

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO
FACTULAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**Relación entre el clima organizacional y el
desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL
Casma – 2016**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Docencia
Universitaria e Investigación Pedagógica

Autor:

Cordero Beltrán, Moisés Alfredo

Asesor:

Dr. Boris Vladimir Villanque Alegre

Chimbote – Perú
2018

ÍNDICE

1. PALABRAS CLAVE	iii
2. TÍTULO	iv
3. RESUMEN.	v
4. ABSTRACT	v
5. INTRODUCCIÓN	1
5.1. Antecedentes y Fundamentación Científica.	2
5.1.1. Antecedentes	2
5.1.2. Fundamentación Científica.....	7
5.1.2.1. Clima Organizacional	7
5.1.2.1.1. Definición de Clima Organizacional	7
5.1.2.1.2. Clima Organizacional en Educación	8
5.1.2.1.3. Características del Clima Organizacional	11
5.1.2.1.4. Tipos de Clima Organizacional.....	13
5.1.2.1.5. Evaluación del Clima Organizacional	15
5.1.2.1.6. Consecuencias del Clima Organizacional	18
5.1.2.2. Desempeño Laboral	20
5.1.2.2.1. Características del Desempeño Laboral	22
5.1.2.2.2. Beneficios del Desempeño Laboral.....	23
5.1.2.2.3. Dimensiones de Valoración	25
5.1.2.2.4. Evaluación del Desempeño Laboral.....	29
5.2. Justificación.	36
5.3. Problema	37
5.4. Conceptuación y Operacionalización de Variables	37
5.4.1. Definición Conceptual de las Variables de Estudios.....	37
5.4.2. Definición Operacional de las Variables de Estudios	38
5.4.3. Operacionalización de Variables	39
5.5. Hipótesis.	42
5.5.1. Hipótesis General.	42
5.6. Objetivos.....	42
5.6.1. Objetivo General.	42
5.6.2. Objetivos Específicos.....	42
6. METODOLOGÍA.....	42

6.1. Tipo y Diseño de Investigación.	42
6.1.1. Tipo de Investigación.	42
6.1.2. Diseño de Investigación.	43
6.2. Población y Muestra.	44
6.2.1. Población.	44
6.2.2. Muestra.	44
6.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación.	44
6.4. Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información.	46
7. RESULTADOS.	49
7.1. Presentación de resultados.	49
7.2. Análisis y descripción de resultados.	50
8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	53
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	55
9.1. CONCLUSIONES.	55
9.2. RECOMENDACIONES.	56
10. AGRADECIMIENTOS.	57
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	58
Anexo N° 01.	64
Anexo N° 02.	67
Anexo N° 03.	70
Anexo N° 04.	72

1. PALABRAS CLAVE

TEMA : Clima organizacional

ESPECIALIDAD : Gestión

TOPIC : Organizational climate

SPECIALTY : Management

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA	SUB ÁREA	DISCIPLINA	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
CIENCIAS SOCIALES	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	EDUCACIÓN GENERAL	DISEÑO Y DESARROLLO CURRICULAR

2. TÍTULO

Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma – 2016.

Relationship between the organizational climate and the labor performance of the workers of the UGEL Casma – 2016

3. RESUMEN.

El presente trabajo de investigación titulado “Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma – 2016”. Tuvo diseño No Experimental – Transversal – Correlacional.

La población y muestra de estudio, fueron los 55 trabajadores de la UGEL Casma. Como resultados se obtuvo en el plano de la variable dependiente, el 5% de los trabajadores tienen desempeño laboral malo o bajo, un 36% regular o medio y un 59% en condiciones buenas o aceptables; con respecto a la variable (independiente) el resultado fue el coeficiente de correlación fueron para la Autorrealización: 0.7, Involucramiento Laboral: 0.7, Supervisión: 0.4, Comunicación: 0.8 y Condición Laboral: 0.5; por último, se realizó la correlación entre ambas variables y se obtuvo un coeficiente de 0.8, estando en un rango de correlación altamente significativo

4. ABSTRACT

The present research work entitled "Relationship between the organizational climate and the work performance of the workers of the UGEL Casma - 2016". It had a Non-Experimental design - Transversal - Correlational.

The population and sample of study, were the 55 workers of the UGEL Casma. As results were obtained in the level of the dependent variable, 5% of workers have bad or low work performance, 36% regular or average and 59% in good or acceptable conditions; with respect to the variable (independent) the result was the correlation coefficient were for Self-realization: 0.7, Labor Involvement: 0.7, Supervision: 0.4, Communication: 0.8 and Labor Condition: 0.5; Finally, the correlation between both variables was performed and a coefficient of 0.8 was obtained, being in a highly significant correlation range.

5. INTRODUCCIÓN

La importancia del desempeño laboral y el clima organizacional han sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo del liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía distanciamiento con respeto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otras.

Partiendo de estas afirmaciones pretendo orientar, fundamentar y sustentar mi investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente, aplicando en la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Casma.

Cuya finalidad sea la de destacar la importancia del desempeño laboral y el clima organizacional como factores determinantes de la productividad del personal y el desarrollo institucional en la UGEL Casma, entidad educativa que brinda servicios básicamente a los trabajadores y usuarios del sector educación.

5.1. Antecedentes y Fundamentación Científica.

5.1.1. Antecedentes

Pérez (2014) de Ecuador menciona en su tesis “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha”, tuvo como objetivo principal establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. La investigación fue de tipo no experimental con un diseño descriptivo correlacional. Para la recolección de información se utilizó una encuesta que fue aplicada a 40 colaboradores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. Llegando a la conclusión que existe una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral. Los colaboradores mencionan que la relación que existe entre los compañeros no es adecuada, ya que existe descoordinación y falta de comprensión entre algunos. La falta de comunicación ha generado disgustos entre algunas áreas, ocasionando que las labores no sean productivas. Por otro lado, el desempeño laboral se ha visto perjudicado por los factores mencionados, la falta de un buen clima laboral ocasionó que las funciones no sean desarrolladas de manera eficiente.

Beniscelli (2010) en su tesis, “Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones desde los Evaluados”; concluye que: es relevante destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables.

Así, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aun cuando aquellos con mejores resultados se centran aún más en el sentido profesional y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos (p. 94).

En la tesis titulada: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial” realizada en la Universidad Del Zulia en Venezuela; el autor señala que 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. (Luengo, 2013, pág. 80)

La investigación titulada “Evaluación del Clima Organizacional en una Universidad Mexicana” en la revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización; donde tuvieron como objetivo evaluar el clima organizacional de una institución pública de educación superior (IPES) para detectar los factores prevalecientes en la organización, aplicando el cuestionario de Litwin y Stringer a los trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de la organización. Los resultados obtenidos arrojaron que, en general, los trabajadores tienen una buena percepción de la IPES. Sin embargo, se detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima en las variables recompensa y conflictos. (Acosta y Alcalá, 2014)

De ahí que sea preciso incentivar la participación en las diversas actividades del sistema que permitan modificar dichas condiciones laborales; se requiere potenciar los mecanismos de comunicación y de relación que permitan la

aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (Ferreira & Leonel, 2003).

El clima psicológico es la percepción individual de las características o los atributos del ambiente de trabajo, relacionado con eventos, prácticas y procesos del mismo, así como el estilo de liderazgo, el ambiente físico y las relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores. Para la formación del clima psicológico influyen tanto las características personales (estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales) como el entorno de cada individuo. Por eso las percepciones son de naturaleza psicológica y abstracta; por tanto, difieren a las de otros individuos (AdGeO, 2009).

El Libro “Comportamiento Organizacional, En Busca del Desarrollo de las Ventajas Competitivas”, se menciona que:

Es interesante que el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes del empleado y el comportamiento se remonta a hace 50 años a la noción de institucionalización que ocurre cuando una organización toma vida propia, aparte de las de sus fundadores o miembros. Se valora por sí misma, no tan sólo por los bienes o servicios que produce; adquiere inmortalidad. Si sus metas originales dejan de ser relevantes, se redefine a sí misma (Amorós, 2007, pág. 229).

Así mismo Amorós (2007) resalta la importancia de los programas de capacitación y desarrollo, ya que busca optimizar las habilidades necesarias para que el empleado culmine con éxito su trabajo. Un aumento en la capacidad mejora el potencial (que depende en gran medida de la motivación) del trabajador para tener un desempeño positivo en la organización. De esta manera si la capacitación se convierte en una práctica constante dentro de la organización, esto le permitirá al empleado aumentar su propio nivel de eficiencia.

En la tesis “Influencia del clima organizacional en el nivel motivacional del personal de la municipalidad provincial de Santa Cruz en la región Cajamarca para el Periodo 2015” se llegó a la siguiente conclusión:

El nivel de clima organizacional y motivación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, están en niveles muy bajos y que a pesar de que teóricamente el clima organizacional influye en el nivel motivacional de los trabajadores; en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz Cajamarca no existe correlación entre ambas variables, resultado obtenido después de realizar la prueba de coeficiente de correlación de Spearman (Amorós, 2007, pág. 70).

CYSPALC (2010), empresa de consultoría y capacitación, realizó una investigación del diagnóstico del Clima organizacional en la Municipalidad de Cuaranilahue perteneciente a la región del Bi-Bio, Chile; en la cual se utilizó como herramienta de medición el instrumento construido por Litwin y Stringer, validado por la escuela de psicología de la Universidad Católica de Chile en el año 1976 el cual consiste en diversos factores de medición como: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, permitiendo medir el Clima Organizacional de dicha municipalidad, el cual estaba seriamente afectado por lo que plantearon las medidas correctivas adecuadas para lograr una municipalidad altamente eficiente.

