



Universidad Científica del Perú – UCP

Registrado en el asiento n° A00010 de la partida n° 11000313, personas jurídicas de Iquitos,
Superintendencia de los Registros Públicos - SUNARP

**ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN: GESTIÓN Y DOCENCIA EDUCATIVA**

TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO, DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN DE LORETO 2015”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. MENCIÓN: GESTIÓN Y
DOCENCIA EDUCATIVA**

**AUTOR(es) : PALOMINO RIOS, Andrey Abraham Martin
TELLO GATICA, Paul David**

ASESOR (es) : Dra. TORRES PEREA, Delia

San Juan Bautista – Maynas – Loreto

2017



UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Con Resolución Directoral RESOLUCIÓN N° 010 – EPG – UCP-2017, la ESCUELA DE POSGRADO designa como Jurado Evaluador y Dictaminador de Sustentación de Tesis a los Señores:

- Dr. Jesús Aquiles Gamarra Ramírez Presidente.
- Mg. Victor Castillo Canani Miembro
- Dra. Victor Zagarra Seminario Miembro.

En San Juan Bautista siendo las 11:00 hrs del día lunes 29 de noviembre de 2017 en las instalaciones de la Escuela de POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ, se constituyó el Jurado para escuchar la sustentación y defensa de la Tesis Titulada:

"Cima organizacional y desempeño laboral en el personal administrativo, dirección Regional de Educación de Loreto, 2015"

Presentado por la sustentante:

Paul David Tello Gatica y Andrey Palomino Ríos.

Como requisito para optar el Grado Académico de Magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión y Docencia Educativa.

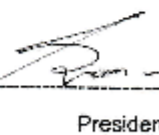
Luego de escuchar la Sustentación y formuladas las preguntas las que fueron: RESPONDIDAS SATISFACTORIAMENTE

El jurado después de la deliberación en privado llegó a las siguientes conclusiones:

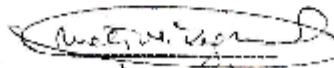
1. La Sustentación es: APROBADA

2. Observaciones: NINGUNA


En fe de lo cual los miembros del jurado firman el acta.



Presidente



Miembro



Miembro

CALIFICACIÓN:	Aprobado (a) Suma Cum Laude	: 19 - 20
	Aprobado (a) Magna Cum Laude	: 17 - 18
	Aprobado (a) Cum Laude	: 15 - 16
	Aprobado (a)	: 13 - 14
	Desaprobado (a)	: 00 - 12

DEDICATORIA

A Dios que está al timón de mi vida, a Beatriz, Milagros y Saúl por ser mi motivación, a David y Antonia por su gran amor y a Raquel y Carlos que siempre están pendientes de mí. Gracias por Todo.

Paúl David Tello Gatica

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, por estar presente en cada uno de mis días, a mi esposa e hija por ser mi fuente de inspiración y energía para no desfallecer a mitad de camino, a mis padres por haber guiado cada uno de mis pasos durante tanto tiempo y a mis amigos por ser parte fundamental para la culminación de la investigación

Andrey Abraham Martín Palomino Ríos

AGRADECIMIENTO

A nuestros queridos maestros, especialmente a la Dra. Delia Perea Torres, por habernos guiado de forma desinteresada durante todo el proceso que duro la maestría, asi mismo agradecemos el apoyo y consejos brindados por su persona

TESIS

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONA
ADMINISTRATIVO, DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
LORETO 2015"

GRADUANDOS : PALOMINO RIOS ANDREY ABRAHAM MARTIN
TELLO GATICA PAUL DAVID
SECCIÓN : MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN : GESTIÓN Y DOCENCIA EDUCATIVA

