

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA UGEL 09, HUAURA**

**PRESENTADO POR:**

**YANET EVELYN SANTOS DELGADO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (a) EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**ASESOR:**

**Dra. Elena Luisa Laos Fernández**

**HUACHO - 2022**

# EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL 09, HUAURA

## INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.upp.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES DE LA UGEL 09, HUAURA**

**YANET EVELYN SANTOS DELGADO**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dra. Elena Luisa Laos Fernández**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA  
HUACHO  
2022**

## **DEDICATORIA**

Dedico las horas de estudio y dedicación al presente trabajo a mi familia por ser lo que más quiero y quienes me acompañan siempre.

*Yanet Evelyn Santos Delgado*

## **AGRADECIMIENTO**

Al Creador por la oportunidad de estudiar y concluir sin problemas económicos y de salud en este tiempo difícil que nos ha tocado vivir.

A mis padres, especialmente por sus orientaciones y consejos que han hecho de mí una buena persona y responsable en los estudios y el trabajo.

A mis docentes quienes se esmeraron por entregar sus saberes conmigo y me permitieron actualizarme y empoderarme más aun en mi profesión.

*Yanet Evelyn Santos Delgado*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>4</b>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>25</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>25</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>26</b>
<b>2.6 Operacionalización de las variables</b>	<b>26</b>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>30</b>

3.2.2 Muestra	30
3.3 Técnicas de recolección de datos	30
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	30
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis de resultados	31
4.2 Contrastación de hipótesis	39
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>DISCUSIÓN</b>	
5.1 Discusión de resultados	43
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
6.1 Conclusiones	44
6.2 Recomendaciones	45
<b>REFERENCIAS</b>	<b>46</b>
7.1 Fuentes documentales	46
7.2 Fuentes bibliográficas	47
7.3 Fuentes hemerográficas	47
7.4 Fuentes electrónicas	47
<b>ANEXOS</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Resumen del Clima organizacional. ....	31
<b>Tabla 2.</b> Resumen de la Comunicación interpersonal. ....	32
<b>Tabla 3.</b> Resumen de la Autonomía.....	33
<b>Tabla 4.</b> Resumen de la Motivación laboral. ....	34
<b>Tabla 5.</b> Resumen del Desempeño laboral. ....	35
<b>Tabla 6.</b> Resumen de la Productividad laboral. ....	36
<b>Tabla 7.</b> Resumen de la Eficacia. ....	37
<b>Tabla 8.</b> Resumen de la Eficiencia laboral. ....	38
<b>Tabla 9.</b> Correlación del clima organizacional y el desempeño laboral. ....	39
<b>Tabla 10.</b> Correlación de la comunicación interpersonal y el desempeño <i>laboral</i> .....	40
<b>Tabla 11.</b> Correlación de la autonomía y el desempeño laboral.....	41
<b>Tabla 12.</b> Correlación de la motivación laboral y el desempeño laboral.....	42



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Barras que representan el resumen del Clima organizacional. ....	31
<i>Figura 2.</i> Barras que representan el resumen de la Comunicación interpersonal.....	32
<i>Figura 3.</i> Barras que representan el resumen de la Autonomía.....	33
<i>Figura 4.</i> Barras que representan el resumen de la Motivación laboral. ....	34
<i>Figura 5.</i> Barras que representan el resumen del Desempeño laboral.....	35
<i>Figura 6.</i> Barras que representan el resumen de la Productividad laboral. ....	36
<i>Figura 7.</i> Barras que representan el resumen de la Eficacia.....	37
Figura 8. Barras que representan el resumen de la Eficiencia laboral.....	38

## RESUMEN

**Objetivo:** Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL 09 Huaura . **Materiales y Métodos:** La metodología fue diseño no experimental, transversal, relacional, tipo básica y enfoque cuantitativo. La población fueron 125 trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura. Para recoger información se usó la encuesta y los instrumentos fueron: Un cuestionario de clima organizacional y un cuestionario para medir el desempeño laboral. **Resultados:** El 33% de trabajadores encuestados manifestaron que el clima organizacional se encontró en un nivel bajo, el 45% manifestó que el clima organizacional se encontró en un nivel medio y el 22% manifestó que el clima organizacional se encontró en un nivel alto y respecto de la otra variable, el 34% manifestó que el desempeño laboral está en un nivel bajo, el 39% manifestó estar en un nivel medio y el 27% manifestó estar en un nivel alto. **Conclusiones:** Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores la UGEL 09 Huaura, con una significancia de 0.000 y correlación positiva y fuerte de 0.783.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral

## ABSTRACT

**Objective:** Determinine the relationship between the organizational climate and the labor performance of the workers the UGEL 09 Huaura **Materials and methods:** The methodology was non-experimental, cross-sectional, relational, basic type and quantitative approach. The population was 125 workers from UGEL N ° 09 Huaura. For the data collection, the survey technique used and the instruments were: A questionnaire of organizational climate and a questionnaire to measure work performance. **Results:** 33% of workers surveyed stated that the organizational climate was found at a low level, 45% stated that the organizational climate was found at a medium level and 22% stated that the organizational climate was at a high level and with respect to the other variable, 34% stated that job performance was at a low level, 39% stated that job performance was at a medium level and 27% stated that job performance was at a high level. **Conclusions:** The conclusions reached are that there is a significant relationship between the organizational climate and the work performance of workers, the UGEL 09 Huaura, with a significance of 0.000 and a positive and strong correlation of 0.783

**Keywords:** Organizational climate, work performance

## INTRODUCCIÓN

El trabajo ha sido elaborado con la intención de conocer más acerca de las dificultades que hay en cuanto al desempeño laboral, y tomando en cuenta la relación que se tiene con el clima organizacional dado que las personas difícilmente pueden desenvolverse adecuadamente si no se cuida las relaciones que se dan dentro de la misma.

Es innegable que, al desarrollar la temática del desempeño laboral, se ha tomado conciencia de que tienen los diferentes aspectos que la conforman, uno de ellos es la motivación personal que se tiene que tiene que ver con la predisposición y la vocación por lo que se hace, pero además tiene que ver con el entorno en el que se encuentra y donde se desempeña laboralmente, por eso la premura por entender aspectos importantes de clima organizacional.

Estudios recientes han afianzado la propuesta de que una persona se desenvuelve mucho mejor cuando se encuentra en un ambiente de trabajo adecuado, cuando las relaciones entre los trabajadores y los jefes es adecuada, cuando la persona se siente cómoda y satisfecha del lugar de trabajo y de lo que hace en ese lugar.

Cuando se cumplen todos estos parámetros, entonces la producción es mucho más y mejor, las personas se sienten realizadas y su nivel de trabajo es mayor a lo esperado pues se sienten tan bien que su energía se eleva y es capaz de innovar y hacer mejor el trabajo porque adquiere sentido de cooperación con sus compañeros de trabajo con los que se lleva muy bien y realiza actividades en equipo, disfrutando de la compañía y presencia de los demás.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Actualmente el clima de las organizaciones es un elemento importante para mejorar la productividad de las organizaciones, porque tiene que ver con el entorno, las relaciones interpersonales y el cuidado que tiene la organización en que su personal se sienta bien y cómodo formando parte de la misma. Lo que no ocurría antes, pues las organizaciones estaban más preocupadas en la producción y restaban importancia al cómo se sentían quienes trabajaban dentro de ella.

El clima organizacional permite desarrollar habilidades tales como las habilidades, destrezas, conocimientos, capacidades, relaciones interpersonales, la creatividad e imaginación. Todo ello con la finalidad de empoderar a su personal y encaminar a la organización al logro de sus objetivos.

En una organización cuando no se prioriza al recurso humano y no se toma en cuenta la vida laboral, el ambiente en que cual trabajan las personas se va poniendo tenso, a tal punto que empieza a ser un ambiente no deseable para quienes trabajan allí. Cuando este ambiente no es el adecuado, la capacidad de los trabajadores baja notablemente, el desgano y la desmotivación se van apoderando de ellos y llega un momento en que se empieza a notar el mal clima de la organización pues esta comienza a decaer, y es difícil mantener sus niveles de productividad perjudicándose no solo la organización sino cada uno de los que trabajan en ella, pues para que sea competente se necesita que los trabajadores también lo sean.

En el Perú se ha empezado a considerar como importante mantener el adecuado clima organizacional, porque la problemática la han vivido muchas organizaciones, que han tenido todo para salir adelante, pues su financiamiento ha estado asegurado, pero que

lamentablemente por no cuidar el clima dentro de la organización, se han visto que su producción era nefasta y en algunos casos han tenido que ver como sus organizaciones hasta desaparecen o no son lo que se espera de ellas.

Invertir en un adecuado clima de la organización, es pensar inteligentemente, es asegurar un ambiente agradable de trabajo donde las personas se sientan bien trabajando y dando de lo que saben y aportando para el engrandecimiento de las instituciones. Si no se tiene esa visión, entonces los esfuerzos que se hagan se van a sentir extenuantes y por el contrario va seguir perjudicando el desarrollo de la organización. Lamentablemente en nuestro país, aun se resisten a invertir en el personal, y en su bienestar, y esto ocurre no solo en las entidades públicas, sino que en las privadas también.

En las instituciones públicas, el Estado poco invierte en dotar de un ambiente adecuado de trabajo al personal en estas instituciones, y se requiere avanzar en la concepción del desempeño laboral, si lo que se quiere es mejorarlo, entonces se debe trabajar en el personal pues es lo más importante y valioso que se tiene hoy en día.

En la UGEL N° 09 Huaura, la problemática del desempeño laboral es constante, debido a que las funciones que están establecidas no son compartidas ni aceptadas por la mayoría de trabajadores de esta entidad pública, por eso cuando las personas asisten a esta entidad, salen fastidiados pues la atención requiere mejorar y es producto de la falta de desempeño laboral ya que están cargados de trabajo, agobiados y fastidiados, en la mayoría de los casos porque no disfrutan de lo que realizan a diario.

A esto se suma que pocos están acostumbrados a trabajar en equipo y en forma simultánea diferentes áreas con la finalidad de abordar una problemática donde no solo un área es involucrada, sino que están todas. Cuando el clima es agradable, entonces el trabajo en equipo fluye naturalmente pues es importante partir de nosotros para luego involucrar a las demás personas y predicarles con el ejemplo.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo el clima organizacional se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cómo la comunicación interpersonal se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura?

¿Cómo la autonomía para tomar decisiones se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura?

¿Cómo la motivación laboral se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura ?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Demostrar cómo el clima organizacional se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar cómo la comunicación interpersonal se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL 09 Huaura.

Determinar cómo la autonomía para tomar decisiones se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL 09 Huaura.