Espejo (2014) en su tesis “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección regional de agricultura, Junín” tuvo como objetivo principal de la investigación la determinación la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín, la investigación fue descriptiva cuantitativa, lo que le permitió evaluar cada una de sus variables por separado y sistemáticamente ambas variables como un todo. Obteniendo un resultado con coeficiente de correlación “r” igual a 0.789, lo que significa una influencia directa fuerte. Concluyendo que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de dicha institución.

En la tesis “Características del clima institucional y su relación con la calidad del servicio educativo de los estudiantes del 4° y 5° de secundaria de la Institución educativa n° 7072 de la UGEL 01, Villa el Salvador-2013”. El objetivo principal fue determinar la relación del clima institucional y la calidad del servicio educativo en los estudiantes. La población estuvo conformada por 35 docentes, 120 estudiantes del 4° y 5° año de secundaria de la Institución Educativa Pública N° 7072 del distrito de Villa El Salvador - UGEL 01. A dicha población se les aplicaron dos cuestionarios; uno de clima organizacional y calidad de servicio educativo elaborado para efectos de la investigación. Analizando los datos obtenidos concluye que el clima institucional influye significativamente en la calidad del servicio educativo de los estudiantes de la Institución Educativa Pública N° 7072 del distrito de Villa El Salvador. (Flores, 2015)

Una investigación realizada a una empresa azucarera en Chiquitoy, Trujillo; uno de sus objetivos fue el de determinar y establecer la relación entre las dimensiones y /o indicadores del clima organizacional y las dimensiones y/o indicadores de la satisfacción laboral. Para ello se consideró 5 dimensiones para el clima organizacional siendo estos: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; y 7 dimensiones para la satisfacción laboral, las cuales fueron: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Concluyendo en una correlacion positiva y altamente significativa entre las 5 dimensiones del clima organizacional y 6 dimensiones de la satisfacción laboral, siendo la restante, políticas administrativas, teniendo una correlación también muy significativa pero negativa o inversa. (Casana, 2015).

5.1.2. Fundamentación Científica

5.1.2.1. Clima Organizacional

5.1.2.1.1. Definición de Clima Organizacional

Palma (2004) define el clima organizacional como:

La percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (p.4).

Misma idea que se ve plasmada en la definición de Katz y Khan (1966), mencionando que el clima organizacional es la estrecha relación existente entre la organización y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas (p.84).

Siguiendo esta idea, Chiang, Martín, y Núñez (2010) afirman:

El enorme impacto que causa la definición de la organización como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología del trabajo por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de "clima organizacional"(p. 27).

Entrando en el ámbito de la psicología en sí, Silva (1996) define al Clima Organizacional como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas (p. 189).

En síntesis, podemos concluir que el Clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias

motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (desempeño, satisfacción, estrés, rotación, etc.) (Goncalvez, 1997).

5.1.2.1.2. Clima Organizacional en Educación

Howell (1979), expone que cuando se preguntaba por el clima de una institución educativa, en verdad se preguntaba por lo negativo de la situación escolar.

Asimismo, Halpin y Croft (1963) con la publicación de la investigación titulada "El clima organizacional de la escuela", introducen de una manera oficial y taxativa la noción de clima organizacional en educación. Partiendo de la definición de clima organizacional como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de un clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Las características del ambiente psicológico de un sistema social, por tanto también educacional, son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Al respecto, Halpin (1976) afirma que:

El clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente (p.186).

Es por ello que, en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de ambiente, sentimiento, cultura, personalidad y carácter. El término clima

organizacional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.

Por las consideraciones anteriores, para Likert (1967)

Los esfuerzos por describir el clima organizacional de instituciones educativas son acciones para describir las características del sistema de interacción – influencia existente en cada una de ellas, especificado en su trabajo investigativo, éste concreta el resultado por una parte, de los esfuerzos por establecer patrones de interacción de la estructura organizacional para el logro de las tareas, y por otro lado, el producto de la interacción entre el individuo y su grupo, y del grupo al cual pertenece y el resto de la gente.

El proceso de interacción y el sistema de interacción – influencia, incluye los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. La forma en la cual esas interacciones son efectuadas en la organización (características y cualidades), ejercen una influencia importante en desarrollar y moldear la conducta humana (Citado en Alvares, 1992, p. 95)

Con respecto al clima organizacional en un centro educativo la Webster's Third New Internacional Dictionary (Sin Fecha) expresa que incluye las metas de los programas de aprendizaje, los factores que comprenden el clima y que determinan su calidad, los elementos de la operación educativa, las necesidades humanas básicas que cualquier institución debe atender si quiere tener vigencia educativa, y las metas establecidas para un programa de desarrollo efectivo de sus integrantes (Citado en Alvarez, 1992, p.78)

Benne (1975), expone en este orden de ideas, cuatro elementos de deshumanización en las instituciones educativas que deben ser cambiados, a saber:

- Mirar a los estudiantes como sujetos pasivos, plásticos y objetos determinados del ambiente.
- Ignorar la integración de los sentimientos, emociones y aspiraciones, deseos y conocimientos de los estudiantes.
- Aumentar la autoridad burocrática y la disciplina especializada.
- Contentarse con transmitir la cultura heredada. Este estilo gerencial propicia un ambiente interno no motivador del desarrollo educativo. (p. 54)

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando Gilchrist (1977), enfatiza que hay tres condiciones que deben ser propulsadas para desarrollar y mantener un clima de aprendizaje positivo, éstas son “La enseñanza personalizada, la asunción de riesgos por parte del docente y un clima para mejorar la actitud de los estudiantes” (p. 11).

Se puede decir entonces que igualmente que el grado de desarrollo de los involucrados es crucial para el éxito de estas tres condiciones.

Aunado a esto, varios autores hacen referencia a las características físicas, de limpieza y distribución del espacio; otros señalan factores sociales o psicológicos como la relación estudiante – profesor.

“Igualmente, se incluyen valores, creencias y actitudes de los miembros de la comunidad escolar, que se reflejan en los patrones y procesos instruccionales y las prácticas de comportamientos expresadas a través del tiempo” (Flanagan y Cecil, 1983, págs. 10-11).

Como puede observarse, un clima escolar positivo ha sido visto como un medio y como un fin sobre todo cuando la mayoría de las investigaciones sobre efectividad de las instituciones educativas señalan como características de un clima educativo positivo: Un ambiente escolar ordenado, énfasis en lo académico, expectativas de éxito en los estudiantes.

Y en cuanto a los procesos de liderazgo, hacen énfasis en el modelaje, la construcción del consenso y a lo que actualmente se le llama “feedback” permanente entre profesores y estudiantes.

Al respecto (Cuellar, 2010) menciona:

Los profesores son responsables en cuanto a la formación integral que otorgan a sus alumnos. Uno de los perfiles más rescatables que el docente debe tener presente, es el compromiso hacia sus alumnos en cuanto al aprendizaje de éstos. El docente debe mostrarse entusiasmado frente a sus alumnos, para que así el alumno se sienta atraído hacia el nuevo conocimiento que su profesor dará a conocer (p. 42).

En conclusión, Halpin y Croft (1963) dictaminan que el término "clima organizacional" es usado entonces en el contexto educativo para indicar una variedad de atributos en el ambiente interno de una organización educativa. Más específicamente, y siguiendo los trabajos de los autores mencionados, este término expresa el ambiente interno percibido, el contexto psicológico en el cual el participante se desenvuelve.

En este propósito, Robbins y Judge (2009) señalan que son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima organizacional, y sólo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características del clima.

Asimismo, establecen que dos instituciones educativas, con características comparables, no tendrían el mismo clima organizacional, porque éste depende de los miembros y de sus percepciones. Afirma, igualmente que es relevante determinar el clima de la institución porque tiene efectos importantes en el desarrollo tanto de la institución como de sus integrantes.

5.1.2.1.3. Características del Clima Organizacional

Durante el tiempo se ha investigado diversas características que comprende el concepto de clima organizacional, es por ello que Goncalvez (1997), resalta las siguientes:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en este medio ambiente, este último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve (p.3).

Goncalvez (1997) también menciona que el clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: Días finales del cierre anual, procesos de reducción del personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y varían de una sección a otra. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Otra de las características que presenta el Clima Organizacional es su relación con la Cultura Organizacional, al respecto Cuevas (2011) afirma:

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización (p.1)

Por otro lado, Martínez (2007) afirma que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (Sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

“Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal” (Castro, 2008, pág. 1).

En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización las decisiones que en interior de ella se ejecutan o en cómo se torna las relaciones dentro y fuera de la organización.

5.1.2.1.4. Tipos de Clima Organizacional

A partir de las configuraciones de las variables en la teoría sistema de organizaciones Likert (1967), llega a determinar dos grandes tipos de clima organizacional:

A. Tipo Autoritario

A.1.Sistema I: Autoritarismo Explotador

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular.

Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados (Citado por Brunet, 1987, p. 35).

A.2.Sistema II: Autoritario Paternista

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo

de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad (Citado por Brunet, 1987, p. 35).

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre (Citado por Brunet, 1987, p. 35).

B. Tipo Participativo:

B.1.Sistema III: Participación Consultiva

Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad (Citado por Brunet, 1987, p. 35).

