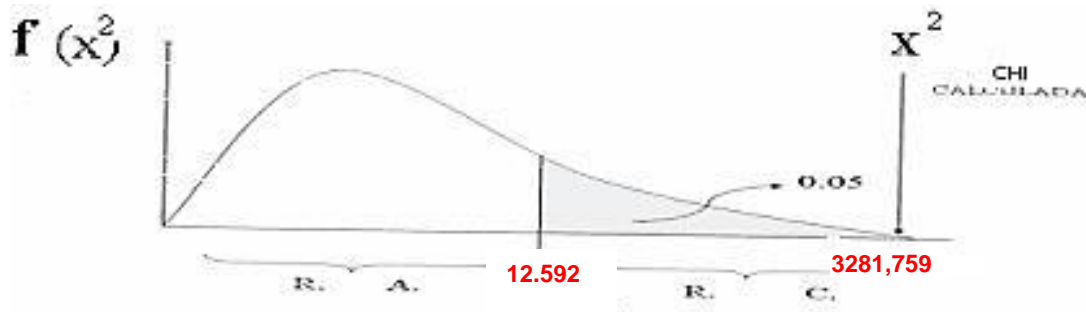


Figura 16. Contrastación de la hipótesis Secundaria 2.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

Finalmente se observa en el gráfico que  $X^2_{\text{Calculado}}$  3281.759 es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}}$  12.592 obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la Hipótesis Nula  $H_0$

e) La conclusión:

Se puede concluir que La Jerarquía SI influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho, Lima, 2016”, a un nivel de significación de 0.05.

4.2.4 La contrastación de la hipótesis Secundaria 3:

a) El Planteo de las Hipótesis

$H_0$ : “Los Factores Personales NO influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima. 2016”

$H_1$ : “Los Factores Personales SI influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima. 2016”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 16.

*Contrastación de la hipótesis Secundaria 3*

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,857
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2652,319
	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

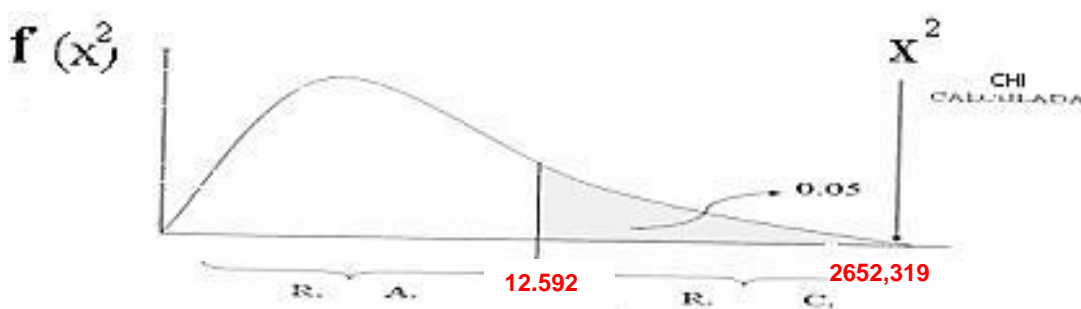


Figura 17. Contrastación de la hipótesis Secundaria 3.

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{Calculado}$  2652.319 es mayor que la  $X^2_{Tabular}$  12.592 obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la Hipótesis Nula  $H_0$ .

e) La conclusión

Se puede concluir que los Factores Personales SI influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho, Lima, 2016, a un nivel de significación del 5%.

4.2.5 La contrastación de la hipótesis Secundaria 4.

a) El Planteo de las Hipótesis

$H_0$ : “La Percepción NO influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima. 2016”

H<sub>1</sub>: “La Percepción SI influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Lima. 2016”

b)  $n, s=0.05$

c) La variable estadístico de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 17.

*Contrastación de la hipótesis Secundaria 4*

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,864
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2552,339
	gl	6
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis.