MIEMBROS DEL JURADO



Dr. JESÚS A. GAMARRA RAMIREZ
PRESIDENTE



Mgr. VICTOR CASTILLO CANANI
MIEMBRO



Mgr. VICTOR ZEGARRA SEMINARIO



Dra. DELIA PEREA TORRES
ASESOR

Fecha:
San Juan Bautista – Maynas - Loreto

INDICE DE CONTENIDO

	Pg.
➤ DEDICATORIA	I
➤ AGRADECIMIENTO	II
➤ APROBACIÓN	IV
➤ INDICE DE CONTENIDO	V
➤ ÍNDICE DE CUADROS	VI
➤ ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
➤ RESUMEN DE PALABRAS CLAVE	X
➤ ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	02
1.1.Descripción y formulación del problema	02
1.1.1.Descripción del problema	02
1.1.2.Formulación del Problema	02
1.1.1.1.Problema general	02
1.1.1.2.Problemas específicos	02
1.2.Objetivo	03
1.2.1.Objetivo general	03
1.2.2.Objetivos específicos	03
1.3.Justificación e importancia de la investigación	03
CAPITULO II : MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
2.1.Antecedentes de estudio	05
2.2.Bases Teóricas	05
2.2.1.Clima organizacional	05
2.2.2.1.Concepto	06
2.2.2.2.Características del clima organizacional	06
2.2.1.3.Teorías que sustentan el clima organizacional	08
2.2.1.3.1.Teoría del clima organizacional de Likert	09
2.2.1.4.1.La medición del clima organizacional	12

2.2.1.5. Dimensiones del clima organizacional	17
2.2.1.6. Resultados que se obtiene de un diagnóstico del clima Organizacional	18
2.2.2. Desempeño laboral	21
2.2.2.1. Concepto	21
2.2.2.2. Factores que influyen en el desempeño laboral	21
2.2.2.3. Evaluación del desempeño laboral	25
2.2.2.4. Importancia de evaluar el desempeño	26
2.2.2.5. Beneficios de evaluar el desempeño laboral	27
2.2.2.6. Dimensiones de la evaluación de desempeño laboral	29
2.2.2.7. Métodos de evaluación	30
2.2.2.8. Conflictos en la evaluación de desempeño	33
2.2.2.9. Métodos modernos de evaluación de desempeño	33
2.3. Definición de términos básicos	34
2.4. Hipótesis	34
2.4.1. Hipótesis general	34
2.4.2. Hipótesis derivadas	34
2.5. Variables	35
2.5.1. Identificación de las variables	35
2.5.2. Definición de las variables	35
2.6. Operacionalización de las variables	36
CAPÍTULO III : METODOLOGÍA	38
3.1. Nivel y tipo de investigación	38
3.1.1. Nivel de investigación	38
3.1.2. Tipo de investigación	39
3.2. Diseño de Investigación	39
3.3. Población y Muestra	39
3.3.1. Población	39
3.3.2. Muestra	39
3.4. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	39
3.4.1. Técnicas de recolección de datos	39

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos	39
3.4.3. Procedimientos de recolección de datos	40
3.5. Procesamiento y análisis de la información	40
3.5.1. Procesamiento de los datos	40
3.5.2. Análisis de los datos	40
CAPTÍTULO IV : RESULTADOS	41
4.1. Análisis univariado	41
4.1.1. Diagnóstico de clima organizacional	41
4.1.2. Diagnóstico del desempeño laboral	45
4.2. Análisis bivariado	49
4.2.1. Asociación entre clima organizacional y desempeño laboral	49
CAPÍTULO V : DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5.1. Discusión	51
5.2. Conclusiones	52
5.2.1. Conclusiones específicas	52
5.2.2. Conclusión General	52
5.3. Recomendaciones	52
5.3.1. Recomendaciones específicas	52
5.3.2. Recomendación General	53
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	54
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	61
Matriz de Consistencia	62
Instrumento de Recolección de Datos	64

INDICE DE CUADROS

N°	TÍTULO	Pg.
01	Dimensión Organizacional en el Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015.	41
02	Dimensión Actitudinal en el Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015.	42
03	Dimensión Administrativa en el Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015.	43
04	Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de Loreto 2015.	44
05	Dimensión Tarea en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015.	45
06	Dimensión Desempeño Contextual en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015.	46
07	Dimensión Conductas Contra Productivas en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015.	47
08	El Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015.	48
09	Clima Organizacional según Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015.	49

INDICE DE GRÁFICOS

N°	TÍTULO	Pg.
01	El Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015.	44
02	El Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015	48

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo: Demostrar que el clima organizacional se asocia con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el 2015.