B.2.Sistema IV: Participación Plena

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización (Citado por Brunet, 1987, p. 35).

De este modo, Likert afirma que el éxito en el funcionamiento de las organizaciones estará tanto más garantizado cuanto mayor acercamiento haya con respecto al clima IV (Participación plena). Todas las desconfianzas, amenazas, ordenes, miedos, conformismos, controles, incomunicación, propios de los climas de tipo autoritario van a ir a convertirse, conforme caminamos hacia los climas participativos, en confianza, comunicación, aspiraciones, delegaciones de funciones, en definitiva, en auténticas relaciones entre superiores y subordinados, dado que toda la dinámica organizativa va a asentarse sobre el principio de la participación, presente en todo el proceso participativo: desde la planificación hasta la evaluación de tareas y resultados (Citado por Brunet, 1987, p. 35).

5.1.2.1.5. Evaluación del Clima Organizacional

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

Por lo que muchas organizaciones e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

En una organización se puede encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Según Litwin y Stringer (2001) estas son las dimensiones del Clima Organizacional: “Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío,

Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad” (Citado por Robbins S. , 2004, p.124)

Uno de los instrumentos utilizados para la medición del Clima Organizacional de una determinada empresa es el cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasckl (1973) se basa en once dimensiones: “autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la forma de tomar decisiones y flexibilidad de innovación” (Citado por Dessler, 2011, p. 185)

También tenemos el cuestionario OCDQ de Halpin & Croft (1963), basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: “desempeño, obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración” (p. 20).

Para efectos de esta investigación se toma como punto de referencia los estudios realizados en nuestro medio por la Dra. Sonia Palma Carrillo, es una de las personas que más ha estudiado sobre clima laboral, razón por la cual cito sus definiciones de su obra Manual de Escala Clima Laboral, como base teórica.

Es necesario aclarar que si bien es cierto es de suma importancia conocer el clima laboral en una organización, también es cierto que la medición de esta variable no debe crear falsas expectativas; no va a ser la solución a los problemas laborales y organizacionales, simplemente es una descripción de la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral, y a partir de esta información se desarrollarán estrategias de mejora del clima laboral.

La Escala CL-SPC para medir el clima laboral, fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final 50 ítems que exploran la variable clima laboral definida operacionalmente como la

percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Los cinco factores que se determinaron para la medición del clima laboral fueron los siguientes:

A. Autorrealización

Según Palma (2004), es la “apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro” (p.4).

B. Involucramiento Laboral:

Según Palma (2004), es la “Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización” (p.4).

C. Supervisión:

Según Palma (2004), son las “apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (p.5).

D. Comunicación:

Según Palma (2004), es la “percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (p.5).

E. Condiciones Laborales:

Según Palma (2004), es el “reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas” (p.5).

5.1.2.1.6. Consecuencias del Clima Organizacional

Espejo (2014) menciona en su tesis que

La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalan este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral (pág. 66).

A. Retroalimentación:

Esto se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional – datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora (Soto, 2013, pág. 46)

“La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas” (Soto, 2013, pág. 46).

B. Conciencia de las Normas

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas (Soto, 2013, págs. 46, 47).

Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico (Soto, 2013, pág. 47).

C. Interacción y Comunicación.

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de la mayoría de las intervenciones en un diagnóstico de clima organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas (Soto, 2013, pág. 47).

D. Confrontación

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La

confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva (Soto, 2013, págs. 47, 48).

E. Educación

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera (Soto, 2013, pág. 48).

F. Participación

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados (Soto, 2013, pág. 48).

5.1.2.2. Desempeño Laboral

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Sintéticamente diremos que el desempeño laboral, es el trabajo, para satisfacer necesidades del ser humano (Castillo, 2015, pág. 1).

Para poder hablar de este tema, se hablará primeramente en forma general de lo que es trabajo, lo cual para Zornosa y Encinar (2004) "Actividad del hombre encaminada a la transformación de la naturaleza, para satisfacer las necesidades humanas" (p.8)

Esta solo enfoca dos razones por las que se trabaja, la de transformar la naturaleza y la de satisfacer las necesidades humanas

Entrando en el Desempeño, Mora (2010) al respecto señala, que el Desempeño, se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la institución. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (p.1).

Considera que Rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una institución.

El desempeño laboral según (Chiavenato, 2011), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" (p. 221).

Otros autores como Milkovich y Boudreau (1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: "las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones" (p. 346).

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía. Parte de

estas tendencias actuales es el “Outsourcing” que se define como la externalización de determinadas actividades, para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades, es decir, cuando una organización transfiera alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado.

Por habilidades principales se entienden todas aquellas funciones que forman el negocio central de la entidad. Aquí es preciso definir que las entidades educativas realizan actividades de servicio que forma parte de la función principal de la institución.

5.1.2.2.1. Características del Desempeño Laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, Sana (2018) las divide en:

Adaptabilidad, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones (Sana, 2018, pág. 28)

Iniciativa, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido (Sana, 2018, pág. 28).

Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia (Sana, 2018, pág. 28).

“Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la

organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso” (Sana, 2018, pág. 28).

“**Estándares de Trabajo**, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo” (Sana, 2018, pág. 28).

“**Desarrollo de Talentos**, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros” (Sana, 2018, pág. 28).

Potencia el Diseño de Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas (Sana, 2018, pág. 28).

“**Maximiza el Desempeño**, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva” (Sana, 2018, pág. 28).

5.1.2.2.2. Beneficios del Desempeño Laboral

A. Al Empleado

Los beneficios que tiene para el individuo son:

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funciones.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y, asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

Conoce cuales son las medidas que el jefe va tomar en cuenta para mejorar su desempeño, programas de entrenamiento, seminarios, etc, las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocritica para su auto desarrollo y autocontrol (De La Cruz & Huaman, 2016, pág. 59).

Estimula el trabajo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas (Espejo, 2014, págs. 69, 70).

B. Al Empleador.

Evaluar mejor el desempeño y el Comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento y desempeño de sus empleados.

Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando este (Soto, 2013, pág. 68).

“Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje” (De La Cruz y Huaman, 2016, pág. 59).

C. A la Empresa u Organización

“Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo” (Espejo, 2014, pág. 70).

Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tiene condición de promoción o transferencias.

Pueden dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo (Soto, 2013, pág. 69).

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio (Espejo, 2014, pág. 71)

5.1.2.2.3. Dimensiones de Valoración

A. Eficiencia.

La eficiencia es definida como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo (Robbins S. , 2004, pág. 176).

Al respecto Espejo (2014) concluye que la eficiencia consiste en:

La medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas (pág. 71).

Entonces podemos inferir que la eficiencia sucede cuando en una determinada empresa u organización de utilizan menos recursos para lograr un objetivo; o el logro de más objetivos con menores o iguales recursos.

De acuerdo con esto Espejo (2014) determina las características que se necesitan para que una empresa u organización tenga eficiencia:

- Personas y recursos de naturaleza tangible e intangible propio de las diferentes redes de flujos de las organizaciones.
- Personas competentes o con capacidades, es decir con actitudes, aptitudes (conocimientos esenciales), habilidades y experiencias.
- Eliminando el trabajo entre el cliente y la persona que añade valor y que pertenecen a la organización.
- Actuando con flujos rápidos, efectivos y continuos de actividades que añaden valor al producto o al servicio para el cliente con procesos eficientes, vía análisis de actividades y de valor.
- Organizaciones horizontales, ajustables y flexibles, con personas motivadas, comprometidas y con capacidad efectiva de decisión o con poder y liderazgo (empowerment).
- Orientación hacia los clientes y lograr su satisfacción (pág. 72)

B. Eficacia:

La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (Oliveira, 2002).

Por otro lado, Simón (2005), define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

Entonces decimos que una empresa, organización, producto o persona es "Eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados y/o

planteados. En este sentido, la eficacia de una acción buscara en primer término acceder a los recursos, métodos y procedimientos apropiados que generen las mejores consecuencias para la actividad específica (Espejo, 2014).

Indicadores de Eficacia

Espejo (2016) indica ciertos indicadores que determinan la eficacia en una empresa, organización o persona:

- **Cobertura:** Es la expresión numérica del grado en que las actividades son capaces de satisfacer la demanda.
- El porcentaje de cobertura de un servicio se compara con el máximo potencial. Se expresa en términos geográficos. (Logrado respecto a la demanda posible).
- **Focalización:** Se relaciona con la precisión con que las prestaciones están llegando a la población objetivo (filtraciones de demanda por errores de inclusión o exclusión). Logrado respecto del universo.
- **Capacidad de cubrir la demanda actual:** (Logrado respecto del problema que se quiere atacar).
- **Resultado Final:** (Resultado logrado exitosamente respecto a lo realizado /solicitado) (pág. 75).

Ahora bien, sabemos que lo principal, en cuanto a costos, para los directivos empresarios, es la eficiencia, es decir maximizar ganancias minimizando los costos de producción; pero sin dejar de lado la eficacia.

Para el sector público el sistema es inverso, es decir que el estado debe ser antes eficaz que eficiente, ya que tiene que debe de cumplir los objetivos planteados. Al respecto Espejo (2016) menciona que “El Estado no está para ganar dinero, sino para ser eficaz, para distribuir equitativamente, para proteger al más débil, para ser un árbitro justo en las lógicas diferencias que conviven en toda sociedad” (pág. 76).