Demostrar cómo la motivación laboral se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores la UGEL N° 09 Huaura.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El trabajo desarrollado es trascendental debido a que se ha comprobado que el recurso humano es importante para toda organización, cuanto mejor se le trate al personal, mejor rendimiento va tener, por eso se debe profundizar en el estudio de estas dos variables, con la finalidad de ser expertos en la aplicación de herramientas que mejoren el clima dentro de la organización.

Cuando se haya concluido la investigación, se van a tener los resultados de cómo se encuentra este contexto evaluado y se podrá proponer alternativas de mejora sobre la base de la teoría estudiada y además se contará con los instrumentos confiables y validados que permitirán iniciar otras investigaciones en contextos semejantes.

#### **1.5 Delimitaciones del estudio**

Se va desarrollar durante el año 2021 en la Ugel N° 09 que pertenece a Huacho – Huaura, con los trabajadores personal administrativo quienes viven a diario en el entorno de investigación y que se ven afectados por el clima y su desempeño está muy ligado a este ambiente en el cual trabajan.

Se han considerado a los trabajadores personal administrativo porque durante años se viene observando dificultades en cuanto a su desempeño a pesar de tener el perfil para el puesto.

#### **1.6 Viabilidad del estudio**

Se tiene la venia de la autoridad máxima de la Ugel N° 09 para realizar el recojo de información. Además, la investigadora se hará cargo de financiar el trabajo.

Y además la población de estudio está con el deseo de colaborar a través de la entrega de información.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Zans, A. (2017) explicó sobre el clima de la organización vinculado al desempeño laboral de docentes y administrativos de una Facultad en la Universidad Autónoma de Nicaragua. El enfoque utilizado fue el cuantitativo y sus elementos fueron cualitativos, de nivel descriptivo y explicativo. La población la conformaron 88 trabajadores de la Universidad y la muestra quedó en 59 a quienes se le aplicó las técnicas e instrumentos que permitieron recoger la información y medir las variables propuestas. Los resultados obtenidos fueron significativos, dado que se ha llegado a evidenciar que la euforia y el entusiasmo son los indicadores que prevalecen en la organización y en menos cantidad se encuentran la frialdad y el distanciamiento, por lo que se considera que el desempeño laboral si está influenciado por el ambiente del trabajo. Se concluye que el clima mejora el desempeño por lo cual se debe priorizar una permanente utilización de recursos que mejoren el clima, para lo cual se sugiere tener en cuenta escuchar las opiniones de los docentes y administrativos para en base a lo que les incomoda del trabajo, mejorar a través de charlas, conversatorios, o la implementación de alguna forma de trabajo tanto en la infraestructura, mobiliario, horarios y funciones.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Solano, S. (2017) trabajó sobre el clima de las organizaciones y el desempeño de los trabajadores en el territorio ubicado en Huallaga Central, la misma que tuvo por finalidad determinar la relación entre variables. Se trabajó en una investigación correlacional y la población de estudio de 20 trabajadores de dicha institución se les administró un cuestionario, el mismo que dio como resultado que existen deficiencias en ambas variables, porque más del 50% asume que el desempeño está viéndose alterado por las deficiencias en el clima de la organización. Las conclusiones fueron que hay relación entre ambas con un valor de significancia de 0,000 y además se obtuvo un valor de 0,675, lo que faculta aceptar que la relación es positiva y alta. Por eso se tiene que trabajar en la mejora del clima si lo que se pretende es mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores en bien de ellos mismos y de la institución.

De la Cruz, E. y Huamán, A. (2016) desarrollaron un trabajo sobre clima de la organización y el desempeño laboral que se da dentro del Programa Cuna Más en el departamento de Huancavelica. La finalidad del estudio fue establecer la relación entre ambas variables en 32 trabajadores del programa bajo el diseño de investigación descriptivo, correlacional, transversal, de nivel relacional y de tipo aplicada. A la población de estudio se le aplicó dos instrumentos por medio de la encuesta y a la vez se recopiló una serie de documentaciones que permitieron entender mejor las variables estudiadas con soporte teórico de diferentes autores y también de investigaciones recientes. Asimismo, para procesar la información se utilizó el estadístico R de Pearson con lo cual se concluye que el clima de la organización tiene relación directa con el desempeño de las personas.

Valdivia, C. (2014) un trabajo sobre clima organizacional y desempeño en la industria Damper ubicada en Trujillo, para determinar la influencia entre las variables estudiadas con una muestra de 117 trabajadores quienes colaboraron llenando un cuestionario que permitió analizar la percepción que tienen con respecto a las variables y a partir de allí entender que se tiene que cuidar el clima de la organización, porque si se descuida entonces lo primero que repercute es el desempeño de los trabajadores, pues baja notablemente perjudicando así a lograr las metas de la institución. Las conclusiones fueron que el clima repercute en el desempeño, considerando aspectos como la motivación, confort, propia realización,

confianza laboral, comunicación, entre otros. Al final del trabajo se pudo concluir también que dentro de los aspectos del clima los que más predominan son la motivación y la comunicación y estova depender no solo de los trabajadores en forma independiente, sino de las medidas que asuma la organización y que establezca como prioridades estos dos aspectos.

Rojas, I. (2018) trabajó en el clima organizacional y el desempeño laboral de personal de la Dirección Territorial de la policía en la ciudad de Huancayo. La finalidad del trabajo fue establecer la relación entre ambas variables de 25 trabajadores. La metodología se basó en el diseño correlacional no experimental. La técnica fue la encuesta con dos cuestionarios. Los resultados permitieron evidenciar que, respecto a clima organizacional, se logró el nivel bueno que es el valor máximo, es decir, que se sienten bien realizando sus actividades, les parece bien la estructura y la delegación de funciones, las posibilidades de ascender paulatinamente, los acuerdos que toma la institución, entre otros. En el valor regular, se presenta la temperatura de la institución, un aspecto físico importante porque si no hay ventilación, entonces surge el aburrimiento, cansancio, fatiga, etc., lo que no permite un adecuado desempeño.

## **2.2 Bases teóricas**

### 2.2.1 Clima organizacional.

Definición.

Martínez (2012) definen como las características que permiten a las organizaciones llegar al éxito y tener una buena rentabilidad y a los trabajadores tener un buen rendimiento pues sus trabajadores se encuentran motivados, con un buen concepto de identidad desarrollado y predispuestos a lograr los objetivos de la organización.

Gaspar (2011) lo define como las reglas, normas, valores y formas de pensar que adopta determinada organización para ordenar las funciones y mantener el respeto y la unión entre sus trabajadores. Señala que tener un buen clima conlleva a la unión del personal, lo que repercute en un excelente trabajo en equipo y donde las personas trabajan apoyándose unas a otras y donde no hay egoísmo, entonces las organizaciones mejoran y logran sus metas.

Según Rabines (2020) lo define como las características y facilidades que son otorgadas por las instituciones a los trabajadores que laboran dentro de las mismas y que abarca la amplitud de la organización, estructura de la misma, funciones que cumple cada trabajador, los procesos y procedimientos que se siguen para la atención adecuada y oportuna, el liderazgo que poseen los jefes, entre otros.

Chiavenato, I. (2004) define como “ambiente donde el personal se relaciona y se comunica. Una de las principales características del clima organizacional es que influye en el comportamiento del personal, la responsabilidad, motivación y reconocimiento”.

Elementos que ayudan al clima organizacional.

El ambiente de trabajo.

Elemento importante dentro de una organización, porque de este depende la comodidad, la buena oxigenación y el rendimiento de los trabajadores. Un lugar turgurizado, desordenado y con poca ventilación, no asegura el éxito del trabajo por más calificados que sean los que trabajan allí. Lo contrario, preocuparse por brindarle un ambiente adecuado de trabajo a las personas garantiza un buen desempeño.

Es por eso que se ha tomado en cuenta el estudio realizado por Martínez (2012) quienes explicaron que dentro del ambiente de trabajo se debe considerar los siguientes elementos: El trato de los jefes hacia los trabajadores y entre ellos mismos, la consideración que se debe tener entre todos basados en el respeto mutuo, el compañerismo que debe reinar entre los trabajadores, cualquiera sea su puesto y su perfil profesional o técnico, todos son importantes, la comunicación que debe ser asertiva, y para llegar a buenos entendimientos, y no frustrarlo.

Uribe (2015) señala que el ambiente influye en la productividad y la salud. Cuando estos componentes están alineados y se han logrado establecer dentro de la organización de manera adecuada, entonces, el rendimiento de los trabajadores se va elevar beneficiando a la organización.

La comunicación

Gaspar (2011) define que es un elemento básico dentro del clima. Cuando no se sabe oír y no se saben decir las cosas de manera correcta, surgen las discusiones, se resquebraja la

relación que existía. Por eso hay que tener cuidado en las distorsiones que se puedan presentar cuando hay una inadecuada comunicación, y se omite información importante, no es concisa y clara, etc.

### El espacio físico

Tiene que ver con el ruido, el calor, la contaminación, las instalaciones, las maquinarias, por un lado, que todos eso funcione adecuadamente ayuda a que los trabajadores no se estresen ni se sientan incómodos porque no pueden avanzar el trabajo y cumplir en el plazo requerido. Por otro lado, las instalaciones deben ser modernas y adecuadas, evitar el conflicto entre los trabajadores y con los jefes, aumentar la productividad con un buen trabajo en equipo sin individualismos y por el contrario sumando esfuerzos para lograr un bien común, las aptitudes de los trabajadores que deben perfeccionarse a medida que pasa el tiempo, y evitar las tensiones y el estrés que de por si aparecen cuando una persona se esfuerza por alcanzar una meta, pero es bueno relajarse y saber dominar este tipo de situaciones para que no sea un aspecto negativo.

### Componentes del clima organizacional

#### Dimensiones

##### 1) Comunicación interpersonal

Según Romeu (2015) es aquella en la que se enfatiza la relación entre personas que tienen un interés común en base al cual intercambian opiniones, pone de manifiesto la comprensión de lo que la otra persona habla, más allá de lo que haya entendido. Una comunicación de este tipo no requiere que sea presencial, puede ser virtual o digital y lo que predomina es la empatía, la confianza, y el pensamiento abierto al entendimiento.

El mismo autor sostiene que las personas establecen relaciones entre sí por necesidad, porque sin relaciones no se puede vivir en una sociedad donde todos se necesitan, y es a través de la interacción que pedimos, damos, coordinamos, etc.

García (2013) sostiene que “la comunicación es un proceso natural y que determina las relaciones sociales entre las personas, y permite que fluya la interacción, que es la base para

que el personal de una organización se mantenga unido en sus ideales y en la consecución de metas”.