El tipo de investigación fue el correlacional y el diseño de investigación fue el no experimental de tipo transaccional correlacional. La población estuvo conformada por 105 trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Loreto durante el 2015. Y la muestra estuvo conformada por 49 trabajadores de la población. La selección de la muestra se hizo en aplicación de la formula muestreo probabilístico de población finita.

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue: la encuesta para ambas variables, la Independiente: Clima Organizacional y Dependiente: Desempeño Laboral.

Los instrumentos empleados en la Recolección de Datos para ambas variables fue el cuestionario, el que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación.

Los resultados muestran que $X^2_c = 21,88 > X^2_{tab} = 3.84$, $gl = 1$, $p = 0.05\%$, con nivel de correlación $r = 55\%$ (moderada) aceptando la hipótesis de investigación: El clima organizacional se asocia moderadamente con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el 2015.

Palabras Claves: Clima organizacional, Desempeño laboral.

ABSTRAC

This investigation has as its objective: Demonstrate that the organizational climate is associated with job performance in the administrative staff of the Dirección Regional de Educación de Loreto in 2015.

The type of investigation was the correlational and the investigation design was the non-experimental correlational transactional type. The population was composed of 105 workers of the Dirección Regional de Educación de Loreto over 2015. And the sample consisted of 49 workers of the population. The sample selection was made in application of the probabilistic finite population sampling formula.

The technique used in the data collection was: the survey for both variables, the Independent: Organizational and Dependent Climate: Labor Performance.

The instruments used in the Data Collection for both variables was the questionnaire, which was tested for validity and reliability before its application.

The results show that $X^2_c = 21.88 > X^2_{tab} = 3.84$, $gl = 1$, $p = 0.05\%$, with correlation level $r = 55\%$ (moderate) accepting the research hypothesis: The organizational climate is moderately associated with the work performance in the administrative staff of the Dirección Regional de Educación de Loreto in 2015.

Keywords: Organizational climate, Work performance

INTRODUCCIÓN

Realizamos esta investigación debido a palpar diariamente la frustración y desazón de los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Loreto, al ver que sus trámites, exceden los tiempos legales de solución y en muchos casos no son atendidos, debido a esta situación no es raro observar que, en el Decimonoveno Informe Anual de la Defensoría del Pueblo del año 2015, en su página 274, Item 3.19. Oficina Defensoría de Loreto, se indique como al sector Educación el más quejado.

Por tal motivo elegimos el tema “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo, Dirección Regional de Educación de Loreto, 2015”, pues creemos que el clima organizacional está relacionado con el deficiente desempeño laboral presentado por el personal administrativo que labora en esta institución, para ello, planteamos el siguiente problema: ¿De qué manera el clima organizacional se asocia con el desempeño laboral del personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el 2015? , a través del análisis e interpretación de la información obtenida utilizando la estadística descriptiva (frecuencia, promedio (x) y porcentaje) y el estudio de las variables de forma independiente aplicando la estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2) $p < 0.05$ % para la prueba de hipótesis.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Por lo general, tanto en empresas privadas como en instituciones estatales, se puede observar la ineficiente labor por parte del personal que labora en dichas instituciones. Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente, no comprenden exactamente qué se espera de ellos¹.

Esta situación podemos observarla de igual manera en la “dirección regional de educación de Loreto”, donde el personal muestra un mediano desempeño laboral, esto debido a un mal clima organizacional que motiva la falta de interés hacia el cumplimiento de sus funciones administrativas, impidiendo así el correcto desempeño y específicamente la capacidad resolutoria para afrontar las distintas situaciones que se presentan a diario, por lo que se realiza la investigación: clima organizacional y desempeño laboral en el personal administrativo, dirección regional de educación de Loreto 2015, cuyos resultados permitirán tomar decisiones oportunas para que estos trabajadores mejoren la calidad de su labor, incentivando en ellos el desarrollo de habilidades que permitan cumplir con sus funciones de forma efectiva, para esto se formularán los problemas de investigación que a continuación se expresa.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera el clima organizacional se asocia con el desempeño laboral del personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el 2015?

1.1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cómo es el clima organizacional del personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015?
- ¿Cómo es el desempeño laboral del personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015?

¹ ALLES MARTA ALICIA (2002) *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Editorial Granica. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo, p. 41.