C. Productividad Laboral

La productividad es definida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente del recurso (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así: (D'Alessio, 2012).

$$P = \frac{P}{I} = \frac{P}{I}$$

Al respecto, Heizer y Render (2007) afirman que “La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo, capital o gestión)”.

De acuerdo con esto, para mejorar la productividad es necesario mejorar la eficiencia. Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad.

El termino productividad significa la interrelación entre la producción y los insumos totales utilizados; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior, pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado.

No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo (Quispe, 2015).

Otra definición de productividad nos la da Rodríguez (2014), mencionando que “La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles”

Afirmando así la ecuación antes planteada por D’Alessio.

Otro punto de vista de la productividad es el presentado por Gaither & Frazier (2000) afirmando que “La productividad es la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados”, es decir:

$$P = \frac{Ca}{Ca} \cdot P$$

Actualmente en las empresas, en especial las microempresas agroindustriales, la creación de productos requiere transformar los recursos en productos; es decir, cuanto más eficientemente utilicemos los recursos y realicemos la transformación de los recursos, más productivos será dicha empresa (Quispe, 2015).

5.1.2.2.4. Evaluación del Desempeño Laboral

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 y las cualidades de alguna persona. (Chiavenato, 2011)

El mismo autor menciona que la evaluación de desempeño es una herramienta que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, entre otros aspectos.

A. Objetivos:

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y en manera general con la organización, que por medio de esta evaluación se establecerá si el trabajador

está cumpliendo con los objetivos del puesto y de la organización en sí. (Cuevas, 2011)

La evaluación de desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y específico respecto al comportamiento funcional del trabajador. Se debe de realizar una investigación más profunda y de esta manera encontrar las causas y tanto como el evaluado como el evaluador deben de llegar a un común acuerdo. Chiavenato (2009) sugiere que, “si existe una modificación en el desempeño del evaluado, este no sólo debe de conocer el cambio planeado, sino también de modificarlo. Además, debe de recibir una realimentación”, logrando así reducir disconformidades relativas a su actuación en la organización. Es así que, en resumen, son los objetivos fundamentales del desempeño laboral:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su valoración individual de cada trabajador.
- Permitir que los recursos humanos se consideren como una importante ventaja competitiva de la organización, y que cuya productividad puede desarrollarse de acuerdo a la forma de administración.
- Ofrecer a todos los miembros de la organización oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva, tomando en cuenta los objetivos organizacionales y los objetivos personales de cada uno de los miembros.

B. Beneficios:

Dependiendo de que tan bien este organizado la evaluación del desempeño se podrá generar grandes beneficios de corto, mediano y largo plazo. Chiavenato (2009). Dichos beneficios son los siguientes:

Al Empleador

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de sus subordinados, contar con un sistema de medición capaz de anular la subjetividad.
- Proporcionar mecanismos que puedan mejorar el estándar de desempeño de sus trabajadores.

- Comunicarse con sus trabajadores para hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un proceso que les permitirá saber cómo está su desempeño en la organización y que no es un medio que obstaculice su desempeño en su puesto de trabajo.

Al Empleado

- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer los puntos fuertes y puntos a mejorar de su evaluación y de esta manera saber cuáles son las expectativas que espera su jefe directo en cuanto a su desempeño y comportamiento en la organización.
- Conocer las medidas que el jefe tomará a partir de los resultados de la evaluación y las que el propio colaborador debe tomar por cuenta propia, con el fin de mejorar su desempeño.
- Hacer una autoevaluación y una opinión personal en cuanto a su desarrollo y comportamiento.

A la Organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identificar a los trabajadores que necesitan perfeccionarse o ajustarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ser ascendidos o transferidos.
- Ofrecer oportunidades a los colaboradores, al incitar la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

C. Involucrados

Según Morales y Velandia (1999) la evaluación se debe de llevar a cabo con aquellas personas que son cercanas a los colaboradores y estas deben de tener la capacidad para traducir las observaciones en cuanto a su desempeño en su puesto de trabajo y en manera general. Dichas personas son:

El jefe directo: es el tradicional evaluador, debido que es quien está trabajando directamente con sus subordinados.

Los clientes: algunas empresas consideran la importancia de que los clientes externos e internos evalúen a los trabajadores, ya que son ellos quienes reciben directamente los servicios o productos brindados por el evaluado.

El trabajador: los mismos evaluados realizan una autoevaluación en cuanto su desempeño y comportamiento, pero también escucha y comenta lo que su jefe dice para conocer sus debilidades y puntos de mejora según el resultado de su evaluación.

Compañeros: todos los colaboradores que trabajan alrededor pueden evaluar al evaluado, ya que tienen capacidad de percibir la contribución del individual equipo y de esta manera se logra una mayor objetividad en la evaluación.

Los subalternos: estos pueden presentar información importante en la evaluación del trabajador. La desventaja es que puede ser una oportunidad para vengarse o sesgar las calificaciones por miedo a posibles represalias del jefe.

La evaluación de 360°: consiste en tomar datos proporcionados por diversos medios, personas que tengan un contacto directo, interés o se vean afectados por el rendimiento del evaluado. Este método brinda información más completa del trabajador, generando con ello altos niveles de confianza en el proceso (Morales y Velandia, 1999).

D. Métodos de Evaluación

Se puede emplear y crear varios sistemas de evaluación del desempeño, siempre y cuando se tomen en cuenta las características que presenta el personal implicado, para que el método utilizado brinde buenos resultados. Es una herramienta que recopila información y datos que se pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño en las organizaciones. Siendo los siguientes métodos principales en la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2011).

D.1.Método de Escalas Gráficas:

Este método presenta factores ya definidos y graduados que miden el desempeño de las personas. Utiliza un cuestionario de doble entrada en donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Dichos factores se seleccionan y se escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se describe de forma simple y sencilla. Cada uno se dimensiona de modo que plasme desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente (Reyes, 2014, pág. 30)

Ventajas:

- “Es un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar” (Reyes, 2014).
- “Posibilita una visión completa y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada trabajador ante ellas” (Reyes, 2014).
- “El registro de la evaluación no es muy complicado para el evaluador, ya que la misma evaluación simplifica el trabajo” (Reyes, 2014).

Desventajas:

- “El evaluador se debe ajustar al instrumento y no ajustarse a las características de la persona evaluada, lo cual no brinda flexibilidad al evaluador” (Reyes, 2014).
- “Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, es decir que el evaluador califica al colaborador con un juicio personal y no de carácter profesional” (Reyes, 2014).
- “Estas evaluaciones tienen a ser rutinaria y a estandarizar los resultados de las evaluaciones” (Reyes, 2014).

- “Para corregir distorsiones se necesitan procedimientos matemáticos y estadísticos, así como también la influencia personal de los evaluadores” (Reyes, 2014).
- “Tiende a presentar resultados exigentes de todos los evaluados” (Reyes, 2014).

D.2. Método de Elección Forzada

Este instrumento está realizado en base a frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Se elabora un bloque conformado por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe elegir sólo una o dos de las que más represente el desempeño del trabajador (Reyes, 2014, pág. 30).

Ventajas:

- “Brinda resultados confiables y libres de opiniones subjetivas y personales” (Reyes, 2014).
- “Su aplicación es sencilla y no necesita una preparación previa de los evaluadores” (Reyes, 2014).

Desventajas:

- “Su elaboración e implementación son complejas” (Reyes, 2014).
- “Es un método comparativo y brinda resultados generales. Desglosa a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin dar mayor información” (Reyes, 2014).

D.3. Método de Investigación de Campo:

Se base en la realización de entrevistas con un especialista en evaluación y con el jefe inmediato, con el fin de evaluar el desempeño de cada subordinado, recopilando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Permite también la posibilidad de planear conjunto con el jefe inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización (Reyes, 2014, pág. 31).

Ventajas:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los puestos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos (Reyes, 2014).
- “El especialista está altamente capacitado para brindar asesoría y preparación al jefe inmediato para la evaluación del personal” (Reyes, 2014).
- “La evaluación se considera una herramienta profunda imparcial y objetiva, lo cual permite detectar las causas del comportamiento y las dificultades del colaborador” (Reyes, 2014).
- “Permite desarrollar planes para anular los obstáculos y mejorar el desempeño” (Reyes, 2014).
- “Se considera un método completo” (Reyes, 2014).

Desventajas:

- “El costo es alto por la participación de un especialista en la evaluación” (Reyes, 2014).
- “El proceso es retardado ya que las entrevistas se realizan de uno en uno de los subordinados al jefe inmediato” (Reyes, 2014).

D.4.Método de Incidentes Críticos

Se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de producir resultados positivos o negativos. Se trata de un método que permite al jefe inmediato observar y recopilar hechos excepcionalmente positivos o excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado (Reyes, 2014, pág. 32)

D.5.Método de Comparación por Pares

Es un método de evaluación de desempeño que compara a los empleados de dos en dos. Es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen los recursos necesarios para emplear métodos de evaluación más completos (Reyes, 2014, pág. 32)

En conformidad a lo mencionado el desempeño laboral se mide por medio de evaluaciones, las cuales se elaboran dependiendo de las características del personal y de la organización. El desarrollo de dichas evaluaciones debe estar en manos de personas capacitadas que se harán responsables durante el proceso y estarán capacitados para que cada paso de dicha evaluación no afecte al trabajador y que este no perciba este proceso como un obstáculo, sino más bien como herramienta para mejorar su desempeño dentro de la organización (Reyes, 2014).