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

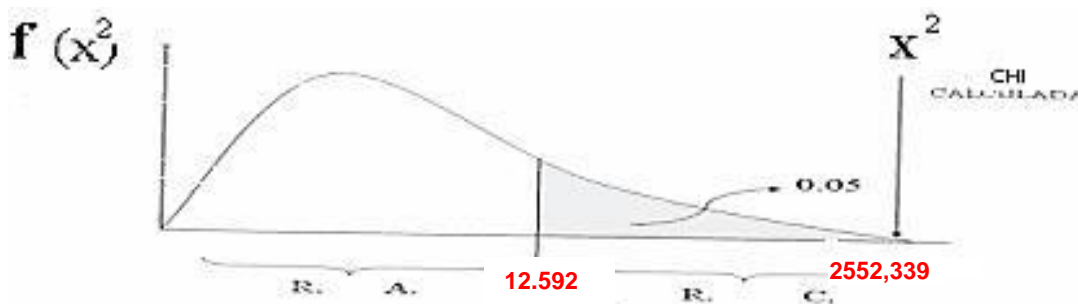


Figura 18. Contrastación de la hipótesis Secundaria 4.

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Finalmente se observa en el gráfico que  $X^2_{Calculado}$  2552.339 es mayor que la  $X^2$  12.599 Tabular obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada)

e) La conclusión:

Se puede concluir que la percepción si influye en el desempeño Laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho, Lima, 2016, a un nivel de significación del 5%.

## **V. DISCUSIÓN**

### **5.1 Análisis y discusión de resultados**

El clima organizacional hoy en día es importante en todas las empresas como lo menciona Brunet (2011) 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. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización. Así como las características personales de un individuo; también señala que es obvio que el clima organizacional influya en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Para Chiavenato (2004) el clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación.

Como podemos ver en los resultados dados por esta investigación los trabajadores del Centro de salud José Carlos Mariátegui se encuentran en un clima laboral malo y esto a su vez se refleja en su desempeño laboral.

Para Likert citado por Brunet (2011) existen microclimas dentro del clima organizacional como son ambiente, jerarquía, factores personales y la percepción. Chiavenato (2004) menciona estructura organizacional, responsabilidad, conflicto en la organización, riesgos en el trabajo, recompensas calor y apoyo. Litwin y Stringer consideran también estándares de desempeño cooperación e identidad. Como podemos ver el ambiente si influye en el clima organizacional refiriéndose a este como, el contexto la tecnología y la estructura, los trabajadores del Centro de salud evidencian en las respuestas de la encuesta que no tienen un ambiente adecuado de trabajo que es parte de la motivación.

Luengo(2015) menciona que a medida que se fomente un clima organizacional armonioso y constantes con las necesidades del personal docente será apropiado y mejorará significativamente esta conclusión también es reflejada en esta investigación; desde que se planteó el problema se observó cómo los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariátegui trabajan insatisfechos ya que el ambiente laboral no proporciona un clima adecuado y esto repercute en el desempeño laboral En las dimensiones de desempeño. Resultado de la tarea individual, comportamiento, características; dan como respuesta altos

porcentajes en las respuestas casi nunca apoyando la hipótesis planteada en esta tesis.

Se coincide con lo que menciona Luengo ya que es cierto que cuando los conocimientos del clima organizacional no son aplicados en la institución de trabajo esta muestra deficiencias en el sistema interno. El ambiente de trabajo ofrece recursos medios, también impone demandas restricciones contingencias y amenazas.

Olaizola (2012) menciona que el desconocimiento de las habilidades administrativas tiene relación con el clima laboral y con la capacidad de trabajar en grupo motivado, coordinando, comunicando y resolviendo conflictos al ver los resultados de esta investigación se demuestra que si se hubiera aplicado los conocimientos administrativos como es la evaluación continua, motivación, trabajo en equipo, facilitar procesos, mejoras continuas se hubiera obtenido un clima laboral bueno y mayor desempeño por parte de los trabajadores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **6.1 Conclusiones**

El Clima Organizacional si influye en el desempeño laboral en los colaboradores del centro de Salud José Carlos Mariátegui, San Juan de Lurigancho, Lima, 2016 a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

El Ambiente si influye en el desempeño laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho, Lima, 2016 a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

La Jerarquía si influye en el desempeño laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho, Lima, 2016, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

Los Factores Personales si influye en el desempeño laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho, Lima, 2016 a un nivel de significación del 5%; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

Se puede concluir que la percepción si influye en el desempeño laboral en los colaboradores del centro de salud a un nivel de significación del 5%; donde al contrastarse mediante el análisis factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Ballet y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Planificar estrategias para fortalecer el clima organizacional como son las capacitaciones constantes al médico jefe y a todos los grupos ocupacionales del establecimiento de salud.

Organizar cambios dando responsabilidades en las diferentes áreas a personas que se encuentren comprometidas con la institución y sobresalgan con buen desempeño laboral.