Según Chiavenato (2004) hay dos tipos de comunicación, la verbal que se da a través de la palabra hablada o escrita y que es la más común y la que todos percibimos inmediatamente cuando alguien nos comunica algo y la no verbal que se da con gestos, expresiones faciales y el tono de voz, pues a pesar de que se usa la palabra hablada, pero el tono es muy aparte, ya que puedo estar diciendo algo, pero la forma como se dice es lo que finalmente cuenta en el proceso de la comunicación sin utilizar palabra alguna pero que es posible que los pensamientos la puedan codificar.

En este contexto, la comunicación no verbal cobra mayor relevancia que la comunicación verbal, debido a que le agregan mayor contenido al mensaje verbal y es lo que define finalmente lo que el oyente va decodificar, pues es más sutil el convencimiento a través del lenguaje no verbal y ocurre que muchas veces lo que se desapruueba a través de un mensaje que llega, es aceptado a través del mensaje no verbal, pues aun siendo lo mismo, el segundo está cargado de persuasión, es mucho más subliminal.

## 2) Autonomía para tomar de decisiones

Posso et. al. (2020) define como la capacidad que tiene un trabajador para programar sus tareas de acuerdo al tiempo y a la experiencia que tiene con la finalidad de cumplir con lo asignado. Los jefes en estos casos dependiendo de cuánto conocen a sus trabajadores les dan la posibilidad de proponer la mejor manera de cumplir con el trabajo. Lo que no deben es descuidarse en el tiempo asignado.

Hellriegel y Slocum (2009) la define como la capacidad de dirigirse a sí mismo en cuanto al logro de metas. El individuo es capaz de planear y actuar de acuerdo a la necesidad que tiene dentro de una organización para la cual trabaja, y de acuerdo a las funciones asignadas y el trabajo que se le demanda realizar, debe considerarlo para actuar.

Rodríguez e Ibarra (2011) indica que es el proceso para seleccionar dos o más opciones y que es asumida por la persona que está interesada en lograr algún propósito, la persona a través de este componente aprende a pensar por si misma, critica y analiza las cosas y a partir de allí de forma responsable toma las decisiones que mejor le van a convenir.

García y Núñez (2008) explica que la persona aprende a pensar por si mismo cuando hay una necesidad que superar de por medio. Cuando esta persona asume que debe tomar decisiones en su vida personal o laboral, entonces asume las consecuencias de sus actos y sabe, por lo tanto, que debe decidir para que las consecuencias no sean del todo negativas o por lo menos sean pocas las consecuencias de ese tipo, esperando que al contrario de la toma de decisiones oportunas lo que se obtengan sean resultados solo positivos.

Cuando una persona es autónoma sabe que es correcto y que no, lo mismo pasa con una organización, si la organización es buena y tiene liderazgo, las decisiones que tome van a hacer las correctas siempre, a pesar que en algunos casos se corran ciertos riesgos, pero estos son manejables. Es necesario que la organización tenga autonomía en la toma de decisiones, y debe hacer participar a todos sus trabajadores en la solución de problema que se pueda presentar. Porque el trabajo es en equipo y todos están identificados con su organización de tal manera que quieren lo mejor para ella.

### 3) Motivación laboral

Kanfer (2012) define como “El proceso que se lleva a cabo internamente y tiene que ver con el empeño que cada persona pone a sus actividades para que se llegue a cristalizar la meta trazada y se manifiesta a través de un conjunto de acciones que el mismo trabajador realiza con ahínco y esfuerzo pero que a la vez lo satisface”.

Ramírez et. al (2008) explica la importancia que tiene que las personas se conozcan anteriormente, sepan cuáles son sus fuerzas y debilidades, trabajen en ellas para potenciar los aspectos positivos y disminuir los negativos. Cuando las personas se conocen a si mismas, gestionan adecuadamente su vida familiar, personal y laboral y logran el bienestar que se requiere en el trabajo para que realicen sus labores de manera correcta.

#### 2.2.2. Desempeño laboral

##### Definición

Robbins et. al. (2013) definen como “el procedimiento que se sigue y se evalúa para establecer el éxito del trabajo desplegado por el personal de una organización y que mide el esfuerzo que realiza cada trabajador”.

Es considerado como un parámetro de evaluación del cumplimiento de metas de cada trabajador y que al unirse logran alcanzar las metas institucionales.

Chiavenato (2009) lo define como “el mecanismo que las organizaciones y los clientes poseen y que les permite evaluar la eficiencia de los trabajadores”. Y se vuelve a evidenciar que el desempeño se trabaja de forma individual, teniendo una referencia del aporte que brinda cada individuo.

#### Evaluación de desempeño

Louffat (2013) explica que es “el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales”.

Gaspar (2011) define como “el mecanismo para reconocer el esfuerzo de los trabajadores es conocido como evaluación del desempeño y se recoge a través de planes ya establecidos por la organización que es importante porque le detalla la eficacia y eficiencia de sus trabajadores y el aporte que hace a la misma”.

Chiavenato (2009) por su parte define como “la revisión que se realiza a cada trabajador con la finalidad de conocer sus niveles de productividad y la contribución positiva que hace a la organización para mantenerla, así como sus dificultades para tomarlas en cuenta y mejorar estas últimas”.

En todos los casos es importante mencionar que de una correcta evaluación del desempeño de los trabajadores es posible, adoptar medidas correctivas, mejorar en algunos aspectos que están afectando al normal desenvolvimiento de las organizaciones.

#### Métodos de medición del desempeño

##### 1) Método de evaluación con base en el desempeño pasado

Propuesto por Williams y Anderson (2009). y se refiere a las acciones que los trabajadores han ejecutado en el pasado y como ya se ha realizado, entonces es posible medirlo sin dificultad, solo basados en la evidencia que han dejado de su trabajo y desenvolvimiento.



Este método tiene una desventaja, es que ya no se puede cambiar lo ocurrido. Si hubo un error, no decaer, afrontar el error y continuar adelante.

Los evaluadores más comunes son las escalas, por lo general elaboradas por los jefes de las organizaciones con la finalidad de conocer si los trabajadores están cumpliendo las metas de la organización en forma efectiva y que vayan de alto a bajo para que se haga más fácil su interpretación.

La evaluación se basa en las percepciones de los trabajadores, a quienes de manera sutil se les pide ser sinceros en sus respuestas, porque se quiere conocer el nivel de desempeño laboral que tiene, no para sancionarlos si es que no alcanzan un nivel ideal sino para proponer mejoras que le ayuden a desarrollar más su trabajo y su evaluación logra niveles de bueno y muy bueno.

Los aspectos que más se mencionan dentro de un instrumento de evaluación son la habilidad del aprendizaje, las relaciones interpersonales y el desempeño. Cuando hay problemas en estos aspectos, que se evidencia con el poco puntaje que sacan de manera global de todos los trabajadores, entonces se procede no a despedir a los trabajadores sino a las personas que en su momento no supieron administrar bien a la organización.

Los resultados de estas evaluaciones permiten tener un panorama de la realidad mucho más cercano a la realidad, a los jefes les permite evidenciar las necesidades y a partir de allí proponer mejoras en bien de los trabajadores, entendiendo que los jefes necesitan conocer a sus trabajadores para brindarles lo que necesitan y de esa forma se sientan bien en el trabajo.

Con los resultados es posible mejorar las áreas en las cuales están involucrados los trabajadores de la organización. Con ello hay reducción de las distorsiones presentes por malos entendidos entre compañeros de trabajo o con los jefes mismos. Es fácil aplicar esta evaluación si es que los trabajadores se han acostumbrado a ello, porque es de fácil entendimiento, el lenguaje utilizado es acorde a las características de los trabajadores con los cuales se sienten familiarizados al momento de responder.

Todo esto ayuda a que se superen las brechas entre trabajadores, además de estar más compenetrados entre ellos mismos y los jefes, porque cuando esto no ocurre, y cada uno

trabaja por su cuenta sin un medidor que evidencia su rendimiento, entonces parecería algo injusto el no preocuparse por sus trabajadores.

## 2) Método de registro de acontecimientos críticos.

Es otro método que consiste en utilizar una bitácora que actualmente se realiza en la computadora y a través de las mismas el evaluador va consignando en este documento lo más destacado, en el aspecto positivo y negativo de los acontecimientos que son recientes. Porque cuando un personal es evaluado requiere que el recojo de información contenga lo bueno y lo no bueno y a partir de allí proponer lo que mejor conviene a través de una retroalimentación. La diferencia con el anterior método es que este trabaja con datos muy actuales con la finalidad de mejorar en el momento o cambiar la estrategia.

Es importante que el trabajador sea retroalimentado permanentemente porque a sí mismo tener que evaluarse si bien es posible y es bueno porque uno debe conocerse a sí mismo, sin embargo, en un contexto de trabajo, se requiere que sea una persona externa la que lo evalúe y de esa forma irle orientando a la mejora continua.

Esta forma de evaluación reduce notablemente la distorsión que se podría presentar porque cuando los acontecimientos son recientes, es más fácil solucionarlos y mejorar para no caer en los mismos errores.

## 3) Escalas de calificación conductual.

Se basa en la evaluación comparada del desempeño con parámetros conductuales diseñados previamente por el evaluador o por la organización en función a lo que quiere lograr llegar a ser o mantenerse dentro del rubro al que pertenece la organización.

El objetivo de esta escala es reducir al máximo la subjetividad con la cual se podría estar evaluando a los trabajadores, dado que la objetividad radica en tener establecido que es lo que se quiere de cada trabajador, y a la vez que este conozca cuales son los parámetros a través de los cuales es evaluado para que ponga especial énfasis en estos elementos y de esa forma sus evaluaciones sean cada vez mejores y más satisfactorias tanto para el individuo como para la organización.

Cuando las organizaciones no mantienen actualizados estos registros, es cuando empiezan a sufrir dificultades en el desempeño de los trabajadores. Es importante monitorearlo porque de esa forma no se baja la calidad del trabajo realizado.

#### 4) Método de verificación de campo.

Consiste en el acompañamiento por parte de un personal calificado, conocedor del área evaluada que va con el evaluador y monitorea como se lleva a cabo la evaluación y cuales podrían ser las dificultades que presenta la evaluación o el evaluador y que no está dando buenos resultados en su finalidad que es la evaluación de los trabajadores.

Es bueno que se tenga una persona externa que en el mismo lugar de la evaluación no solo evidencia la evaluación del trabajador, sino que también monitoree el trabajo del evaluador.

Hay veces en que cuando se tiene un buen evaluador, el reporte resulta siendo fidedigno, sin alteraciones, pero cuando este no se realiza adecuadamente, entonces se tergiversa la información y al contrario esto sería perjudicial para la organización y también para los trabajadores pues se sentirían vulnerables ante una evaluación que o corresponde a la realidad.