- ¿Cómo se asocia el clima organizacional con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Demostrar que el clima organizacional se asocia con el desempeño laboral del personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el 2015.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el clima organizacional en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015.
- Evaluar el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015.
- Establecer la asociación del clima organizacional con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas². Por consiguiente, diremos que el desempeño laboral se encuentra ligado al clima organizacional, puesto que, si este es negativo, repercutirá de forma directa en los objetivos que la institución persigue. Se debe tener en cuenta que un mal clima laboral es sinónimo de baja productividad, incremento de conflictos internos y de la mala imagen institucional. Por lo tanto es necesario conocer el clima organizacional de la “dirección regional de educación de Loreto”, de qué manera influye su ideología y sus prácticas en los trabajadores, si estos consideran a sí mismos como espectadores o parte activa de los procesos organizacionales, para buscar la manera a partir de ello, de mejorar el clima organizacional, integrar las potencialidades de los miembros y motivar sus participación e identificación a través del compromiso con la visión de la institución, todo esto con la finalidad de evitar el deterioro constante de las

² CHIAVENATO IDALBERTO (2000) *Administración de recursos humanos*, Editorial Mc Graw Hill. Colombia, Bogotá, p 23.

relaciones interpersonales y de la imagen institucional; delimitando el propósito: demostrar que el clima organizacional se asocia con el desempeño laboral en el personal administrativo de la “dirección regional de educación de Loreto” en el año 2015.

La investigación será importante en lo teórico porque se encontrará en ella información teórica organizada sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, en lo metodológico porque se ofrece un instrumento para evaluar el desempeño laboral y el grado de satisfacción del personal, en lo práctico porque permitirá resolver un problema sobre la situación en la cual viene laborando el personal administrativo y en lo social porque los beneficiarios de la investigación serán trabajadores de la “dirección regional de educación de Loreto”, el público docente y la institución misma.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

ALVAREZ, V. Y VALVERDE, S. (2001)³ en la investigación “la cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001” partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

MENDOZA AEDO, ADA HERLINDA. (2011)⁴ En la investigación “relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red n°9 - callao”, concluye que existe relación entre clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la red n° 9 callao, al apreciar una correlación moderada entre clima institucional y desempeño docente, por lo que se concluye que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente.

CONTRERAS, K. P (2011)⁵ en la investigación “clima organizacional y desempeño de la gestión directiva en docentes – facultad de ciencias de la educación – universidad nacional de la Amazonía peruana – Iquitos – 2011” empleó el diseño de investigación no experimental de tipo correlacional transversal, y llegó a la conclusión: existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño de la gestión directiva en docentes de la facultad de ciencias de la educación y humanidades de la universidad nacional de la Amazonía peruana de Iquitos en el año 2011 al obtener $\chi^2_c = 7.77 > \chi^2_t = 3.84$, $gl = 1$, $\alpha = 0.05\%$.

MARROQUÍN PÉREZ STEFANI ALEJANDRA, PÉREZ GUTIÉRREZ LORENA. (2011)⁶ en la investigación “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, se determinó que el

3 ALVAREZ, V. y VALVERDE, S. (2001) *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. Perú, p. 60*

4 MENDOZA AEDO ADA HERLINDA. (2011) *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red n°9 – callao. Lima – Perú, p. 54*

5 CONTRERAS, K. P (2011) *Clima Organizacional y Desempeño de la Gestión Directiva en Docentes – Facultad de Ciencias de la Educación – Universidad Nacional de la Amazonía Peruana – Iquitos – 2011, Iquitos – Perú, p. 45*

6 MARROQUÍN PÉREZ STEFANI ALEJANDRA, PÉREZ GUTIÉRREZ LORENA. (2011) *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de BURGER KING. Guatemala. p.53*

clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King cumple la interrelación satisfactoriamente.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1.1. CONCEPTO

El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. CHIAVENATO IDALBERTO (2000) ⁷

Se conceptualiza clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos. GIBSON JAMES (1985) ⁸

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). DAVIS KEITH. NEWSTROM JOHN (1997)⁹

Es por eso que el concepto de clima organizacional refleja la influencia del ambiente en la motivación de los participantes, describiendo como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento, en el estado de motivación de las personas, donde al afectarse la conducta, la estructura o los procesos el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa.