5.2. Justificación.

Conocer la cultura organizacional es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella "...potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." (Valle, 1995)

Considerando la cita, se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación y desempeño en el medio laboral por parte de un grupo del personal nombrado y contratado que se encuentra insatisfechos, lo que lógicamente ha repercutido en los climas de trabajo de cada una de las áreas que conforman la UGEL Casma, creando problemas al personal encargado de gerenciar la organización.

El estudio de esta investigación radica en la importancia de conocer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la UGEL - Casma, la información obtenida nos permitirá determinar un diagnóstico de la situación laboral actual en esta institución y nos sirve como línea base para desarrollar intervenciones que puedan mejorar el proceso del desarrollo organizacional.

Así mismo es necesario resaltar que el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio.

Es por ello que cuando se evalúa el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existen en las entidades y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas.

Con los resultados de la investigación entre la relación de las dos variables, se podrá validar los razonamientos teóricos del clima organizacional y satisfacción laboral, los resultados servirán como antecedentes para otras investigaciones con diferentes poblaciones que quieran analizar las mismas variables; además se brinda instrumentos con propiedades psicométricas adaptadas al tipo de población de estudio.

En tal sentido el trabajo se justifica por la necesidad de contar con la información valiosa respecto a la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal en la UGEL - Casma 2016; por ello, el propósito es determinar la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral, ya que el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales dependen de un eficiente desempeño de los trabajadores que laboran dentro de la institución.

5.3.Problema

Muchas entidades o instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo entre sus colaboradores; este déficit de productividad, según lo visto en la teoría y trabajos previos, recae en el clima organizacional, éste necesita estar desarrollado adecuadamente de tal manera que permita a los colaboradores potenciar su desempeño laboral.

En consecuencia, se plantea la siguiente interrogante de investigación:

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma - 2016?

5.4.Conceptuación y Operacionalización de Variables

5.4.1. Definición Conceptual de las Variables de Estudios

5.4.1.1.Clima Organizacional

Según Chiavenato (2011) El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral.

Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero. (p.50)

5.4.1.2.Desempeño Laboral

El desempeño individual, puede ser definido como la destreza o habilidad con la que las personas realizan una actividad. Es el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores, motivaciones entre otras características que actúan directamente o influyen sobre el logro de los objetivos planeados. En este orden de ideas podría decirse que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la empresa espera de él (Sana, 2018, pág. 27)

5.4.2. Definición Operacional de las Variables de Estudios

5.4.2.1.Clima Organizacional

El clima organizacional alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce a normas y en pautas de comportamiento. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El Clima organizacional es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros de una organización.

Se ha aplicado un cuestionario de preguntas elaborado por Sonia Palma Carrillo, que es la escala CL-SPC. Dicha escala tiene 5 dimensiones las cuales son: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condición Laboral con un total de 50 ítems, teniendo cada dimensión 10 ítems.

El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización.

5.4.2.2.Desempeño Laboral

Desempeño es la idoneidad del director para ejecutar las acciones propias de sus funciones, donde se refleje su dominio político–ideológico, técnico-profesional y el liderazgo, que le permitan un saber ser, acorde con las prioridades del trabajo en el sector, según las exigencias actuales y demostrándolo en la evaluación de los resultados concretos de su centro”.

La variable ha sido medida, en base a una encuesta a cada uno de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local Casma. Dicha encuesta cuenta con 3 dimensiones las cuales son: Eficacia, Eficiencia y Productividad; con un total de 15 ítems, y 5 ítems para cada uno de ellos.

5.4.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1
Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Variable independiente: Clima organizacional	El ambiente laboral se conceptualiza como una serie de características del clima de trabajo, vividas de manera directa o indirecta por los colaboradores que se supone son una fuerza influyente en el comportamiento del colaborador. (Hall, 1996)	Es el resultado que se obtendrá con la aplicación de un cuestionario de preguntas elaborado por Sonia Palma Carrillo, que es la escala CL-SPC para identificar la relación que existe entre percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral con el desempeño laboral	Autorrealización	Se presentan oportunidades de crecer en la empresa. Las labores que se desarrollan dan la facilidad de aprender y desarrollarse.	1,6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41 y 46.
			Involucramiento laboral	Los colaboradores se encuentran identificados con la empresa. Cada trabajador se siente como pieza importante para el éxito de la empresa.	2,7,12,22,27,32,37,42 y 47
			Supervisión	El supervisor brinda ayuda a los colaboradores para que puedan eliminar las adversidades que se presentan. La evaluación que se hace de trabajo ayuda a mejorar.	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42 y 48
			Comunicación	Se cuenta con la facilidad a la información necesaria para cumplir con las labores. La empresa fomenta y promueve la comunicación dentro de ella.	4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44 y 19.
			Condiciones laborales	La remuneración es atractiva en comparación con otras empresas. Se cuenta con tecnología que facilita el trabajo.	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Variable dependiente: Desempeño laboral	El desempeño laboral es la conducta que se observa del comportamiento real de los trabajadores. (Mendoza, 2009)	Es la respuesta que proporciona el trabajador a la escala muy favorable, favorable, media desfavorable muy desfavorable. Las categorías para el instrumento están basadas en puntuaciones directas: a mayor puntuación es más favorable el desempeño del personal y a menor puntuación se interpreta de manera contraria	Eficacia	Percepción del nivel de calidad de trabajo.	1, 2, 3, 4, 5.
				Metas logradas	
				Cumplimiento de las tareas asignadas	
				Conocimiento dentro del puesto de trabajo	
				Responsabilidad del personal	
			Eficiencia	Nivel de conocimientos técnicos	6, 7, 8, 9, 10
				Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.	
				Nivel de adaptabilidad del trabajador.	
				Eficiencia del trabajador.	
				Eficacia del trabajador.	
Productividad	Nivel de producción del personal.	11, 12, 13, 14, 15			
	Cumplimiento de las metas del trabajador.				

Fuente: Elaboración Propia

5.5.Hipótesis.

5.5.1. Hipótesis General.

Existe una relación directa y altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma - 2016.

5.6. Objetivos.

5.6.1. Objetivo General.

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma - 2016.

5.6.2. Objetivos Específicos.

- Determinar el nivel del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma - 2016.
- Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma - 2016.

6. METODOLOGÍA.

6.1.Tipo y Diseño de Investigación.

6.1.1. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación es No experimental, como menciona Samperi (2014) “se trata de estudios en los que no hace variar en forma intencional la variable independiente para ver su efecto sobre otras variables” (p.152). Lo que claramente es el enfoque que sigue la presente investigación.

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Sampieri, 2014, pág. 152).

6.1.2. Diseño de Investigación.

Existen dos tipos de diseño de investigación que siguen el tipo de investigación no experimental: Transaccional y Longitudinal, para esta investigación se toma el diseño transaccional debido a que se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Con el propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

“El diseño transaccional a su vez, se divide en 3 tipos: Exploratorios, Descriptivos y Correlacionales – Causales” (Sampieri, 2014, pág. 155); para esta investigación se desarrolló el tipo correlacional, que persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores están asociadas con la variación en otro u otros factores. “La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación” (Tamayo, 2004).

Teniendo en cuenta estos conceptos, se aplicó el diseño Transaccional correlacional – causal, bajo el siguiente esquema:

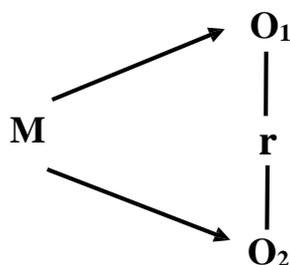


Figura N° 01: Diseño de Investigación

Fuente: Elaboración Propia

Donde:

- M : Trabajadores de la UGEL-Casma 2016
- O1 : Clima Organizacional
- O2 : Desempeño Laboral
- r : Relación entre las variables

6.2.Población y Muestra.

6.2.1. Población.

“Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (Wigodski, 2010).

Para efectos de esta investigación, la población estuvo conformada por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Casma en el 2016, teniendo un total de 55 trabajadores (N=55).

6.2.2. Muestra

Define el muestreo como punto indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población (Wigodski, 2010).

Para la presente investigación se considerará como muestra a toda la población de estudio.

6.3.Técnicas e Instrumentos de Investigación

6.3.1. Técnica de Investigación

Son un conjunto de procedimientos metodológicos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de investigación y que tienen la finalidad de recoger información de manera inmediata. Las técnicas de investigación son fundamentales en el proceso de recolección de datos; éstas pueden ser entrevistas, encuestas, revisión de base de datos, análisis de documentos, observación directa de los hechos, entre otras. Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación fueron las encuestas y análisis de contenido.

“Se utiliza el término encuesta para referirse a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están

fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa” (Morone, 2017).

6.3.2. Instrumento de Investigación

Para la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario. Se trata de un instrumento de recolección de datos consistente en la obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito. El cuestionario debe ser un paso más en la concreción de los indicadores, los cuales han de estar basados en los objetivos de la investigación.

“Se puede afirmar de forma genérica que las preguntas de un cuestionario son la expresión en forma interrogativa de las variables empíricas o indicadores respecto de los cuales interesa obtener información” (Murillo, 2006).

Se utilizó:

Para la variable 1: Clima Organizacional

Escala del clima laboral CL-SPC – Sonia Palma Carillo (2004)

La escala del clima laboral CL-SPC, fue construida y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, Lima; diseñado en el formato Likert comprendido en su versión final en un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral, definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de Realización Personal (1), Involucramiento con la tarea asignada (2), Supervisión que recibe (3), Acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros (4) y Condiciones laborales que facilitan su tarea (5). Cabe decir que, para cada factor, se consideran 10 ítems como mínimo.