La presencia de un experto permite que la confianza aumente en los trabajadores, porque el resultado finalmente no solo es lo que el evaluador designa, sino que va mas allá, ya que al haber un experto la imparcialidad se eleva. Con un experto la confiabilidad del instrumento de evaluación se eleva porque ha sido revisada por este, y al ser experto conoce cuales son los parámetros exactos de evaluación y no se va perder información, por otro lado, la comparabilidad, permite que se tenga claro que es lo que falta afianzar.

La desventaja de este método es que se eleva el costo de la evaluación porque al tener una persona más en el equipo que es el experto, entonces se tiene que destinar un financiamiento más.

Los expertos se caracterizan porque conocen el manejo de la organización, conocen a los trabajadores, los perfiles de ellos y como la organización se alimenta del trabajo que desarrollan para mantenerse vigente y mejorar cada vez más.

#### 5) Métodos de evaluación en grupos.

Se caracteriza porque la comparación que se hace del desempeño de los trabajadores con los parámetros ya establecidos por la organización se realiza, pero tomando en cuenta a los mismos compañeros de trabajo.

A diferencia del anterior método, este compara entre trabajadores, para evaluar quienes están cumpliendo con la mayoría de requisitos y a quienes les falta trabajar más en los mismos.

Este tipo de evaluación sirve para incentivar a quienes aún no llegan a un alto porcentaje de rendimiento a mejorar, pues se trabaja de manera individual con ellos, aparte que se trabaja con incentivos laborales, a través de los cuales se pretende que todos se involucren porque a cambio de ello tiene la posibilidad de incrementar sus pagos basados en el mérito, acceder a promociones de estudio o del mismo trabajo como una forma de retribuir el buen trabajo realizado, etc.

Por una cuestión de respeto estos resultados comparativos entre compañeros de trabajo se mantienen en el anonimato y solo lo revisan el evaluador, el experto y los jefes directos para en consenso ver la forma de mejorar su rendimiento en forma individualizada.

#### 6) Método de categorización.

Se caracteriza porque el evaluador coloca a los trabajadores en una escala de mejor a peor y a partir de allí procede a la evaluación. En la realidad se conoce que algunos trabajadores superan a otros por las capacidades y habilidades más desarrolladas que poseen en relación a los demás, pero es importante conocer cuanto más conocen o están preparados los trabajadores entre ellos y cuál es el nivel promedio que la organización requiere de ellos para considerarlos dentro de su organización como elemento que contribuye al logro de las metas. Este método si bien tiene sus ventajas, pero dentro de las desventajas podría encontrarse que se distorsiona la evaluación debido a que el evaluador puede tener prejuicios adelantados de cada uno de los trabajadores, lo que no le permite ser honesto al cien por ciento. Es por eso que ante esta situación lo ideal es que se intervenga con tres evaluadores como mínimo, para que en algún momento cuando se tenga que dilucidar alguna acción o tomar una decisión haya siempre una mayoría y las decisiones se tomen democráticamente y bien pegadas a la realidad y con justicia para evitar perjuicios a los trabajadores.

#### 7) Método de distribución forzada.

Se caracteriza porque es el evaluador quien ubica a sus trabajadores en diferentes clasificaciones y se basa en su propio criterio el mismo que es imparcial. Y a partir de esta clasificación de acuerdo a las características de cada uno se colocan en diferentes categorías, a partir de las cuales se evalúa las capacidades de los trabajadores y es posible que los reubiquen en otra área.

En este método, así como hay trabajadores con alto nivel de puntuación, lo hay también quienes tienen bajo nivel y es necesario que quien va escoger este método tenga mucha facilidad en la comunicación para que sepa explicar con tino por qué algunos de los trabajadores no cuentan con un buen desempeño.

Una variante de este método es cuando el evaluador le otorga puntos adicionales a sus subordinados por el mismo hecho que los conoce e interactúa con ellos y ve el esfuerzo que realizan.

#### 8) Método de comparación por parejas.

Se caracteriza porque el evaluador hace la comparación del desempeño laboral en relación a los parámetros establecidos por la organización, pero la comparación se realiza solo con los trabajadores de la misma área. No es una comparación generalizada sino es selectiva.

Dentro de la comparación, como ya es por área específica, entonces los parámetros también se consideran solo los específicos y ya se deja de lado la evaluación global para pasar a una específica. La ventaja que es mucho más real en sus resultados por lo mismo que evalúa aspectos puntuales y que están dentro de una determinada área.

#### 9) Método de evaluación basados en el desempeño futuro.

Caracterizado porque la evaluación es en base al desempeño venidero de los trabajadores y parte del punto que la organización conoce las capacidades que tiene cada uno.

Por lo general esta evaluación se realiza cuando se va contratar personal nuevo ya que de acuerdo a la experticia que tiene el futuro trabajador y el conocimiento de las áreas donde se va desenvolver posteriormente se le hace una evaluación para conocer si es que es apto para el puesto de trabajo.

## Consecuencias en el desempeño laboral

Dubrin (2008) explica cuáles son los agentes que distorsionan el desempeño, colocando en primer lugar al estrés como un elemento que perjudica hoy en día a los trabajadores y por el cual no pueden rendir al máximo.

A pesar que estudios realizados por otros investigadores, ha determinado que el estrés es un elemento que no lo podemos evitar y que aparece de momento ante una situación que resolver. Lo máximo permitido de estrés es lo que nos motiva a esforzarnos más de lo que ya lo hacemos con la finalidad de conseguir nuestros objetivos, es positiva. En algunos casos el estrés moviliza esfuerzos físicos e intelectuales para lograr metas.

Por eso las personas deben saber que tener estrés en la vida de manera positiva nos conduce al logro de nuestros objetivos, pero cuando pasa el límite permitido y adecuado es cuando nos empieza a afectar emocionalmente y físicamente también.

Está comprobado que cuando se trata del desempeño laboral, un ingrediente adecuado de estrés le ayuda a ser mejor y esforzarse. Cuando el estrés es muy elevado, allí si es peligroso, porque lo primero que hace el estrés es volver a la gente temporalmente ineficiente, es decir, mientras las personas sigan con el estrés y no tomen medidas para curarse, su vida va ir desmoronándose y sus proyectos alejándose de hacerse realidad. Cuando el estrés rebasa el tiempo permitido se convierte en un síntoma de enfermedad mental.

Una persona con un nivel moderado de estrés pero que este es permanente, también afecta, y se presentan conductas de apatía y de distracción que no ayuda a que los trabajadores se desenvuelvan bien en sus labores.

El estrés laboral disminuye el desempeño cuando éste es prolongado y se encuentra presente porque se tienen jefes que intimidan a los trabajadores, con el despido intempestivo, o con la reducción de sus sueldos o con simplemente no agradaarle el trabajo que realiza el trabajador.

## Factores que intervienen en el desempeño laboral

### a) Motivación.

Aspecto importante dentro de las organizaciones, que se caracteriza por la entrega de un salario a cuenta del trabajo realizado. Esta motivación generalmente se asocia con el dinero, pues es un factor que motiva. Cuanto mejor es el salario, la gente trabaja con mayor ahínco, porque a través de este salario es posible que cubra sus necesidades básicas y otro tipo de necesidades de estudio, y hasta de recreación y lujo.

### b) Adecuación/ambiente de trabajo.

Se refiere a la comodidad que se tiene de estar en el trabajo, tanto en el aspecto físico como el emocional. Cuanto más cómodos se sientan las personas en sus lugares de trabajo mejor se desempeñan. Un espacio físico adecuado, ventilado, cómodo, con mobiliario que genera bienestar, los trabajadores producen más y mejor.

Aparte del ambiente físico, es importante tener en cuenta que el trabajador debe estar en el lugar correcto de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y la experiencia que le permite ser un trabajador que aporta y que su trabajo realizado es bueno y con garantía. Por eso es necesario adecuar de acuerdo a las capacidades a las personas a los puestos de trabajo y a las funciones que se tienen que cumplir en cada una de ellas.

### c) Establecimiento de metas.

Consiste en establecer ciertas tareas con un plazo de tiempo determinado y orientar al trabajador para logre llegar a la meta en el tiempo establecido.

Cuando el trabajador se involucra en un trabajo de este tipo, a medida que va logrando las metas específicas, se siente su alegría y el orgullo por haber logrado su meta.

### d) Reconocimiento del trabajo.

Consiste en valorar el trabajo realizado a través de una felicitación, saludo o reconocimiento oral o escrito, por lo bien que se está desarrollando un trabajador.

Por lo general los trabajadores se quejan del maltrato de los jefes, de que no les reconoce el trabajo realizado, cuando por el contrario cuando el trabajo realizado es elogiado y

agradecido entonces la persona se siente importante para esa organización y se desenvuelve mucho mejor.

e) La participación del trabajador

Consiste en la participación del personal en el planeamiento y control de las tareas que se le ha asignado a cada uno, imprimiéndoles un sello personal a cada función asignada.

Cuando la organización le permite involucrarse en las mejoras a través de su sugerencias y opiniones, se sienten más identificados con la institución y la confianza crece de ambas partes, tanto del trabajador hacia la organización y viceversa.

f) La formación y desarrollo profesional

Consiste en el esfuerzo que realiza la organización para mantener permanentemente capacitado a sus trabajadores de acuerdo a los perfiles de puestos. Cuando los trabajadores se capacitan permanentemente generan un lazo de identidad con la institución, porque perciben la preocupación porque su desempeño sea cada vez mejor.

### Dimensiones del desempeño laboral

1) Productividad

Dubrin (2008) lo define como “el corolario de dividir que se obtiene de dividir la producción final o resultado por uno de los factores que ha intervenido dentro de este proceso”.

Peter y Druker (1974) lo definen como “el desenlace final después de haber hecho un correcto uso de los recursos que han sido tomados en cuenta para producir ya sea el bien o servicio que se oferta”.

Los cambios que se generan tienen que ver con los fenómenos sociales que se presentan en la actualidad, también con el rápido crecimiento económico de la organización y en forma macro de la sociedad, el incremento o descenso de los niveles de vida, las mejoras que se presentan en las balanzas de pago del país, la inflación y la calidad de recreación.



Factores que repercuten en la productividad.

Schroeder (2008), señala que la inversión del capital en un factor importante y que decide sobre la productividad de las organizaciones, también la investigación, el desarrollo y la tecnología son insumos que hoy en día marcan la gran diferencia entre las organizaciones pues quienes consideran estos tres aspectos están invirtiendo para que el servicio brindado se posicioné en el tiempo. Finalmente es importante conocer y aplicar valores, las actitudes sociales y ser respetuoso de las políticas de gobierno para avanzar adecuadamente como organización.