2.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la

⁷ CHIAVENATO IDALBERTO (2000) *Administración de recursos humanos*, Editorial Mc Graw Hill. Colombia, Bogotá, p. 120

⁸ GIBSON JAMES (1985) *Organizaciones, conducta, estructura y proceso*, Editorial Interamericana S.A de C.V, México, D.F., p. 35

⁹ DAVIS KEITH. NEWSTROM JOHN. (1997) *Comportamiento Humano en las organizaciones*, Editorial McMillan-Collier, Inglaterra, p. 141

organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- A. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- B. Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- C. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- D. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- E. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- F. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- G. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

H. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

I. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.2.1.3. TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con BRUNET (2004) citado por Navarro y García (2007)¹⁰ dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

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

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

¹⁰ NAVARRO, R. y GARCIA, A. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional México*, p. 155.

que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

2.2.1.3.1. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT¹¹

La teoría de clima Organizacional de Likert citado por BRUNET (1999)¹², establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

¹¹ LICKERT (1974), *La organización*, Nueva York, p.123

¹² BRUNET, L (1999) *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México, p. 79

- Variables finales: Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

Existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo

de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

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

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, el autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3, 4, que a continuación se explican brevemente:

Sistema 1 (Explotador - Autoritario) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

Sistema 2 (Benevolente - Autoritario) relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado).

Sistema 3 (Consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

Sistema 4 (Participativo o de Grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que existe en cada categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

2.2.1.4. LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL¹³

Para Gibson y Colbs., (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medidas múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización.

¹³ ARNOLETTO, E y DÍAZ, A. (2009) *Un aporte a la Gestión Pública Argentina*, p. 14.

Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo, no debiera ser un motivo de preocupación al

querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además, recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

RODRÍGUEZ (1999)¹⁴ menciona que el clima de una institución tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

Al respecto GAIRÍN (1996)¹⁵ argumenta que para conocer cómo funciona una institución, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

De acuerdo con MARTÍN Y COLBS. (2002)¹⁶ el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- “Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de GAIRÍN (1996) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- a. “Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización;

¹⁴ RODRIGUEZ, M (1996), *Relaciones humanas. México*, p. 65

¹⁵ GAIRIN, JOAQUÍN. (1996) *Categorías de gestión relevantes para las Instituciones de Formación Docente. Venezuela*, p. 294

¹⁶ MARTÍN Y COLBS (2002) *Clima organizacional. México*, p. 331 - 388

b. Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración a título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.”

Por lo tanto, conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores tienen el rendimiento esperado normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las expectativas. En este caso se produce frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

De acuerdo con Jorde-Bloom, (GAIRÍN, 1996)¹⁷ sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- “Colegialidad, entendida como el grado en que los integrantes se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu de grupo.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que, a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y Oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.”

Es pertinente mencionar que, para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (Dessler1993)¹⁸ en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (Dessler, 1993)¹⁹ se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (Dessler,1993)²⁰ basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado

¹⁷ GAIRIN. JOAQUÍN. *OB CIT (29) p. 416.*

¹⁸ DESSLER, G (1993) *Clima Organizacional. Pearson Education. México, p. 182*

¹⁹ DESSLER, G (1993) *Clima Organizacional. Pearson Education. México.*

²⁰ DESSLER, G (1993) *Clima Organizacional. Pearson Education. México.*

en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo; obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias; intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

2.2.1.5. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL²¹

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, dimensión, (Del lat. *dimensio*, -*ōnis*). Significa: Cada una de las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno.

Las dimensiones no son, en sí mismas, disposiciones espaciales o temporales ni personas, sino dispositivos que nos permiten analizar una realidad. La idea de dimensiones responde a razones eminentemente operativas, facilita la comprensión de la institución y considera múltiples perspectivas sin perder de vista la totalidad, esta idea permite situarse en diferentes niveles institucionales y comprender distintos modos de operar. La mirada se enriquece, pero no pierde su capacidad de enfocarse en algún fenómeno particular. Una gestión que comprenda y emplee esta mirada pluridimensional de un modo operativo promueve cambios que superan la tendencia a la fragmentación institucional.