– Validez

La validez de la escala de mediación de clima laboral fue se analizada con el Programa del SPSS obteniendo así correlaciones positivas significativas al ($p < 0,05$) entre los cinco factores de clima organizacional.

- Confiabilidad

Para la estimación de la confiabilidad del cuestionario se utilizaron los métodos de Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que permite referir de una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.

Para la variable 2: Desempeño laboral

Ficha de recolección de datos – Edgar Quispe Vargas (2015)

La ficha de recolección de datos, fue elaborado por Quispe Vargas, Edgar en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.”

- Validez

Este cuestionario fue evaluado por tres especialistas en el tema, dando la validez del instrumento y su aprobación para la aplicación.

- Confiabilidad

Para la obtención de la fiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente alfa de Crombach con un resultado de 0.873 aplicado a una encuesta piloto de 64 personas ubicando al cuestionario en un rango de excelente confiabilidad de 0,72 a 0,99.

6.4.Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información.

Previo al procesamiento de los datos, utilizamos la encuesta como técnica de recolección de datos, teniendo como instrumento el cuestionario que se encargará de recopilar la información emitida por los docentes y trabajadores de la UGEL Casma para apoyar la investigación.

Para procesar la información obtenida hacemos uso del programa Excel, realizando una tabla matriz de las variables: Clima Organizacional y Desempeño Laboral, utilizando tablas de frecuencia y gráficos para mostrar los hallazgos más significativos.

En función a esta fuente, se consolidó la información y se procederá a analizar el comportamiento de los diversos indicadores relacionados a las variables de la investigación

En el análisis de la información se emplearon métodos cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), puesto que se debe verificar las hipótesis de investigación planteadas. Se utilizaron las siguientes pruebas estadísticas dividiendo el proceso en tres etapas:

1. En primer lugar, se desarrolló y cuantificó los indicadores (preguntas) por cada dimensión y por cada variable haciendo uso de la escala de valoración Likert con 5 niveles.

Tabla 2

Escala de Valoración de Likert.

Niveles	Valoración
Siempre	5
Casi siempre	4
Regularmente	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia

2. Escala de Baremo, la utilizamos para medir individualmente las dimensiones de la primera variable “*Clima Organizacional*”, se empleó la escala de Baremo con 3 niveles.

Tabla 3

Escala de Baremo - Dimensiones.

Niveles	Rango
Alto	39 – 50
Medio	24 – 38
Bajo	10 – 23

Fuente: Elaboración propia

Para medir y analizar en su totalidad las variables “Clima Organizacional” y “Desempeño Laboral”, se utilizó la escala de medición Baremo con 4 niveles.

Tabla 4

Escala de Baremo – Clima Organizacional

Niveles	Rango
Optimo	203 – 250
Bueno	152 – 202
Regular	101 – 151
Deficiente	50 – 100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Escala de Baremo – Desempeño Laboral

Niveles	Rango
Optimo	63 – 75
Bueno	47 – 62
Regular	31 – 46
Deficiente	15 – 30

Fuente: Elaboración propia

3. Coeficiente de correlación de Pearson a un nivel de significancia de 0.05, utilizado para correlacionar cada dimensión de la variable independiente “Clima Organizacional” con la variable dependiente “Desempeño Laboral”.

Tal como refiere Mason y Lind (1998):

El Coeficiente de Correlación de Pearson expresa el grado de asociación o afinidad entre las variables consideradas. El resultado puede ser positivo (el incremento en una variable implica un incremento en la otra variable y viceversa); negativo (el incremento en una variable implica el decremento de la otra variable); El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se acerque a “1” la relación entre las variables es más intensa.

7. RESULTADOS.

7.1. Presentación de resultados.

Para obtener los resultados del trabajo de investigación titulada “Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma - 2016; se emplearon la estadística descriptiva como técnica.

El instrumento que permitió la recolección de información es el test para determinar el clima organización y desempeño laboral; administrado a una población muestral de 55 trabajadores del UGEL Casma.

La técnica estadística que se utilizó para procesar la información es la siguiente: tabla de frecuencia descriptiva y a través de los gráficos circular o por sectores se comunican los resultados.

Estas técnicas e instrumentos nos permiten dar a conocer los siguientes datos obtenidos mediante el paquete estadístico STATS versión 2.0 y Excel:

En la tabla 6 se presentan los resultados con respecto al nivel de clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Casma – 2016.

En la tabla 7 se presentan los resultados con respecto al nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma-2016.

En la tabla 8 se presentan los datos obtenidos con respecto a la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma-2016.

7.2. Análisis y descripción de resultados

Tabla 6.

Nivel de Clima Organizacional de los trabajadores de la UGEL Casma – 2016.

Nivel de preferencia	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Óptimo	52	95	95
Bueno	3	5	100
Regular	0	0	100
Malo	0	0	100
Total	55	100.0	

Fuente: Resultados del test aplicado

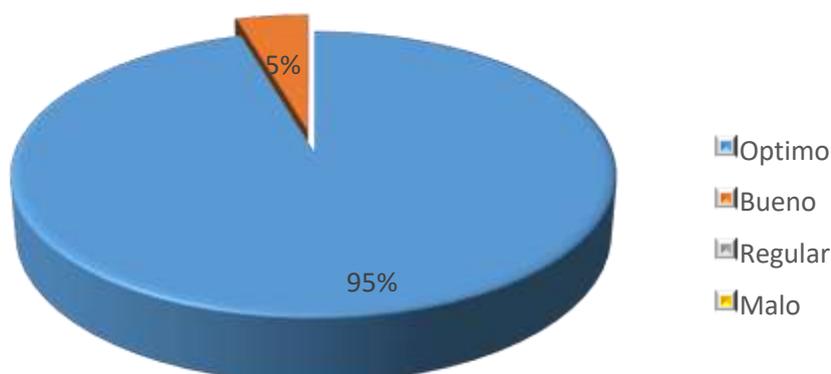


Figura N° 2: Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma-2016

Fuente: Tabla 6.

De la tabla 6 y figura 2 se concluye que el 95% del personal encuestado en la UGEL Casma, tiene un clima organizacional óptimo, mientras que el 5% restante del personal encuestado tiene un clima organizacional bueno.

Tabla 7

Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma-2016.

Nivel de preferencia	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Óptimo	0	0	0
Bueno	31	56	56
Regular	21	38	94
Deficiente	3	6	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Resultados del test aplicado

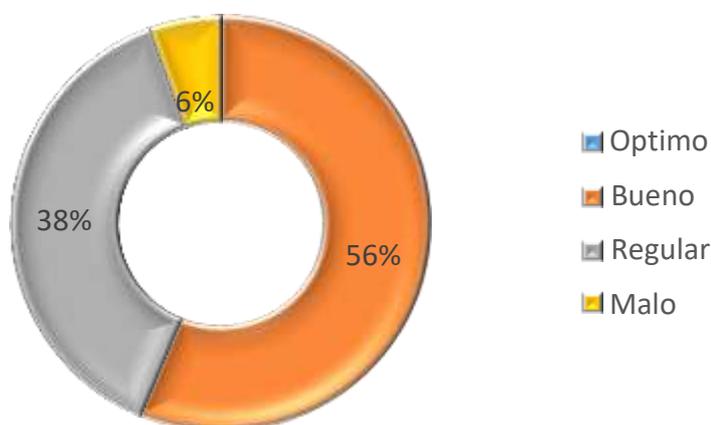


Figura N° 3: Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma-2016

Fuente: Tabla 7.

De la tabla 7 y figura 3, el 56% del personal de la UGEL Casma tienen un desempeño laboral bueno, mientras que el 38% de los trabajadores tienen regular desempeño laboral y por último un 6% de los trabajadores mantiene un desempeño laboral deficiente en la institución.

Lo que nos lleva a inferir que en general en la UGEL Casma, existe un desempeño laboral de regular a bueno por parte de los trabajadores de esta institución.

Tabla 8

Correlación: Clima Organizacional y Desempeño Laboral, en los trabajadores de la UGEL Casma-2016.