Finalmente se tiene a las leyes y normas del Estado, las cuales orientan el trabajo de las organizaciones y les hacen respetar sus compromisos con la sociedad, lo que se establece según el precio de la materia prima con la que se trabaja, la energía y el capital con el que se cuenta.

## 2) Eficacia

Peter y Druker (1972) la definen como “el uso correcto de los recursos para lograr resultados haciendo uso del esfuerzo debido y en las condiciones óptimas que no le generen estrés al trabajador, sino por el contrario disfrute de lo que hace”. Este factor se mide en base a los resultados obtenidos, y no es relevante el procedimiento que se siguió ni los recursos y medios que fueron utilizados para la consecución de los objetivos.

En cuanto a eficacia es importante entender que hay indicadores que permiten evaluar a eficacia dentro de las organizaciones, y a continuación se van a explicar:

### Elementos de la eficacia

Dubrin (2008) explica con un ejemplo este factor y dice que “en un partido de fútbol el equipo es eficaz cuando gana el partido, haciendo uso de las tácticas que en el momento necesita y si imprime creatividad mucho mejor. Aquí no importan si es el equipo que juega mejor o tiene las mejores técnicas, solo importa que gane”.

Por eso y en base a ese ejemplo, se puede definir a la eficacia como la consecución de los resultados, más allá de considerar importantes el esfuerzo de los trabajadores, las capacidades que poseen y los medios que se tienen para lograr las metas.

Un buen vendedor es el que vende, no el que tiene la intención de hacerlo. Y hace lo posible para lograr sus ventas y cuanto más vende se convierte en un trabajador más eficaz.

Cuando se quiere lograr la eficacia, se deben considerar seis aspectos fundamentales; que se explican a continuación.

### Capacidad

Consiste en los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona posee y que ha desarrollado en la práctica, con lo cual se asegura que desarrolle sus actividades adecuadamente.

Todos poseemos ciertas capacidades que llevadas a la práctica permite que nos volvamos expertos en algo.

A mayor capacidad mayor eficacia, porque cuanto mejor sepamos hacer nuestro trabajo, se convierte en una actividad sencilla, no menos demandante pero que se trabaja con naturalidad.

### Automotivación

Es la característica de las personas que se conocen a si mismas, conocen sus fortalezas y debilidades y sobre ello sienten que quieren lograr algo y para lograrlo ponen a trabajar todo su intelecto y sus fuerzas.

Se le define también como la disposición a esforzarse más de la cuenta con la intención de conseguir metas.

Es el esfuerzo que pone cada persona para lograr resultados positivos, es decir en el trabajo es el esfuerzo que una persona pone para hacer un buen trabajo y sentirse satisfecho con el mismo. Cuando no hay motivación es difícil conseguir lo que se quiere, pues no se es capaz de esforzarse.

### Autogestión

Es la capacidad que tiene toda persona de organizar las tareas que tiene dentro de las funciones asignadas en el tiempo que le corresponde de acuerdo a sus criterios y al ritmo que tiene para avanzar las tareas.

Cuando se quiere propiciar la autogestión a nivel de las organizaciones, son estas las que debe propiciar la participación de los trabajadores.

Cuando la organización no da paso a la autogestión por parte de los trabajadores y por el contrario se impone con sus horarios y actividades ya programadas genera cierto fastidio en los trabajadores, desgano y apatía.

### Suerte

Es la causa incidental que lleva a las personas a la fortuna en las diferentes formas. Es un acto no previsto ni previsible, sino que ocurre más allá del control de las personas.

### Simplificación

Consiste en realizar las tareas asignadas de la manera más sencilla posible para evitar el agotamiento.

Es importante entender que, aunque lo simple es lo más eficaz y que demanda menos esfuerzos en todos los aspectos, no olvidar que vivimos en un mundo complejo donde la competencia es parte del logro de metas.

### Responsabilidad

Es la cualidad que posee toda persona de cumplir con sus obligaciones que ha ofrecido, o que es una norma a cumplir con plena conciencia de sus actos.

### 3) Eficiencia laboral

Competencia que las organizaciones tiene que enfrentar día a día, teniendo como principal recurso a la mano de obra o el intelecto de las personas (USAT, 2019).

### **2.3 Bases filosóficas**

En el tema del desempeño laboral se acude a la teoría propuesta por Maslow, quien en la década de los 40 irrumpió en las ciencias sociales con su, dentro de la cual explica las exigencias que se le presentan a los seres humanos y a partir de estas necesidades, las estrategias que utiliza para poder alcanzar solventarlas y vivir con tranquilidad. Una de ellas es la necesidad de relaciones sociales, estima y autoestima, y si se trasladan estas necesidades al campo de las organizaciones, todo individuo merece que en el lugar de trabajo se le considere para que pueda desarrollarse cada vez más en sus habilidades y capacidades.

Cuando el individuo está satisfecho en estas necesidades secundarias, se siente realizado y sus motivaciones lo llevan a desenvolverse de manera óptima, logrando tener un buen desempeño. Es por eso que las organizaciones se preocupan por mantener adecuadas relaciones sociales que están inmersas dentro del adecuado clima organizacional, a la vez que cuando el individuo se siente aceptado por su organización y por sus compañeros de trabajo su estima y autoestima crecen de forma favorable.

### **2.4 Definición de términos básicos**

#### **Clima organizacional**

Entorno en el cual las personas que trabajan para una organización se interrelacionan entre sí, teniendo como principales características los comportamientos de los trabajadores, el grado de responsabilidad, motivación y reconocimiento (Chiavenato, 2009).

#### **Comunicación interpersonal**

Es aquella relación entre personas que tienen un interés común en base al cual intercambian opiniones, pone de manifiesto la comprensión de lo que la otra persona habla, más allá de lo que allá entendido (Romeu, 2015)

#### **Autonomía para tomar decisiones**

Capacidad que tiene un trabajador para programar sus tareas de acuerdo al tiempo y a la experiencia que tiene con la finalidad de cumplir con lo asignado (Posso, Barba, Marcillo, Acuña, & Hernández, 2020).

### Motivación laboral

Proceso mental a través del cual las personas que trabajan se esfuerzan personalmente haciendo uso de los recursos que tienen a su alrededor y que también tienen internamente con la finalidad de potenciar sus acciones y lograr las metas trazadas (Kanfer, 2012).

### Desempeño laboral

Proceso a través del cual se mide el esfuerzo de los trabajadores en relación a las tareas asignadas y las funciones dentro de una organización relacionados con los objetivos laborales (Robbins & Judge, 2013).

### Productividad laboral

Resultado que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción (Dubrin, 2008).

### Eficacia

Forma de lograr lo que se ha previsto utilizando para ello una serie de recursos y la habilidad de los trabajadores, la misma que se mide en base a resultados obtenidos, y no es relevante el procedimiento que se siguió ni los recursos y medios que fueron utilizados para la consecución de los objetivos (Druker, 1972).

### Eficiencia laboral

Competencia que las organizaciones tienen que enfrentar día a día, teniendo como principal recurso a la mano de obra o el intelecto de las personas (USAT, 2019)

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

Existe vinculación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores la UGEL 09 Huaura 2019

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

Existe vinculación entre la comunicación interpersonal y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL 09 Huaura 2019.

Existe vinculación entre la autonomía para tomar decisiones y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL 09 Huaura 2019.

Existe vinculación entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL 09 Huaura 2019.

### **2.6 Operacionalización de las variables**

## V. 1. Clima organizacional

<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Entorno en el cual las personas que trabajan para una organización se interrelacionan entre sí, teniendo como principales características los comportamientos de los trabajadores, la responsabilidad, motivación y reconocimiento (Chiavenato, 2007).	Para estudiar a la variable en sus partes más relevantes se han considerado tres: la comunicación entre personas, la autonomía en las decisiones y la motivación por el trabajo realizado.	Comunicación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación con los demás</li> <li>▪ Medios de comunicación</li> <li>▪ Comprensión de mensajes</li> <li>▪ Interacción con otros</li> </ul>
		Autonomía en las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decisiones del puesto</li> <li>▪ Responsabilidad del personal</li> <li>▪ Exigencias de la función</li> <li>▪ Horario</li> </ul>
		Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios</li> <li>▪ Remuneración</li> <li>▪ Aspiraciones del personal</li> <li>▪ Entorno laboral</li> </ul>

## V.II. Desempeño laboral

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Proceso a través del cual se mide el esfuerzo de los trabajadores en relación a las tareas asignadas y las funciones relacionados con los objetivos laborales (Robbins y col., 2013).	Se ha tomado en cuenta tres aspectos fundamentales propuestos por el autor Robbins y col. y que son constantes en toda organización.	Productividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producción</li> <li>▪ Éxito</li> <li>▪ Gestión del tiempo</li> </ul>
		Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad de trabajo.</li> <li>▪ Logro de metas.</li> <li>▪ Tareas culminadas</li> <li>▪ Conocimiento</li> <li>▪ Experiencia</li> </ul>
		Eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Conocimientos prácticos.</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Cooperación</li> <li>▪ Adaptabilidad al trabajo</li> </ul>



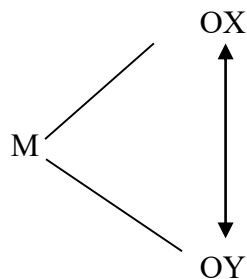
## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Diseño metodológico

No experimental, correlacional y transversal. Solo se ha recogido la información una vez y con los resultados obtenidos se ha procedido a dar por finalizada la investigación con la entrega de las conclusiones y recomendaciones respectivas.

La simbología que acompaña a este diseño de investigación es la siguiente:



- M = Muestra  
OX = Análisis Clima organizacional.  
OY= Análisis Desempeño laboral

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

Se consideró a 60 trabajadores de la UGEL N° 09 de la provincia Huaura debido a que el desempeño laboral le compete a todo sin excepción, y lo mismo sucede con el clima organizacional, debido a que los resultados no solo son de unos cuantos sino de todos en general.

### **3.2.2 Muestra**

Estuvo conformada por la misma población de estudio, por la cercanía que se tiene a los trabajadores y las facilidades que se le otorgaron a la investigadora para aplicar los instrumentos de recojo de información.

## **3.3 Técnicas de recolección de datos**

Para recoger la información se usó la encuesta la misma que contó con dos instrumentos llamados cuestionarios y fueron los que luego de ser aplicados dieron los resultados de la investigación.

## **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Se aplicaron primero los instrumentos elaborados para recoger la información y a la vez se tabularon en una base de datos con lo que quedó completa la primera fase del procesamiento que es el recojo de información.