Desde la teoría este término puede ser presentado como:

- Dimensión organizacional, que representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de actividad, antigüedad, etc., debe presentar una estructura organizativa que facilite el desempeño de las

²¹ PIÑA, CARMEN (2007) *Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate". Cuba Provincia de Cienfuegos. Cuba, p. 58*

diversas funciones que conforman la organización. Incluye, además, el perfil del recurso humano, el nivel y experiencia del personal profesional y técnico que la conforman y la adecuación y preparación específica de cada uno de ellos para las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.

- Dimensión actitudinal, se refiere a la disposición del personal de la empresa, en todas las áreas de actividad de la misma y a todos los niveles de la organización, a asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan. Aspectos tales como: liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad, sentido de pertenencia. representan elementos fundamentales de la dimensión actitudinal.
- Dimensión administrativa, se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución.

2.2.1.6. RESULTADOS QUE SE OBTIENE DE UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL²²

DO: Diagnostico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. Retroalimentación. Eso 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. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. 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

²² CLAUSSITA (2012). *Clima Organizacional en el Servicio de Enfermería. México, p. 81*

conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. 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 intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
4. 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. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un

conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. 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 conducta humana y social, 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.
6. 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. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.
7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.
8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de

nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.2.2.1. CONCEPTO

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo". Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. PALACI (2005)²³

El desempeño laboral, se determina como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. ROBBINS (2004)²⁴

El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. CHIAVENATO (2004)²⁵

2.2.2.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994)²⁶ los factores que influyen en el desempeño laboral tienen una serie de características individuales, entre las

23 PALACI DESCALS, FRANCISCO J. (2005). *Psicología de la Organización*. Editorial, Pearson Prentice Hall. Madrid, España. p. 155.

24 ROBBINS STEPHEN P. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall 7ma. Edición. México. P.

25 CHIAVENATO, IDALBERTO (2004) *Comportamiento Organizacional*. : Editorial Mc Graw Hill. México. p. 359

cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994)²⁷ “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.” El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez, Balkin y Cardy (1999)²⁸ “ la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador.”

Entre los factores que inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores tenemos: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en grupo, supervisión y capacitación para el trabajador: Con respecto, a la satisfacción del trabajador Davis y Wnewetrom (1991)²⁹ plantea que esta “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleados percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. Otro aspecto a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución. Por lo que la satisfacción, de acuerdo a Nash (1989)³⁰ que puede sentir una persona al realizar su trabajo está centrado en el “hecho de que esté ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses”, ya

26 MILKOVICH, G. Y BOUDREAU, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia.* Wilmington. Addison Wesley Iberoamericana

27 MILKOVICH, G. Y BOUDREAU, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia.* Wilmington, CA: Addison Wesley Iberoamericana. p. 95

28 Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos. España.* Prentice Hall. p. 229

29 Davis, Keith y Wnewetrom John (1991). *“El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.* México. Editorial McGraw Hill. p. 203

30 Nash, Michael (1989). *“Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano”.* Colombia. Editorial Norma. p. 237 - 238

que las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente, personas sinceras que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen una buena labor cuando ésta se produce; por lo que la satisfacción está muy ligada a la calidad de la supervisión, debido a que el supervisor es quien tiene la responsabilidad de movilizar las energías de los subalternos para encaminarlas a las metas organizacionales. Para Strauss (1981)³¹ “los supervisores hacen mucho más que vigilar a los subalternos. Toman decisiones técnicas; representan a sus departamentos en las negociaciones con otros departamentos, con la alta gerencia y con organizaciones externas; realizan también un interminable trabajo de oficina. La Organización Panamericana De La Salud (1989)³², indica que para la autoestima es importante aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas de mostrar sus habilidades, así como aquellos trabajos que hacen sentir a los individuos que son capaces de realizar ciertas tareas, actividades o lograr determinadas metas.