N°	X	Y	X^2	Y^2	X.Y
1	238	50	56644	2500	11900
2	233	50	54289	2500	11650
3	231	56	53361	3136	12936
4	239	51	57121	2601	12189
5	239	59	57121	3481	14101
6	241	45	58081	2025	10845
7	243	55	59049	3025	13365
8	246	61	60516	3721	15006
9	243	46	59049	2116	11178
10	198	18	39204	324	3564
11	246	52	60516	2704	12792
12	240	37	57600	1369	8880
13	245	53	60025	2809	12985
14	239	45	57121	2025	10755
15	242	40	58564	1600	9680
16	223	38	49729	1444	8474
17	245	49	60025	2401	12005
18	246	61	60516	3721	15006
19	245	54	60025	2916	13230
20	236	44	55696	1936	10384
21	237	50	56169	2500	11850
22	235	50	55225	2500	11750
23	230	56	52900	3136	12880
24	237	51	56169	2601	12087
25	241	59	58081	3481	14219
26	243	45	59049	2025	10935
27	245	55	60025	3025	13475
28	246	61	60516	3721	15006
29	241	46	58081	2116	11086
30	195	21	38025	441	4095
31	240	52	57600	2704	12480
32	236	37	55696	1369	8732
33	245	53	60025	2809	12985
34	240	45	57600	2025	10800
35	245	40	60025	1600	9800
36	225	38	50625	1444	8550
37	245	49	60025	2401	12005
38	245	61	60025	3721	14945
39	246	54	60516	2916	13284
40	231	44	53361	1936	10164
41	241	52	58081	2704	12532
42	236	37	55696	1369	8732
43	243	53	59049	2809	12879
44	235	44	55225	1936	10340
45	239	59	57121	3481	14101
46	241	45	58081	2025	10845
47	243	55	59049	3025	13365
48	246	61	60516	3721	15006
49	243	46	59049	2116	11178
50	198	18	39204	324	3564

51	246	52	60516	2704	12792
52	240	37	57600	1369	8880
53	245	53	60025	2809	12985
54	239	45	57121	2025	10755
55	242	40	58564	1600	9680
TOTAL	13083	2628	3118887	130842	629687

Fuente: Elaboración Propia

Aplicando la fórmula para hallar el coeficiente de correlación de Pearson, se obtiene:

$$r = \frac{55(506536) - (10461)(2117)}{\sqrt{[44(2492041) - (10461)^2][44(105216) - (2117)^2]}}$$

$$r = 0.775 \cong r = 0.8$$

Al emplear este método estadístico se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,8 lo cual demuestra que existe una correlación directa de muy alta intensidad entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma en el año 2016.

8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Contrastando los resultados obtenidos con los trabajos antes mencionados en el apartado de antecedentes, Acosta y Alcalá (2014) presentaron una investigación donde evaluó el clima universidad dentro de una Universidad Mexicana, los resultados obtenidos arrojaron que, en general, los trabajadores tienen una buena percepción de la organización. Sin embargo, se detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional. Mientras que en la presente investigación los trabajadores de la UGEL Casma, el 5% de los trabajadores manifestaron una percepción buena del clima organizacional, mientras que el 95% aseguró que existe un óptimo clima organizacional. Es pues así que podemos ver el contraste en cuanto a los resultados.

Conforme a los resultados se puede observar que en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma existe una irregularidad en el desempeño individual de cada trabajador; es así que sólo el 56% de los trabajadores tiene un buen desempeño, mientras que el 44% restante se encuentra entre regular y deficiente desempeño laboral, la razón de esta irregularidad se puede demostrar analizando mediante el coeficiente de correlación de Pearson la dimensión de supervisión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión

Educativa Local de Casma en el año 2016, obteniendo así un coeficiente de 0.4, esto demuestra que existe una relación media de baja intensidad entre estos dos factores, he ahí el punto de inflexión para la obtención de los porcentajes antes mencionados.

Al respecto Sanmartí (2007), menciona que El buen funcionamiento de una institución educativa depende del personal capacitado con el que cuente, y de una correcta supervisión de las actividades a desarrollar dentro de la institución. Colaboradores y docentes no deben olvidar que la evaluación es un proceso pedagógico continuo, sistémico, participativo y flexible destinado a regular el proceso de aprendizaje.

Así mismo, se demuestra que existe influencia positiva y /o directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión local de Casma, teniendo como sustento el coeficiente de relación de Pearson, que luego del análisis resultó con un valor de "r" igual a 0.8, siendo la correlación positiva o directa de muy alta intensidad.

Al respecto Espejo (2016) en su tesis "Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura - Junín" concluye que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal, observó que en dicha Unidad el clima organizacional no es favorable por ello el personal tiene un deficiente desempeño para el desarrollo de sus actividades, corroborando en gran medida lo que la hipótesis planteada aseveró.

De igual manera, Frías (2003) elabora una tesis titulada Clima organizacional entre grupos de docentes secundarios de una unidad de Servicios Educativos de Lima metropolitana, teniendo como conclusión principal que el Clima Organizacional repercute positivamente en un 50%, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación se reafirma la hipótesis planteada.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1. CONCLUSIONES.

- Respecto del primer objetivo específico se logró determinar el nivel de clima organizacional que existe entre los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma en el 2016, obteniendo así un 5% del total de trabajadores que perciben un buen clima laboral, mientras que el 95% restante manifiesta un óptimo clima organizacional dentro de la organización mencionada. Es así que se puede concluir que en la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma existe un nivel de clima organizacional óptimo.
- Respecto del segundo objetivo específico, el cual es el de determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestiona Educativa Local de Casma en el 2016, se obtuvo un variado porcentaje: el 6% de los trabajadores mostró un nivel de desempeño laboral deficiente, el 38% de los trabajadores de manera regular, por último, el 56% de trabajadores muestra un buen desempeño laboral dentro de la organización antes mencionada. La razón de esta irregularidad se puede demostrar analizando mediante el coeficiente de correlación de Pearson la dimensión de supervisión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma en el año 2016, obteniendo así un coeficiente de 0.4, esto demuestra que existe una relación media de baja intensidad entre estos dos factores, he ahí el punto de inflexión para la obtención de los porcentajes antes mencionados.
- Con respecto al objetivo general, se logró cuantificar, mediante los métodos estadísticos mencionados en esta investigación, y establecer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Casma en el 2016, dando como resultado una relación directa de muy alta intensidad, obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.8; lo que demuestra que, a mayor clima organizacional, mayor y/o mejor desempeño laboral tendrá el trabajador en esta organización. Con esta investigación se aportó información detallada y relevante en cuanto al clima organizacional que se presentó en dicha organización.

9.2. RECOMENDACIONES

A pesar que los datos han sido muy significativos, me conduce a sugerir a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma:

- Promover capacitaciones a través de ONG y la misma UGEL Casma sobre clima organizacional y desempeño laboral; dirigido a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma.
- Organizar círculos de calidad entre los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma, con el fin de mejorar el involucramiento laboral.
- Ejecutar talleres de sensibilización sobre comunicación, para los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma.
- Los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma, tengan en cuenta o en consideración las habilidades, actitudes y destrezas de su personal, con el fin de ir motivando a su personal en forma individualizada.
- Desarrollar capacitaciones permanentemente para los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma en lo que respeta a la ergonomía laboral con el fin de mantener buen rendimiento del personal en condiciones laborales adecuadas.

10. AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por permitirme lograr otra de las metas, conforme a su soberanía. A mis padres por su entereza y sacrificio que me acompañan y doy gracias a Dios por la vida de ellos. A mi familia por su apoyo en todo momento a pesar de las dificultades, por permanecer constante y sostenidamente para alcanzar mis metas.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B., & Alcalá, E. (2014). Evaluación del Clima Organizacional en una Universidad Mexicana. *Estudios Indesdisciplinarios de la Organización*, 20-29. Obtenido de http://www.reio.com.mx/reio/Revista_REIO_No5.pdf
- AdGeO. (2009). *Determinantes del Análisis*. Bogotá, Colombia: Faculta de Ciencias Economico-Administrativas.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en las Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gracica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en las Competencias*. Buenos Aires: Gracica.
- Alvares, G. (1992). Cuestionario Descriptivo de la Percepcion del Ambiente Interno Educativo: El Perfil del Clima Organizacional Educativo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 83-100.
- Alvarez, G. (1992). El Constructo Clima Organizacional: Concepto, Teorías, Investigaciones y Resultados Relevantes. *Revista Interoamericana de Psicología Ocupacional*, 25-50.
- Amorós, E. (2007). *Comprotamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- Beniscelli, A. A. (2010). *Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones Desde los Evaluados*. Chile: Universidad de Chile.
- Benne, K. (1975). The Humanization of Schooling. *Journal of Education*, 44-60. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de https://www.jstor.org/stable/42741946?seq=1#page_scan_tab_contents
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Casana, M. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego, UPAO.

- Castillo, Y. (2015). *Evaluación del Desempeño Laboral*. República Dominicana. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos104/evaluacion-del-desempeno-laboral/evaluacion-del-desempeno-laboral.shtml>
- Castro, J. (2008). *Clima Laboral*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos104/climalaboral/climalaboral.shtml>
- Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Chlavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Cuellar, E. (2010). *Estilos de Liderazgo Docente y Convivencia Escolar en la Institución Educativa Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cuevas, J. (11 de Febrero de 2011). *El Clima Organizacional y su Relación con la Cultura Organizacional*. Obtenido de Psicología y Empresa: <https://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-y-su-relacion-con-la-cultura-organizacional.html>
- Cuevas, J. (2011). Finalidad y Objetivos de la Evaluación de Desempeño. *Psicología y Empresa*, 1-2.
- CYSPALC. (2010). *Percepción del Clima Laboral de los Trabajadores Respecto de la Municipalidad de Curanilahue*. Bi-Bio, Chile: Sindicato sobre el Clima Laboral INFOR. Obtenido de <http://docplayer.es/43804932-Informe-percepcion-del-clima-laboral-de-los-trabajadores-respecto-de-la-municipalidad-de-curanilahue.html>
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas*. México: Pearson Education S.A.
- De La Cruz, E., & Huaman, A. (2016). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica - 2015*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.