Luego se preparó las ventanas del SPSS y se trabajaron las tablas y figuras del análisis univariado de las variables y finalmente la aplicación de la Correlación de Pearson como estadístico que mejor se acomoda a las necesidades de la investigadora

## CAPÍTULO IV

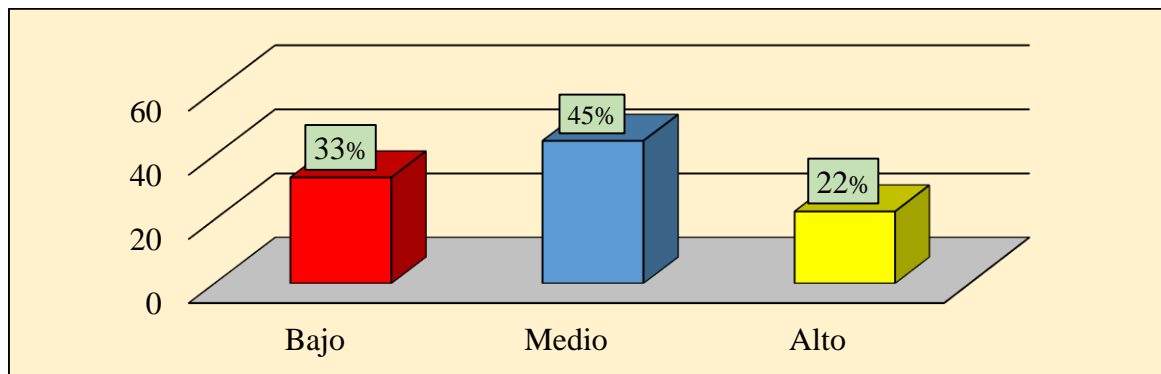
### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

**Tabla 1.** Resumen del Clima organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	33%
Medio	27	45%
Alto	13	22%
Total	60	100%

Nota: Base de datos del SPSS.



**Figura 1.** Barras que representan el resumen del Clima organizacional.

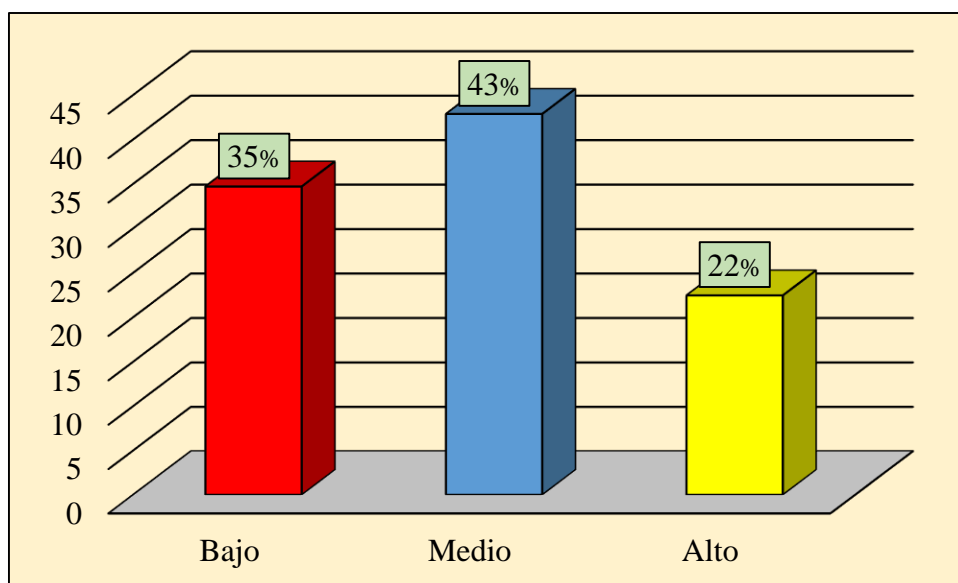
Interpretación:

Queda demostrado que del total de encuestados el 33% se pudo extraer que el clima de la organización se halla en un nivel bajo, el 45% en un nivel medio y el 22% en un nivel alto.

**Tabla 2.** Resumen de la Comunicación interpersonal.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	35%
Medio	26	43%
Alto	13	22%
Total	60	100%

Nota: Base de datos del SPSS.



**Figura 2.** Barras que representan el resumen de la Comunicación interpersonal.

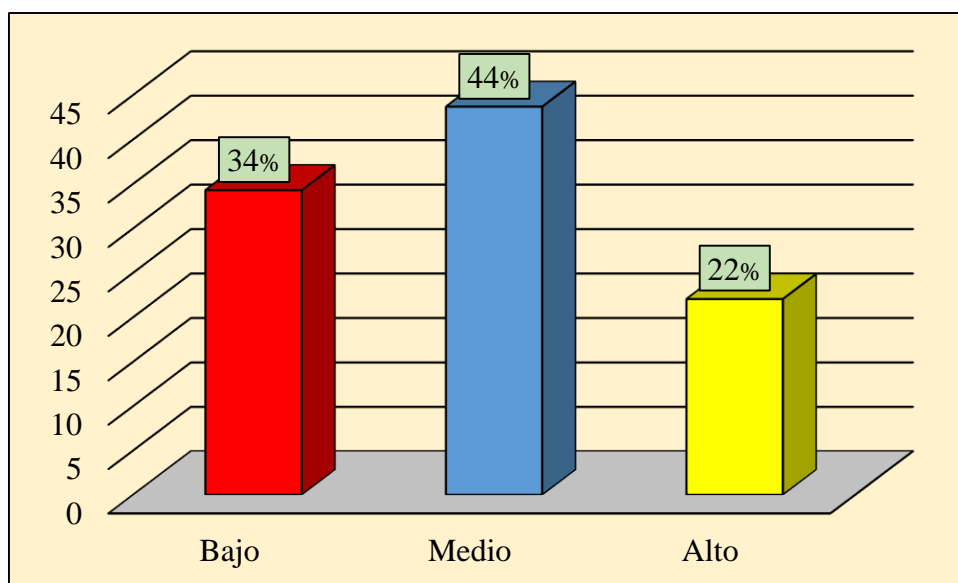
Interpretación:

Queda demostrado que del total de encuestados el 35% manifestó que la comunicación interpersonal se encontró en un nivel bajo, el 43% manifestó que la comunicación interpersonal se encontró en un nivel medio y el 22% manifestó estar en un nivel alto.

**Tabla 3.** Resumen de la Autonomía.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	34%
Medio	26	44%
Alto	13	22%
Total	60	100%

Nota: Base de datos del SPSS.



**Figura 3.** Barras que representan el resumen de la Autonomía.

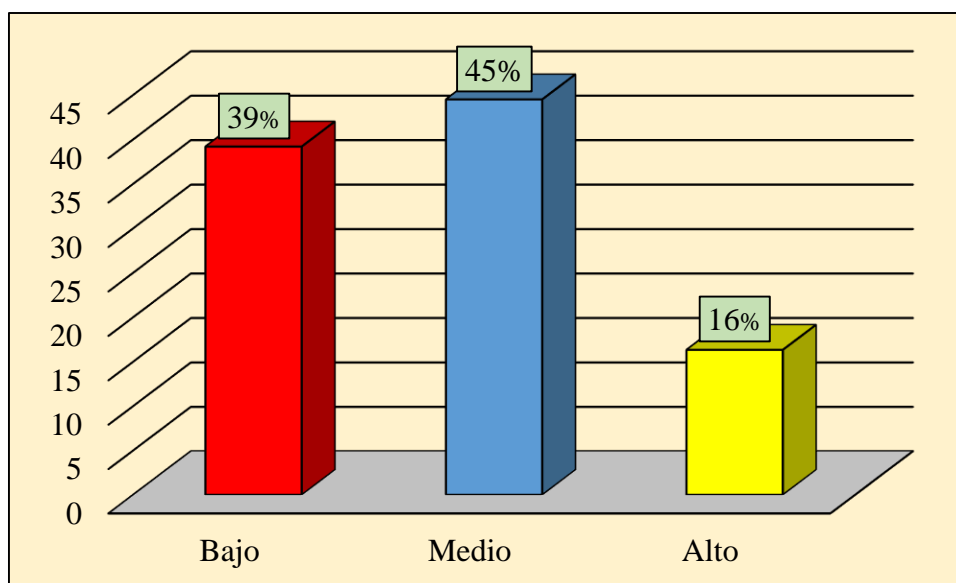
Interpretación:

Queda demostrado que del total de encuestados el 34% manifestó que la autonomía se encontró en un nivel bajo, el 44% manifestó que la autonomía se encontró en un nivel medio y el 22% manifestó que la autonomía está en un nivel alto.

**Tabla 4.** Resumen de la Motivación laboral.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	39%
Medio	27	45%
Alto	10	16%
Total	60	100%

Nota: Base de datos del SPSS.



**Figura 4.** Barras que representan el resumen de la Motivación laboral.

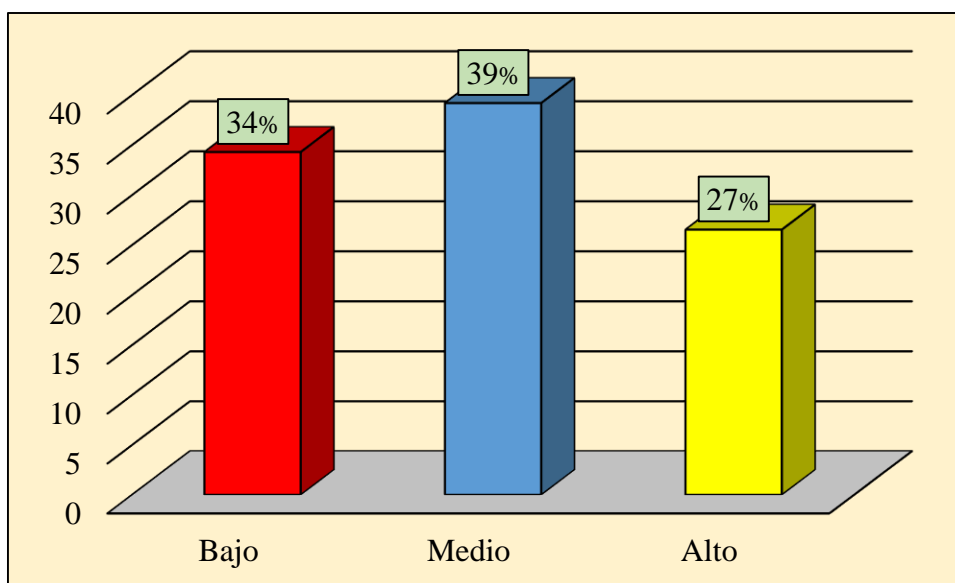
Interpretación:

Queda demostrado que del total de encuestados el 39% manifestó que la motivación laboral se encontró en un nivel bajo, el 45% manifestó estar en un nivel medio y el 16% manifestó que la motivación laboral se encontró en un nivel alto.