Dirigir los cambios de acuerdo a las capacitaciones, implementando sistemas automatizados y software que mejoren la atención, integrando las diferentes áreas, así los médicos y demás profesionales tengan la misma información oportuna de los pacientes, cumpliendo con los indicadores que pide el MINSA.

Aplicar nuevos procesos aprendidos en las capacitaciones que incentiven unir a los trabajadores realizando reuniones de confraternidad por fechas conmemorativas como cumpleaños, día del trabajador, día de la madre, día del padre, aniversario etc. Reconocer y considerar al recurso humano como un elemento estratégico para un buen desarrollo institucional.

Crear una comisión que controle y evalúe periódicamente el clima organizacional, para saber cuáles son sus deficiencias, fortalezas oportunidades y amenazas de forma periódica para mantener un buen clima laboral.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, O. (2013, Julio 9). *Teoría de los factores de Herzberg*. Recuperado de [http://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-factores-de Herzberg](http://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-factores-de-Herzberg).
- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). *Inteligencia Laboral y Desempeño Laboral*. Chile: Edición Santillana.
- Brunet, L. (2011). *Clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bueso, S.L. (2016). "La relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte." (Tesis de maestría). San Pedro de Sula. Honduras.
- Calcina, M. H. (2012). "*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital dos de Mayo en el año 2012*". (Trabajo de investigación) Para optar el título de especialista en enfermería intensiva.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (5ta Ed). México: Mc Graw Hill.
- Hernández R, Fernández C, y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta Ed). México: Mc Graw Hill.
- Loufart, E. (2011). *Administración del potencial humano* (2da Ed.). Perú: Gengage Learning.
- Luengo, Y. (2013). "*Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*". (Tesis de maestría) Maracaibo. Venezuela.
- Meléndez, R. R. (2015). "*Relación entre el clima laboral y desempeño de los servidores de la secretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014*" (Tesis de maestría). Quito. Ecuador.
- Mino, E. M. (2014). "*Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*."(Tesis de pre grado).Chiclayo. Perú.
- Olaizola, R. (2012). "*Clima organizacional y desempeño gerencial en la E.B. Dr. Francisco Espejo*." (Tesis de maestría). Valencia. Venezuela.
- Quispe, E. (2016). "*Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En La Municipalidad Distrital De Pacucha, Andahuaylas, 2015*." (Tesis de pre grado). Andahuaylas. Perú.

- Robbins, S .P. y Coulter, M (2010). *Administración* (10 a ed.).México: Pearson.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.) México: Mexicana.
- Sánchez, K. (2010). “*Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos – 2010*” (Tesis de Maestría).Tarapoto. Perú.
- Tamayo, M. (2008). *El proceso de la investigación científica* (4ta ed.) México: Limusa.
- Uría, D. E. (2011).” *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas CIA. Ltda.*” (Tesis de pre grado).Ambato. Ecuador.
- Valdivia, C. C. (2014)” *El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Dámper Trujillo S.A.C. 2014.*” (Tesis de pre grado). Trujillo. Perú.

# ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de Consistencia

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis de la investigación	Variables de la investigación	Diseño de investigación	Población y muestra	Método, técnicas e Instrumentos					
<p><b>Problema general:</b> ¿Cómo influye El clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016?</p> <p><b>Problemas específicos</b> <b>A.</b> ¿Cómo influye el ambiente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho .Lima. 2016? <b>B.</b> ¿Cómo influye la jerarquía en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016? <b>C.</b> ¿Cómo influye los factores personales en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016? <b>D.</b> ¿Cómo influye la percepción en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> <b>A</b> Establecer cómo influye el ambiente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016. <b>B</b> Establecer cómo influye la jerarquía en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016. <b>C.</b> Establecer cómo influyen los factores personales en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016. <b>D.</b> Establecer cómo influye la percepción en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> El clima organizacional si influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho .Lima. 2016.</p> <p><b>Hipótesis Especifica:</b> <b>H1.</b>El ambiente organizacional si influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho .Lima. 2016. <b>H2.</b> La jerarquía si influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016. <b>H3.</b> Los factores personales si influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016. <b>H4</b> La percepción si influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.</p>	<p><b>Variable Independiente.</b> <b>Clima organizacional</b> Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. Brunet (2011, 28). 1. Ambiente. 2. Jerarquía. 3. Factores Personales 4. Percepción.</p> <p><b>Variable Dependiente.</b> <b>Desempeño</b> Es el resultado final de una actividad. Ya sea en dicha actividad representa horas de práctica intensa antes de un concierto, o una carrera, o llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad. Robbins &amp; Coulter (2010, 403). D1. Resultado de la tarea individual. D2. Comportamiento. D3. Características</p>	<p><b>Tipo.</b> <b>Explicativa.</b> Es explicativa porque trata de demostrar y explicar que el clima organizacional, tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho .Lima. 2016.</p> <p><b>Diseño.</b> <b>No experimental transversal.</b> Por qué en la investigación del clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho .Lima. 2016. No se manipulará las variables, solo será medidas tal como están en su estado natural.</p> <p><b>Método.</b> <b>Cuantitativo</b> Porque se realizará recolección de análisis de datos para contestar preguntas del clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores del centro de salud José Carlos Mariátegui. San Juan de Lurigancho .Lima. 2016. Se procesará y serán en valores numéricos.</p>	<p><b>Población.</b> En la presente investigación trabajaré directamente con la población del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. En la presente investigación la población es la siguiente: Está integrada por un grupo de 69 personas dividido en:  7 médicos 2 médicos eco grafistas 7 enfermeras 4 odontólogos, 5 obstetras, 1 química farmacéutica, 2 psicólogos 1 asistente social 2 nutricionista 1 tecnólogo médico 22 técnicos de enfermería 6 técnicos de laboratorio 1 técnico de farmacia 9 técnicos administrativos</p>	<p><b>Técnica.</b> <b>Encuesta.</b> <b>Instrumento.</b> <b>Cuestionario.</b> Se utilizará 2 variables: -Variable independiente Clima Organizacional 27 preguntas 4 dimensiones. -Variable dependiente desempeño laboral 27 preguntas 3 dimensiones. El cuestionario está estructurado bajo la escala de Likert, sin punto intermedio evitando que la persona conteste de forma ambigua: las categorías que lo componen van desde: siempre, casi siempre, a veces si a veces no, casi nunca, nunca.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Siempre = 5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Casi siempre = 4</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>A veces si a veces no =3</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Casi nunca = 2</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Nunca = 1</b></td> </tr> </table>	<b>Siempre = 5</b>	<b>Casi siempre = 4</b>	<b>A veces si a veces no =3</b>	<b>Casi nunca = 2</b>	<b>Nunca = 1</b>
<b>Siempre = 5</b>											
<b>Casi siempre = 4</b>											
<b>A veces si a veces no =3</b>											
<b>Casi nunca = 2</b>											
<b>Nunca = 1</b>											

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	VALORES O CATEGORÍAS
VARIABLE INDEPENDIENTE:  CLIMA ORGANIZACIONAL	AMBIENTE	CONTEXTO	1,2,3	LIKERT  Siempre = 5  Casi siempre = 4  A veces si a veces no =3  Casi nunca = 2  Nunca = 1	BUENO = ( 100 a 135)  REGULAR = (64 a 100)  MALO = (27 a 63)
		TECNOLOGIA	4,5,6		
		ESTRUCTURA	7,8,9,10,11		
	JERARQUIA	POSICION GERARGICA	12,13,14		
		SALARIO	15,16,17		
	FACTORES PERSONALES	PERSONALIDAD	18,19		
		MOTIVACION	20,21		
		NIVEL DE SATISFACCION	22,23		
	PERCEPCION	PERCEPCION DE SUBORDINADOS	24,25		
		PERCEPCION DE SUPERIORES	26,27		
VARIABLE DEPENDIENTE:  DESEMPEÑO LABORAL	RESULTADO DE LA TAREA INDIVIDUAL	EFICACIA	28,29,30	LIKERT  Siempre = 5  Casi siempre = 4  A veces si a veces no =3  Casi nunca = 2  Nunca = 1	ALTO = (100 a 135)  MEDIO = (64 a 100)  BAJO = (27 a 63)
		EFICIENCIA	31,32,33,34		
		CALIDAD	35,36,37,38,39		
		PRODUCTIVIDAD	40,41,42		
	COMPORTAMIENTOS	COMPAÑERISMO	43,44,45		
		RESPETO	46,47		
		PUNTUACIÓN	48,49,50		
	CARACTERISTICAS	ACTITUD LABORAL	51,52,53		
		CONFIANZA	54		

## Anexo 3: Instrumentos: Cuestionario

### CARRERAS DE: ADMINISTRACION

ENCUESTA SOBRE "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE SALUD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI SAN JUAN DE JURIGANCHO LURIGANCHO.  
LIMA. 2016"

#### ESTIMADO

#### COLABORADOR:

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre el clima organizacional y desempeño laboral dentro de la Institución donde usted labora; los resultados de esta investigación ayudará a mejorar el clima laboral, se sentirá motivado por lo tanto tendrá un mejor desempeño laboral.