- Dessler, G. (2011). *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall.
- Espejo, M. (2014). *Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014*. Huancayo, Perú: Universidad Peruana Los Andes.
- Ferreira, P., & Leonel, D. (2003). *La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en Dos Sportswear, S.A., Esperanza, para el período junio – agosto, 2003*. Santiago, República Dominicana: Universidad Tecnológica De Santiago.
- Flanagan, K., & Cecil, T. (1983). Improving the Climate in Rural Schools Through an Individualized Staff Development Program. *Annual Meeting of the Rural Education Association*, 16-18.
- Flores, F. (2015). *Características del clima institucional y su relación con la calidad del servicio educativo de los estudiantes del 4° y 5° de secundaria de la Institución educativa n° 7072 de la UGEL 01, Villa el Salvador-2013*. Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle.
- Gilchrist, R. (1977). Risk Taking Turtles Move Toward Positive School Climate. *Thrust For Educational Leadership*, 10-11.
- Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Halpin, A. (1976). *Theory and Research in Administration*. N.Y.: Mc Millan Inc.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The Organizational Clima of Schools*. Chicago, Illinois: Administration Center of the University of Chicago.
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones Estratégicas*. Madrid, España: Pearson Education, S.A.
- Howell, B. (1979). *The Essence of School Climate*. Tulsa: A Cadre Publications Center.

- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos Constructos Para Explicar un Mismo Fenómeno? En A. E. Empresa, *XX Congreso Anual de AEDEM* (Vol. 1, págs. 296-324). Palma de Mallorca, España: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa.
- Katz, D., & Khan, R. (1966). *Psicología de las Organizaciones*. México: Trillas 1977.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization. Its Management and Value*. Nueva York, EE.UU.: McGraw Hill Higher Education.
- Luengo, Y. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educacion Inicial*. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia. Obtenido de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo_cruz_yubisay_coromoto.pdf
- Martinez, L. (2007). *Clima Organizacional*. Monteria.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mora, C. (1 de Julio de 2010). *La Importancia y Alcance del Desempeño*. Obtenido de Entorno Empresarial: <https://entorno-empresarial.com/la-importancia-y-alcance-del-desempeno/>
- Morales, J., & Velandia, N. (1999). *Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Colombia: McGraw Hill.
- Morone, G. (2017). Métodos y Tecnicas de la Investigación Científica. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf
- Murillo, J. (2006). Cuestionario de Escalas y Actitudes. Madrid: Facultad de formación de profesorado y educación. Universidad Autónoma de Madrid.
- Oliveira, R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores S.A.

- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC* (Vol. 1º Edición). Lima, Perú.
- Peiró, J. (2006). Cultura y Cambio Organizacional. *Revista de Psicología UNMSM*.
- Pérez, J. (2014). *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del MIES - Dirección Provincial Pichincha*. Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>
- Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas - 2015*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Reyes, M. (2014). *Relación entre Identificación Laboral y Desempeño Laboral en un Grupo de Trabajadores del Area Operativa de una Empresa de Abarrotes*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Robbins, S. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Madrid, España.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Inc.
- Rodriguez, L. (2014). *Diagnóstico de Clima Organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal*. México: México.
- Romero, A. (2016). *Influencia del Clima Organizacional en el Nivel Motivacional del Personal de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz en la Región Cajamarca Para el Periodo 2015*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Samperi, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México, Mexico: McGrawHill.

- Sana, M. (2018). *Influencia de la Inducción de la Gerencia de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Gerencia MINA - Compañía Minera Antapaccay - Cusco - 2018*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona: EUB.
- Simón, A. (2005). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade.
- Soto, J. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - Huancavelica - Periodo 2012*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4ta ed.). D.F., México: Limusa.
- Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. EE.UU.: Addison Wesley Iberoamericana.
- Wigodski, J. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Recuperado el 19 de septiembre de 2017, de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.pe/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Zornosa, A., & Encinar, J. (17 de Agosto de 2004). *Efficient phase-only synthesis of contoured-beam patterns for very large reflectarrays*. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/mmce.20028>

Anexo N° 01

FICHA TECNICA: CUESTIONARIO CLIMA LABORAL CL – SPC

I. Datos Generales:

Nombre	:	Clima Laboral CL - SPC
Autor(a)	:	Sonia Palma Carrillo
Forma de Aplicación	:	Individual - Colectivo
Duración	:	15 – 30 min.

II. Significación:

Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

III. Tipificación:

Baremos percentiles general para la muestra total, por sexo, jerarquía laboral, y tipo de empresa.

IV. Descripción:

La Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

V. Dimensiones:

Las cinco dimensiones que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

4.1. Superación Personal (Autorrealización):

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Los ítems que conforman la prueba son: 1,6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41 y 46.

4.2. Involucramiento Personal:

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Los ítems referidos a este indicador son: 2,7,12,22,27,32,37,42 y 47.

4.3. Supervisión:

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Los ítems son: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42 y 48

4.4. Comunicación:

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Los ítems correspondientes son: 4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44 y 19.

4.5. Condiciones Laborales:

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales. Los ítems son: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50.

VI. Material Para la Aplicación:

El material necesario corresponde a:

- Manual CL-SPC: en la que se encuentra las orientaciones teórico prácticas para la administración, calificación e interpretación de acuerdo a la estandarización efectuada en la muestra de referencia.
- Cuadernillo CL-SPC: en versión escrita y computarizada. En caso de empleo manual, se marcará con un lapicero en el casillero que mejor corresponda a su forma de percibir el ambiente laboral en el que se encuentra trabajando.

- Disquete clave: para la digitación de las puntuaciones, calificación e interpretación de la prueba, con el que debe operar el programa. El reporte de los resultados es posible de impresión en los formatos convencionales desde el programa computarizado.

VII. Formas de Aplicación:

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral; que, de acuerdo a las normas técnicas establecidas, se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores. 112

Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

Categoría	Factores	Puntaje Total
Muy Favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Media	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy Desfavorable	10 - 17	50 - 89

VIII. Validez y Confiabilidad

Para la validez del instrumento se analizó con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que permite referir de una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable

Anexo N° 02
ENCUESTA

Estimado Señor(a):

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma en el presente año. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser los más sincero posible.

Instrucciones: Lea atentamente y coloque el número que usted crea conveniente, según su punto de vista, cabe mencionar que no existen respuestas buenas ni malas. A continuación, verán un cuadro donde se relaciona la respuesta que usted crea y el numero con el que se le relaciona, yendo del 1 al 5 y de nunca o en total desacuerdo a siempre o en total acuerdo respectivamente.

NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO	REGULAR	ACUERDO	TOTAL ACUERDO
1	2	3	4	5

Cuestionario:

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					

N°	ITEM	1	2	3	4	5
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					

N°	ITEM	1	2	3	4	5
36	La empresa promueve el desarrollo del personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

Gracias por su participación.

Anexo N° 03

FICHA TECNICA: CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL

I. Datos Generales:

Nombre : Desempeño Laboral
Autor(a) : Edgar Quispe Vargas
Forma de Aplicación : Individual - Colectivo
Duración : 5 – 10 min.

II. Significación:

Nivel de percepción global del desempeño laboral y específico con relación a la eficiencia, eficacia y productividad.

III. Descripción:

Este cuestionario fue elaborado por Edgar Quispe Vargas, para la obtención del título de Licenciado con su tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas” en el año 2015, para la Universidad Nacional José María Arguedas.

IV. Dimensiones:

Las cinco dimensiones que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

4.1. Eficacia:

Ello implica alcanzar los objetivos trazados por la empresa cumpliendo un plan estratégico y un plazo establecido. Sin embargo, no se considera el cuidado de recursos para lograr los objetivos. Los ítems que conforman la prueba son: 1, 2, 3, 4, 5.

4.2. Eficiencia:

Se refiere a lograr las metas y objetivos con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo. Los ítems referidos a este indicador son: 6, 7, 8, 9, 10.

4.3. Productividad:

Es la relación que existe entre la producción de la empresa y los recursos empleados para obtener dichos bienes. Este término busca satisfacer y alcanzar a su público objetivo, buscando la calidad que desean los clientes de una organización. Los ítems son: 11, 12, 13, 14, 15.

V. Formas de Aplicación:

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema para acceder a la puntuación por factores y al igual que la escala general de Clima Laboral; que, de acuerdo a las normas técnicas establecidas, este cuestionario también se se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 75 puntos como máximo en la escala general y de 25 puntos para cada uno de los factores.

Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable el desempeño del personal y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

Categoría	Factores	Puntaje Total
Muy Favorable	21 – 25	63 – 75
Favorable	17 – 20	51 – 62
Media	13 – 16	39 – 50
Desfavorable	9 – 12	27 – 38
Muy Desfavorable	5 – 8	15 – 26

VI. Validez y Confiabilidad

La validez y confiabilidad de este cuestionario es basada en el juicio de 03 expertos en el tema quienes evaluaron el cuestionario en el 2015 y dieron su veredicto favorable para su aplicación.

Anexo N° 04
ENCUESTA

Estimado Señor(a):

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Casma. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser los más sincero posible.

Instrucciones: Lea atentamente y coloque el número que usted crea conveniente, según su punto de vista, cabe mencionar que no existen respuestas buenas ni malas. A continuación, verán un cuadro donde se relaciona la respuesta que usted crea y el numero con el que se le relaciona, yendo del 1 al 5 y de nunca o en total desacuerdo a siempre o en total acuerdo respectivamente.

NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Cuestionario:

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	¿Ud. cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos?					
2	¿Usted cumple con las tareas asignadas?					
3	¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?					
4	¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?					
5	¿Ud. logra realizar las actividades que le ha asignado?					
6	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?					
7	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?					
8	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?					

N°	ITEM	1	2	3	4	5
9	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?					
10	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?					
11	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?					
12	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización?					
13	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?					
14	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización?					
15	¿Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la organización?					

Gracias por su participación.