**Tabla 5.** Resumen del Desempeño laboral.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	34%
Medio	24	39%
Alto	16	27%
Total	60	100%

Nota: Base de datos del SPSS.



**Figura 5.** Barras que representan el resumen del Desempeño laboral.

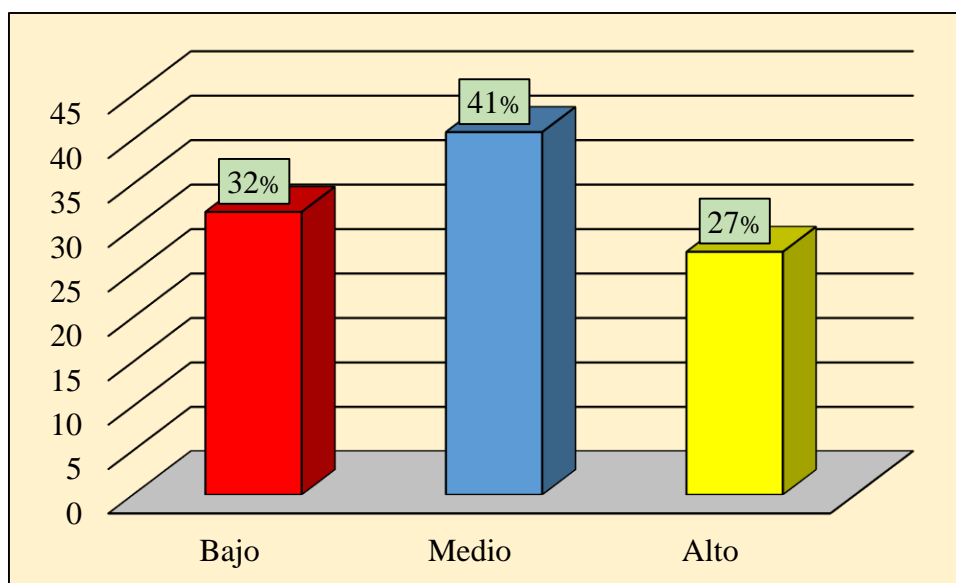
Interpretación:

Queda demostrado que del total de encuestados el 34% percibe el desempeño laboral en un nivel bajo, el 39% manifestó que el desempeño laboral está en un nivel medio y el 27% manifestó que el desempeño laboral está en un nivel alto.

**Tabla 6.** Resumen de la Productividad laboral.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	19	32%
Medio	25	41%
Alto	16	27%
Total	60	100%

Nota: Base de datos del SPSS.



**Figura 6.** Barras que representan el resumen de la Productividad laboral.

Interpretación:

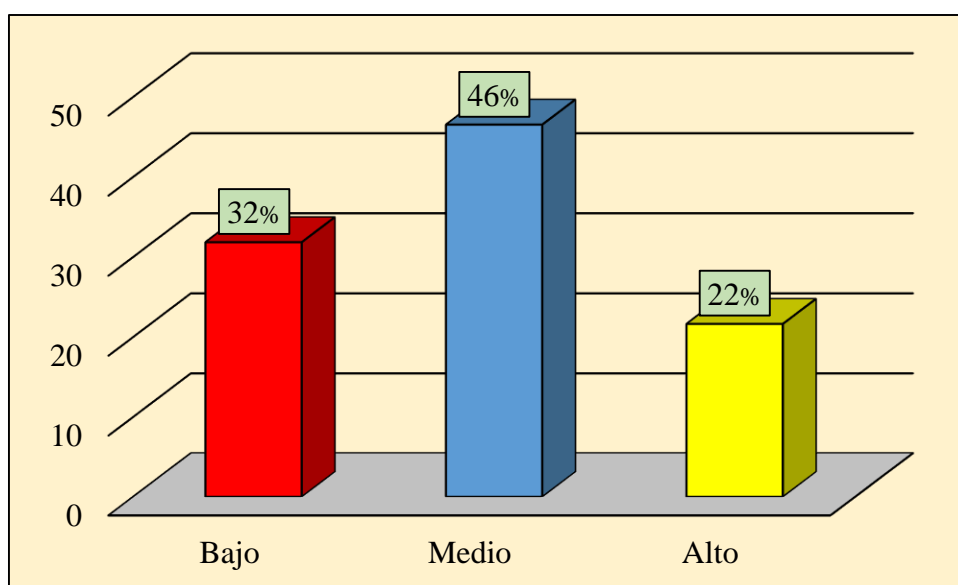
Queda demostrado que del total de colaboradores encuestados el 32% manifestó que la productividad laboral se encontró en un nivel bajo, el 41% manifestó que la productividad laboral se encontró en un nivel medio y el 27% en un nivel alto.



**Tabla 7.** Resumen de la Eficacia.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	19	32%
Medio	28	46%
Alto	13	22%
Total	60	100%

Nota: Base de datos del SPSS.



**Figura 7.** Barras que representan el resumen de la Eficacia.

Interpretación:

Queda demostrado que del total de colaboradores encuestados el 32% manifestó que la eficacia se encontró en un nivel bajo, el 46% manifestó que la eficacia se encontró en un nivel medio y el 22% manifestó que la eficacia se encontró en un nivel alto.

**Tabla 8.** Resumen de la Eficiencia laboral.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	19	31%
Medio	28	47%
Alto	13	22%
Total	60	100%

Nota: Base de datos del SPSS.

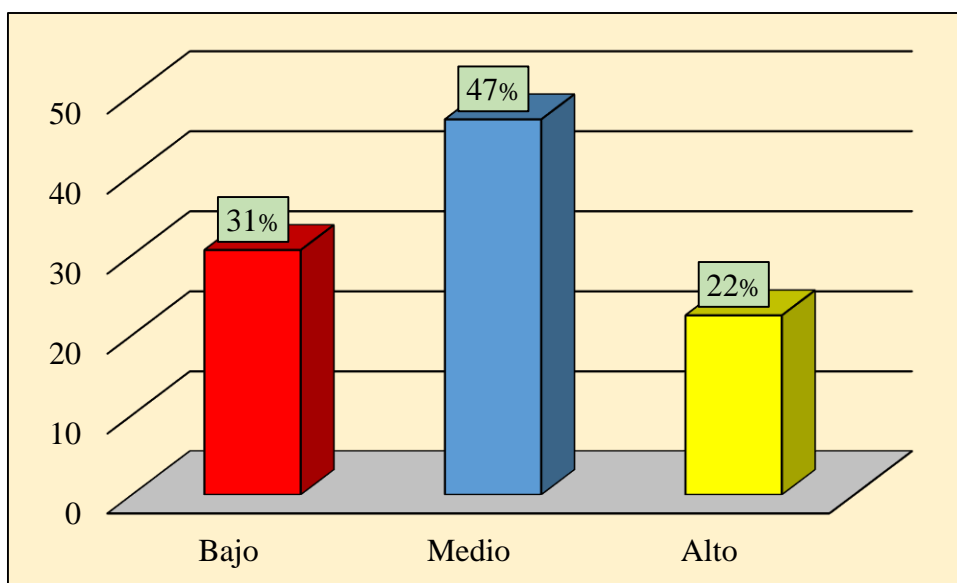


Figura 8. Barras que representan el resumen de la Eficiencia laboral.

Interpretación:

Queda demostrado que del total de colaboradores encuestados el 31% manifestó que la eficiencia laboral se encontró en un nivel bajo, el 47% en un nivel medio y el 22% manifestó que la eficiencia laboral se encontró en un nivel alto.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis estadísticas.

Hipótesis estadística general.

**Hi:** El clima organizacional se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores la UGEL N° 09 Huaura.

**Ho:** El clima organizacional no se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores la UGEL N° 09 Huaura.

**Tabla 9.** Correlación del clima organizacional y el desempeño laboral.

<b>Correlaciones</b>				
			clima organizacional	desempeño laboral
Rho de Spearman	clima organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	,783**
		Sig. (bilateral)		0.000
	desempeño laboral	N	60	60
		Coeficiente de correlación	,783**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

Nota: Base de datos del SPSS.

Interpretación:

El valor de significancia alcanzado es 0.000, lo que permite aprobar la hipótesis alterna y rechazar la nula, es decir, “el clima organizacional se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores la UGEL N° 09 Huaura”. Asimismo, la correlación es de 0.783, y se admite que es positiva, moderada y fuerte.

Hipótesis estadísticas específicas.

Hipótesis estadística específica 1.

**Hi:** La comunicación interpersonal se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura.

**Ho:** La comunicación interpersonal no se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura.

**Tabla 10.** Correlación de la comunicación interpersonal y el desempeño *laboral*.

<b>Correlaciones</b>				
			comunicación interpersonal	desempeño laboral
Rho de Spearman	comunicación interpersonal	Coeficiente de correlación	1.000	,700**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
		Coeficiente de correlación	,700**	1.000
	desempeño laboral	Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

Nota: Base de datos del SPSS.

Interpretación:

El valor de significancia alcanzado es de 0.000, lo que permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la nula, es decir, “la comunicación interpersonal se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura”. Asimismo, la correlación de 0.700, y se admite que es positiva, moderada y fuerte.

Hipótesis estadística específica 2.

**Hi:** La autonomía para tomar decisiones se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura.

**Ho:** La autonomía para tomar decisiones no se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura.

**Tabla 11.** Correlación de la autonomía y el desempeño laboral.

<b>Correlaciones</b>				
			Autonomía para tomar decisiones	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Autonomía para tomar decisiones	Coeficiente de correlación	1.000	,601**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Desempeño laboral	N	60	60
		Coeficiente de correlación	,601**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

Nota: Base de datos del SPSS.

Interpretación:

El valor de significancia alcanzado es de 0.000, lo que permite aprobar la hipótesis alterna y rechazar la nula, es decir, “la autonomía para tomar decisiones se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL”. Asimismo, la correlación es de 0.601, y se admite que es positiva, moderada y fuerte.

Hipótesis estadística específica 3.

**Hi:** La motivación laboral se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura.

**Ho:** La motivación laboral no se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura- Huacho.

**Tabla 12.** Correlación de la motivación laboral y el desempeño laboral.

<b>Correlaciones</b>			Motivación laboral	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,700**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Desempeño laboral	N	60	60
		Coeficiente de correlación	,700**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

Nota: Base de datos del SPSS.

Interpretación:

El valor de significancia alcanzado es de 0.000, lo que permite aprobar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis, es decir, “La motivación laboral se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura”. Asimismo, la correlación es de 0.700, y se admite que es positiva, moderada y fuerte.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1 Discusión de resultados**

Al final se comprobó que el clima organizacional se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09, determinando que es necesario que la organización dote de un buen clima a los trabajadores, y solo de esa forma asegurar que su desempeño sea idóneo. Estos resultados son semejantes a los del autor Zans quien en un trabajo semejante que se realizó en Nicaragua, con docentes y personal administrativo de una universidad llegaron a conclusiones parecidas, es decir, el clima se vincula con el desempeño de los trabajadores, por eso la importancia que la universidad debe dar al uso de recursos que mejoren el clima. También es importante precisar que en ambas investigaciones las dimensiones del clima son ejes claves para mantener el buen desempeño de los docentes.