Centro de salud José Carlos Mariátegui.

#### 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 sí a Veces no

2 = Casi Nunca

1 = Nunca

#### I. CLIMA ORGANIZACIONAL

##### I.1. AMBIENTE

N°		5	4	3	2	1
<b>I.1.1. CONTEXTO</b>						
1	El área donde Ud. trabaja es adecuada					
2	En la institución existen conflictos entre los compañeros de trabajo					
3	La limpieza de los ambientes de la institución se realiza diariamente.					
<b>I.1.2. TECNOLOGIA</b>						
4	Los ambientes de la institución cuentan con internet para la elaboración de informes y estar comunicados con otras instituciones					
5	La institución cuenta con equipos modernos y automatizados					
6	La institución cuenta con un software que facilite el trabajo diario y la intercomunicación.					
<b>I.1.3. ESTRUCTURA</b>						
7	En la institución el trabajador es conocedor de las normas					
8	En la institución el trabajador recibió capacitación de las normas y reglamentos de la institución					
9	En la institución el trabajador conoce la estructura organizacional de la institución					
10	Las reglas en la institución están bien definidas hacia los trabajadores					
11	En la institución se cumple los procedimientos de forma adecuada					

**I.2. JERARQUIA**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**I.2.1.POSICIÓN JERARQUICA**

12	En la institución se tiene claro quién manda y toma decisiones					
13	En la institución se le ha dado a conocer el manual de organización y funciones al personal profesional y técnico					
14	En la institución se reporta el trabajo y acontecimientos diariamente					

**I.2.2.SALARIO**

15	Su nivel de remuneración es adecuado según su trabajo.					
16	Tiene problemas económicos por incumplimiento de su salario					
17	El empleador cumple con los pagos salariales en la fecha indicada					

**I.3. FACTORES PERSONALES**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**I.3.1.PERSONALIDAD**

18	Trabaja emocionalmente con tranquilidad y amabilidad					
19	Se relaciona fácilmente con sus compañeros de trabajo					

**I.3.2. MOTIVACION**

20	Se siente valorado por su trabajo por parte de sus jefes					
21	Es motivado en el desarrollo personal del Talento humano					

**I.3.3 NIVEL DE SATISFACCION**

22	Se le brinda todo el material necesario para cumplir con la labor encomendada					
23	Está satisfecho con el trabajo que desarrolla dentro de la institución					

**I.4. PERCEPCION**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**I.4.1.PERCEPCION DE SUBORDINADOS**

24	Existe igualdad en el trabajo y buen trato de su jefes hacia el personal					
25	En la institución es tratado por parte de sus superiores con respeto y cortesía					

**I.4.2 PERCEPCION DE SUPERIORES**

26	En la institución le mandan a realizar trabajo con riesgo laboral y sin el equipo necesario poniendo en riesgo su vida					
27	Para cumplir las metas establecidas usted está organizado para realizar trabajo en equipo					

**II. DESEMPEÑO LABORAL****II.1. RESULTADOS DE LA TAREA INDIVIDUAL**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**II.1.1. EFICACIA**

28	En sus labores diarias cumple con el trabajo asignado					
29	En el desempeño laboral entrega en el tiempo requerido su trabajo					
30	Su productividad aumento este año con relación a años anteriores					

**II.1.2. EFICIENCIA**

31	Los trabajadores maximizan los recursos para alcanzar los objetivos					
32	Evita el despilfarro de los insumos en las labores diarias					
33	Cumplen con las metas trazadas en sus indicadores					
34	Los procesos facilitan alcanzar más rápido el trabajo diario					

**II.1.3. CALIDAD**

35	Recibió capacitación respecto a su trabajo					
36	Cumple con la entrega de información oportuna					
37	Aplica los procesos o protocolos según la norma técnica					
38	Entiende y cumple con el buen servicio al usuario					
39	Atiende con igualdad y amabilidad a los usuarios					

**II.1.4. PRODUCTIVIDAD**

40	Su producción es lo indicado por sus jefes					
41	Su trabajo lo realiza dentro de su horario					
42	En la institución usted trabaja a conciencia					

**II.2. COMPORTAMIENTOS**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**II.2.1. COMPANERISMO**

43	Existe buena interrelación entre sus compañeros de trabajo					
44	Percibe buena armonía en el ambiente laboral					
45	Existe compañerismo entre los trabajadores					

**II.2.2 RESPETO**

46	Respeto las normas de convivencia entre los trabajadores					
47	Su jefe respeta el criterio y sus opiniones					

**II.2.3 PUNTUALIDAD**

48	Llega temprano a trabajar					
49	Tiene inasistencias en su trabajo					
50	Entrega con puntualidad la información del trabajo encomendado					

**II.3. CARACTERISTICAS**

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

**II.3.1. ACTITUD LABORAL**

51	Es tolerante con sus compañeros de trabajo					
52	Demuestra capacidad para conciliar					
53	Muestra empatía con sus compañeros de trabajo					

**II.3.1. CONFIANZA**

54	Su trabajo es respaldado por sus superiores					
----	---	--	--	--	--	--

#### Anexo 4: Validación de instrumentos

##### Anexo 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: AMBIENTE</b>								
1	El área donde Ud. trabaja es adecuada	✓		✓		✓		
2	En la institución existen conflictos entre los compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
3	La limpieza de los ambientes de la institución se realiza diariamente.	✓		✓		✓		
4	Los ambientes de la institución cuentan con internet para la elaboración de informes y estar comunicados con otras instituciones	✓		✓		✓		
5	La institución cuenta con equipos modernos y automatizados	✓		✓		✓		
6	La institución cuenta con un software que facilite el trabajo diario y la intercomunicación	✓		✓		✓		
7	En la institución el trabajador es conocedor de las normas	✓		✓		✓		
8	En la institución el trabajador recibió capacitación de las normas y reglamentos de la institución	✓		✓		✓		
9	En la institución el trabajador conoce la estructura organizacional de la institución	✓		✓		✓		
10	Las reglas en la institución están bien definidas hacia los trabajadores	✓		✓		✓		
11	En la institución se cumple los procedimientos de forma adecuada	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: JERARQUIA</b>								
12	En la institución se tiene claro quién manda y toma decisiones	✓		✓		✓		
13	En la institución se le ha dado a conocer el manual de organización y funciones al personal profesional y técnico	✓		✓		✓		
14	En la institución se reporta el trabajo y acontecimientos diariamente	✓		✓		✓		
15	Su nivel de remuneración es adecuado según su trabajo.	✓		✓		✓		



16	Tiene problemas económicos por incumplimiento de su salario	✓		✓		✓			
17	El empleador cumple con los pagos salariales en la fecha indicada	✓		✓		✓			
18	Trabaja emocionalmente con tranquilidad y amabilidad	✓		✓		✓			
19	Se relaciona fácilmente con sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓			
20	Se siente valorado por su trabajo por parte de sus jefes	✓		✓		✓			
21	Es motivado en el desarrollo personal del Talento humano	✓		✓		✓			
22	Se le brinda todo el material necesario para cumplir con la labor encomendada	✓		✓		✓			
23	Está satisfecho con el trabajo que desarrolla dentro de la institución	✓		✓		✓			
	<b>DIMENSION 2: PERCEPCION</b>	SI	No	SI	No	SI	No		
24	Existe igualdad en el trabajo y buen trato de su jefes hacia el personal	✓		✓		✓			
25	En la institución es tratado por parte de sus superiores con respeto y cortésia	✓		✓		✓			
26	En la institución le mandan a realizar trabajo con riesgo laboral y sin el equipo necesario poniendo en riesgo su vida	✓		✓		✓			
27	Para cumplir las metas establecidas usted está organizado para realizar trabajo en equipo	✓		✓		✓			

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: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> 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.