A nivel nacional también hay investigaciones con respecto a las variables estudiadas y en todos los resultados son semejantes, por ejemplo, el autor Solano desarrolló una investigación con los resultados de que el clima de la organización mejora el desempeño del personal, asimismo Rojas también propuso una investigación semejante, porque el desempeño de los trabajadores depende del adecuado clima que las organizaciones se esfuerzan en brindarle sus trabajadores.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

**Primera:** El clima organizacional se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores la UGEL N° 09 Huaura. Con una significancia de 0.000 y una correlación positiva, moderada y fuerte de 0.783.

**Segunda:** La comunicación interpersonal se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura. Con una significancia de 0.000 y una correlación positiva, moderada y fuerte de 0.700.

**Tercera:** La autonomía para tomar decisiones se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura. Con una significancia de 0.000 y una correlación positiva, moderada y fuerte de 0.601.

**Cuarta:** La motivación laboral se vincula significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura. Con una significancia de 0.000 y una correlación positiva, moderada y fuerte de 0.700.



## **6.2 Recomendaciones**

**Primera:** Recomendar que se haga un proceso de inducción con los requisitos óptimos de desempeño laboral.

**Segunda:** Capacitar al personal en programas de clima organizacional insertados en el Plan Anual de Trabajo de la organización.

**Tercera:** Optimizar el ambiente en cuanto a infraestructura que también influye en el clima organizacional.

**Cuarta:** Implementar y actualizar permanentemente el acervo bibliográfico en cuanto a las teorías actuales de desempeño laboral para mejorar paulatinamente.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

- De la Cruz, E., & Huamán, A. (2016). *lima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica – 2015*. Universidad Nacional de huancavelica, Facultad de Ciencias Empresariales. Huancavelica, Perú: UNH. Obtenido de <https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, P., & Nuñez, B. (2008). *Desarrollo de la autonomía como habilidad social en niños y niñas de tres y cuatro años del Centro de estimulación Beginners*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Educación. Lima: PUCP.
- Rabines, R. (2020). *Evaluación del clima organizacional en la empresa combustibles Fernández SAC Chiclayo - 2019*. Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales. Pimentel, Perú: USS. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7501/Rabines%20Panduro%2C%20Ruth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, I. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de Policía de Huancayo 2018*. Universidad San Martín de Porres, Sección de Posgrado. Lima, Perú: USMP. Obtenido de [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3995/rojas\\_cip.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3995/rojas_cip.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Solano, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Lima: UCV. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1725/solano\\_rs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1725/solano_rs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Valdivia, C. (2014). *El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Empresa Danper Trujillo SAC. 2014*. Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas. Trujillo, Perú: UNITRU. Obtenido de [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1016/valdiviaalfaro\\_carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1016/valdiviaalfaro_carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa*. Universidad Autónoma de Nicaragua. Nicaragua: UNAN. Obtenido de *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*

## 7.2 Fuentes bibliográficas

- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. EEUU: International Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Druker, P. (1972). *Tecnología, Administración y Sociedad*. México: Impres, Galve.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson Prentice Hall.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Kanfer, R. (2012). *Work motivation: Theory, practice, and future directions*. New York: Oxford University Press.
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. Junín, Perú: Red Tercer Milenio.
- Robbins, & Judge. (2013). *Organizational Behavior*. New York: Pearson.
- Rodríguez, G., & Ibarra, M. (2011). *e-Evaluación orientada al e-Aprendizaje estratégico en la Educación Superior*. Madrid: Narcea.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno S.A.

## 7.3 Fuentes hemerográficas

- García, M. (2013). Comunicación interpersonal digital y nuevas formas de comunidad. Reflexiones sobre la comunicación pos-masiva. *Imagonautas*, 3(2), 52-65.
- Posso, R., Barba, L., Marcillo, J., Acuña, M., & Hernández, F. (2020). Enfoques curriculares como contribución para la autonomía de la actividad física. *Dialnet*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7279815>.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (marzo de 2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Romeu, V. (octubre-diciembre de 2015). Hacia una teoría personalista de la comunicación interpersonal. (U. Iberoamericana, Ed.) *Questión Revista epespecializada en Periodismo y Comunicación*, 1(48). Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50677/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50677/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Schroeder, D. (28 de junio de 2008). Ethics from the top: top management and ethical business. *Business Ethics: A European Review*, 11(3), 260-267. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00284>

Williams, L., & Anderson, S. (mayo de 2009). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-618.

#### **7.4 Fuentes electrónicas**

Gaspar, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. España: Editorial UOC. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+org>

Louffat, E. (2013). Obtenido de Esan Business:  
<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2010/administracion-del-potencialhumano/>

USAT. (7 de mayo de 2019). *La eficiencia laboral*. Obtenido de <http://especializate.usat.edu.pe/blog/la-eficiencia-laboral/>

## **ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGIA</b>
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable 1: Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación interpersonal</li> <li>▪ Autonomía para tomar decisiones</li> <li>▪ Motivación laboral</li> <li>▪ Productividad laboral</li> <li>▪ Eficacia</li> <li>▪ Eficiencia</li> </ul>	Diseño de investigación No experimental. Población Personal de la UGEL N° 09 Huaura - Huacho los cuales ascienden a 60 trabajadores. Instrumento de recolección de datos Cuestionario que mide el clima organizacional.
¿Cómo el clima organizacional se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura ?	Demostrar cómo el clima organizacional se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura.	El clima organizacional se vincula significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores la UGEL N° 09 Huaura.	Variable 2: Desempeño laboral		
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas			
¿Cómo la comunicación interpersonal se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura?	Determinar como la comunicación interpersonal se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL 09 Huaura.	La comunicación interpersonal se vincula significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura.			

<p>¿Cómo la autonomía para tomar decisiones se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura?</p>	<p>Determinar cómo la autonomía para tomar decisiones se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores la UGEL N° 09 Huaura .</p>	<p>La autonomía para tomar decisiones se vincula significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura.</p>			<p>Cuestionario que mide el desempeño laboral.</p>
<p>¿Cómo la motivación laboral se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura?</p>	<p>Determinar cómo la motivación laboral se vincula con el desempeño laboral de los trabajadores la UGEL N° 09 Huaura.</p>	<p>La motivación laboral se vincula significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 09 Huaura.</p>			

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos



### Cuestionario que mide el clima organizacional

Estimado trabajador:

El cuestionario es parte de una investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N° 09”.

Solicito su apoyo para recoger información valiosa que permitirá llegar a los resultados y conclusiones de la presente.

Para tal efecto debe seguir las siguientes recomendaciones:

- 1.- Lea minuciosamente los ítems antes de responder.
- 2.- Conteste todas las preguntas para evitar invalidar su información.
- 3.- Marque con una X una sola vez por cada pregunta considerando la siguiente calificación.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

N°	ITEM	5	4	3	2	1
<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b>						
1.	¿Las relaciones que tiene con los demás compañeros de trabajo es adecuada?					
2	¿La comunicación dentro de la organización es buena?					
3	¿Los mensajes que llegan de sus superiores y colegas son adecuados y entendibles?					
4	¿Su conocimiento lo mantiene actualizado para operar bien en su puesto?					
5	¿La organización tiene un buen organigrama que le orienta en el trabajo por realizar?					
<b>AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES</b>						
6	¿Reconoce que toma buenas decisiones para aportar?					
7	¿Es responsable en su trabajo y se esfuerza siempre por serlo?					
8	¿Las exigencias del trabajo son adecuadas y se ajustan a su esfuerzo?					



9	¿El horario de trabajo es adecuado y le permite estar satisfecho?					
10	¿La organización que existe es buena por eso se siente satisfecho en su puesto?					
MOTIVACIÓN LABORAL						
11	¿Los beneficios recibidos le dan satisfacción?					
12	¿Su remuneración está acorde con el esfuerzo realizado diariamente?					
13	¿Las aspiraciones laborales que tiene personalmente son satisfechas por su organización?					
14	¿Su ambiente laboral es adecuado y se siente bien?					
15	¿Cuenta con vacaciones remuneradas para renovarse y volver al trabajo con más energía?					



## Cuestionario que mide el desempeño laboral.

Estimado trabajador:

El cuestionario es parte de una investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N° 09”.

Solicito su apoyo para recoger información valiosa que permitirá llegar a los resultados y conclusiones de la presente.

Para tal efecto debe seguir las siguientes recomendaciones:

- 1.- Lea minuciosamente los ítems antes de responder.
- 2.- Conteste todas las preguntas para evitar invalidar su información.
- 3.- Marque con una X una sola vez por cada pregunta considerando la siguiente calificación.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

N°	Ítems	5	4	3	2	1
	<b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>					
1	¿Es usted eficiente en sus funciones?					
2	¿Demuestra eficacia en su trabajo y se siente satisfecho?					
3	¿Su producción es buena de acuerdo a lo que la organización requiere para lograr metas?					
4	¿Llega a las metas establecidas sin generar sobreesfuerzo?					
5	¿Aporta para cumplir con los objetivos de la organización y se reconoce?					
	<b>DIMENSIÓN: EFICACIA</b>					
6	¿Ejecuta sus funciones con responsabilidad?					
7	¿Desarrolla sus funciones y el trabajo asignado dentro del tiempo dado?					
8	¿Efectúa con el trabajo satisfactoriamente y de manera óptima?					
9	¿Comprende las funciones que debe cumplir de acuerdo a su puesto de trabajo?					
10	¿Sus funciones las cumple totalmente y se le reconoce el esfuerzo?					
	<b>DIMENSIÓN: EFICIENCIA LABORAL</b>					

11	¿La capacidad que posee le ayuda a cumplir bien su trabajo?					
12	¿Su conocimiento que posee en relación al puesto de trabajo es actualizado?					
13	¿Se comporta como líder positivo dentro de su organización?					
14	¿Se adapta a los cambios de la organización cuando es requerido?					
15	¿Cuenta con el tiempo suficiente para realizar sus actividades?					
16	Planifica y organiza su trabajo					

---

**Dra. Elena Luisa Laos Fernández**  
**ASESOR**

---

**Dra. Norvina Marlena Marcelo Angulo**  
**PRESIDENTE**

---

**M(a). Angélica Castañeda Chinga**  
**SECRETARIO**

---

**M(a). Margot Albina Castillo Alva**  
**VOCAL**