07 de Febrero del 2017

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

Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: RESULTADOS DE LA TAREA INDIVIDUAL</b>							
28	En sus labores diarias cumple con el trabajo asignado	✓		✓		✓		
29	En el desempeño laboral entrega en el tiempo requerido su trabajo	✓		✓		✓		
30	Su productividad aumento este año con relación a años anteriores	✓		✓		✓		
31	Los trabajadores maximizan los recursos para alcanzar los objetivos	✓		✓		✓		
32	Evita el despilfarro de los insumos en las labores diarias	✓		✓		✓		
33	Cumplen con las metas trazadas en sus indicadores	✓		✓		✓		
34	Los procesos facilitan alcanzar más rápido el trabajo diario	✓		✓		✓		
35	Recibió capacitación respecto a su trabajo	✓		✓		✓		
36	Cumple con la entrega de información oportuna	✓		✓		✓		
37	Aplica los procesos o protocolos según la norma técnica	✓		✓		✓		
38	Entiende y cumple con el buen servicio al usuario	✓		✓		✓		
39	Atiende con igualdad y amabilidad a los usuarios	✓		✓		✓		
40	Su producción es lo indicado por sus jefes	✓		✓		✓		
41	Su trabajo lo realiza dentro de su horario	✓		✓		✓		
42	En la institución usted trabaja a conciencia	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 1: COMPORTAMIENTOS</b>	✓		✓		✓		
43	Existe buena interrelación entre sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
44	Perdibe buena armonía en el ambiente laboral	✓		✓		✓		
45	Existe compañerismo entre los trabajadores	✓		✓		✓		

46	Respeto las normas de convivencia entre los trabajadores	✓	✓	✓		
47	Su jefe respeta el criterio y sus opiniones	✓	✓	✓		
48	Llega temprano a trabajar	✓	✓	✓		
49	Tiene insistencias en su trabajo	✓	✓	✓		
50	Entrega con puntualidad la información del trabajo encomendado	✓	✓	✓		
DIMENSIÓN 1: CARACTERÍSTICAS						
61	Es tolerante con sus compañeros de trabajo	✓	✓	✓		
62	Demuestra capacidad para conciliar	✓	✓	✓		
63	Muestra empatía con sus compañeros de trabajo	✓	✓	✓		
64	Su trabajo es respaldado por sus superiores	✓	✓	✓		

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: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLÓGICO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

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

<sup>2</sup> Pertenencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> 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

07 de Febrero del 2017

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSIÓN 1: AMBIENTE</b>								
1	El área donde Ud. trabaja es adecuada	✓		✓		✓		
2	En la institución existen conflictos entre los compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
3	La limpieza de los ambientes de la institución se realiza diariamente.	✓		✓		✓		
4	Los ambientes de la institución cuentan con internet para la elaboración de informes y estar comunicados con otras instituciones	✓		✓		✓		
5	La institución cuenta con equipos modernos y automatizados	✓		✓		✓		
6	La institución cuenta con un software que facilite el trabajo diario y la intercomunicación	✓		✓		✓		
7	En la institución el trabajador es conocedor de las normas	✓		✓		✓		
8	En la institución el trabajador recibió capacitación de las normas y reglamentos de la institución	✓		✓		✓		
9	En la institución el trabajador conoce la estructura organizacional de la institución	✓		✓		✓		
10	Las reglas en la institución están bien definidas hacia los trabajadores	✓		✓		✓		
11	En la institución se cumple los procedimientos de forma adecuada	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: JERARQUIA</b>								
12	En la institución se tiene claro quién manda y toma decisiones	✓		✓		✓		
13	En la institución se le ha dado a conocer el manual de organización y funciones al personal profesional y técnico	✓		✓		✓		
14	En la institución se reporta el trabajo y acontecimientos diariamente	✓		✓		✓		
15	Su nivel de remuneración es adecuado según su trabajo.	✓		✓		✓		

16	Tiene problemas económicos por incumplimiento de su salario	✓		✓		✓		
17	El empleador cumple con los pagos salariales en la fecha indicada	✓		✓		✓		
18	Trabaja emocionalmente con tranquilidad y amabilidad	✓		✓		✓		
19	Se relaciona fácilmente con sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
20	Se siente valorado por su trabajo por parte de sus jefes	✓		✓		✓		
21	Es motivado en el desarrollo personal del Talento humano	✓		✓		✓		
22	Se le brinda todo el material necesario para cumplir con la labor encomendada	✓		✓		✓		
23	Está satisfecho con el trabajo que desarrolla dentro de la institución	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: PERCEPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
24	Existe igualdad en el trabajo y buen trato de sus jefes hacia el personal	✓		✓		✓		
25	En la institución es tratado por parte de sus superiores con respeto y cortesía	✓		✓		✓		
26	En la institución le mandan a realizar trabajo con riesgo laboral y sin el equipo necesario poniendo en riesgo su vida	✓		✓		✓		
27	Para cumplir las metas establecidas usted está organizado para realizar trabajo en equipo	✓		✓		✓		

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: Mg. MIGUEL DE PRIEGO CARBAJAL VICTOR MANUEL

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO



Mg. Miguel De Priego Carbal Victor Manuel

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

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> 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

07 de Febrero del 2017

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: RESULTADOS DE LA TAREA INDIVIDUAL</b>							
28	En sus labores diarias cumple con el trabajo asignado	✓		✓		✓		
29	En el desempeño laboral entrega en el tiempo requerido su trabajo	✓		✓		✓		
30	Su productividad aumento este año con relación a años anteriores	✓		✓		✓		
31	Los trabajadores maximizan los recursos para alcanzar los objetivos	✓		✓		✓		
32	Evita el despilfarro de los insumos en las labores diarias	✓		✓		✓		
33	Cumplen con las metas trazadas en sus indicadores	✓		✓		✓		
34	Los procesos facilitan alcanzar más rápido el trabajo diario	✓		✓		✓		
35	Recibió capacitación respecto a su trabajo	✓		✓		✓		
36	Cumple con la entrega de información oportuna	✓		✓		✓		
37	Aplica los procesos o protocolos según la norma técnica	✓		✓		✓		
38	Entiende y cumple con el buen servicio al usuario	✓		✓		✓		
39	Atiende con igualdad y amabilidad a los usuarios	✓		✓		✓		
40	Su producción es lo indicado por sus jefes	✓		✓		✓		
41	Su trabajo lo realiza dentro de su horario	✓		✓		✓		
42	En la institución usted trabaja a conciencia	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 1: COMPORTAMIENTOS</b>	✓		✓		✓		
43	Existe buena interrelación entre sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
44	Percebe buena armonía en el ambiente laboral	✓		✓		✓		



45	Existe compañerismo entre los trabajadores	✓		✓		✓	
46	Respeto las normas de convivencia entre los trabajadores	✓		✓		✓	
47	Su jefe respeta el criterio y sus opiniones	✓		✓		✓	
48	Llega temprano a trabajar	✓		✓		✓	
49	Tiene inasistencias en su trabajo	✓		✓		✓	
50	Entrega con puntualidad la información del trabajo encomendado	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 1: CARACTERÍSTICAS</b>	✓		✓		✓	
61	Es tolerante con sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓	
62	Demuestra capacidad para conciliar	✓		✓		✓	
63	Muestra empatía con sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓	
64	Su trabajo es respaldado por sus superiores	✓		✓		✓	

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: Mg. MIGUEL DE PRIEGO CARBAJAL VICTOR MANUEL

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO

  
Mg. Miguel De Priego Carbajal Victor Manuel

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

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> 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

07 de Febrero del 2017





48	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	54
49	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3				59
50	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3				58
51	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1				50
52	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2				59
53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				54
54	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2				57
55	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3				57
56	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				60
57	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				56
58	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2				57
59	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3				56
60	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1				53
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3				56
62	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				58
63	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1				58
64	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	1	2				55
65	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2				54
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3	3	2	3	2				57
67	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2				54
68	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	3				56
69	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	3				64
TOTAL DE LA POBLACION																											3817			

VARIABLE DEPENDIENTE																												
DESEMPEÑO LABORAL																												
		RESULTADO DE LA TAREA INDIVIDUAL														COMPORTAMIENTOS							CARACTERISTI CAS					V IND
P/ M	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	TOTAL
1	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	1	1	3	3	2	3	2	1	3	3	3	2	2	62
2	3	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	64
3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	57	
4	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	55	
5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	58
6	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	64	
7	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	61
8	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	59
9	2	2	2	2	3	2	2		2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	57
10	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	61
11	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	59
12	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	59
13	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	58
14	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	61
15	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	61
16	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	62
17	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	60
18	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	62
19	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	58

20	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	63
21	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	63	
22	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	64	
23	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	62	
24	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	59	
25	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	64	
26	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	64	
27	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	59	
28	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60	
29	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	59	
30	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	59	
31	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	67	
32	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	60	
33	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	69	
34	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	68	
35	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	53	
36	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	56	
37	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	59	
38	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	60	
39	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	61	
40	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	64	
41	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	58	
42	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	63	
43	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	57	
44	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	58	
45	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	0	2	3	3	3	3	2	61	

46	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	55
47	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	64	
48	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	66		
49	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	60		
50	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	61		
51	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	57		
52	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	61		
53	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	60		
54	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	59		
55	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	63		
56	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	59		
57	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	62		
58	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	63		
59	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	63			
60	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	67		
61	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	67		
62	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	66		
63	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	65		
64	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	58		
65	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	66		
66	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	63		
67	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	64		
68	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	63		
69	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	62		

TOTAL DE LA  
POBLACION

4222