Al respecto Strauss (1981)³³ afirma que “el significado de una tarea se relaciona íntimamente con su identidad, o sea, la capacidad de completar una tarea identificable. Todos sentimos que hemos realizado algo cuando podemos dividir el trabajo en unidades identificables y completarlas con éxito”. Por lo tanto, las tareas son identificables y los trabajadores pueden sentir orgullo por la labor prestada, especialmente si ésta es reconocida por los beneficiarios. De acuerdo a Strauss (1981)³⁴, “es un esfuerzo, en gran parte inútil muchas veces, para despertar el orgullo de los trabajadores por su labor muchas compañías llevan a cabo actividades de relaciones públicas, tales como, concursos en que a los empleados se les dan premios por escribir cartas en donde describen su trabajo o premios al “empleado del mes”. Aunque el impacto de estos esfuerzos no dura mucho tiempo, acciones de este tipo no son descartables, siempre y cuando no se constituyan la única vía de desarrollo de la autoestima de los trabajadores. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se ha denominado grupo. Dentro de esta

31 Strauss Sayles (1981). “*Personal. Problemas Humanos de la Administración*”. Printice-Hall Inc. España. p. 81

32 Organización Paramericana De La Salud. *Informe Anual (1989)*. Washington, D.C. Estados Unidos.

33 Strauss Sayles (1981). “*Personal. Problemas Humanos de la Administración*”. Printice-Hall Inc. España. p. 54-55

34 Strauss Sayles (1981). “*Personal. Problemas Humanos de la Administración*”. Printice-Hall Inc. España. p. 54

estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, tales como, la cohesión del grupo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros. Para la Organización Panamericana de la Salud (1989)³⁵ “las acciones que desarrolla un grupo descansan en gran medida en el comportamiento de sus personas”. En tal sentido, hay que apreciar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser ponderadas adecuadamente para un trabajo efectivo de grupo, debido a que la participación de las personas en trabajo de equipo responde a intereses y necesidades individuales, por lo que es imprescindible ofrecer condiciones apropiadas que posibiliten una satisfacción de dichas necesidades. “El logro o no de esta condición tiene su impacto más inmediato en el comportamiento de la persona misma. Cuando el individuo logra satisfacción, tenderá a desarrollar las conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor y a persistir en ellas, mientras que cuando se siente frustrado el sujeto tenderá a comportarse en forma inadecuada, pudiendo llegar al abandono del grupo. Sin duda, la motivación en el ámbito individual genera efectos significativos en los resultados del grupo”. (OPS, 1989)³⁶. Otro aspecto que juega un rol importante y debe ser considerado es la capacitación del trabajador, entendiendo ésta como “un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (Drovetta, 1992)³⁷. La capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad, según Nash (1989)³⁸, los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo, o promover la imitación de modelos. El autor considera que limitarse a generar las destrezas necesarias para solucionar problemas técnicos, no es quizás una medida eficaz, porque el efecto de esta capacitación no es duradero “y no se debe pretender utilizarla para remediar todos los problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistemas de remuneración mal

35 Organización Panamericana De La Salud. Informe Anual (1989). Washington, D.C. Estados Unidos.p. 116

36 ORGANIZACIÓN PARAMERICANA DE LA SALUD. Informe Anual (1989). Washington, D.C. Estados Unidos. p. 117

37 Drovetta, Susana (1992). “Dirección de la Salud”. Editorial Macchi. Buenos Aires. p. 4

38 Nash, Michael (1989). “Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano”. Editorial Norma. Colombia. p. 229

concebidos” (Nash, 1989)³⁹. Generalmente, la gente se queja del entrenamiento recibido. El aprendizaje a nivel profesional se produce durante el peregrinar de éstos por la organización, preguntando cómo se hacen las cosas, cometiendo errores y corrigiendo. Es común que no exista un plan sistemático de entrenamiento para cada puesto de trabajo. Los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto; las quejas vienen porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirla. En el caso de los obreros, generalmente, son enseñados por los supervisores, quienes lo hacen a su manera, pero sin una metodología sistematizada por la institución; éste sólo llega hasta asegurarse de que más o menos conocen su trabajo y lo no aprendido será realizado por su supervisor. Otro factor influyente sobre los ya mencionados, son las herramientas y recursos de trabajo, aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador, así lo afirma Strauss (1981)⁴⁰ cuando expresa que, “los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión”.

2.2.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Existen varias razones para evaluar el desempeño, para Dessler (2001)⁴¹ “Se evalúa el desempeño por cuatro razones. Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. Segunda, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien. Tercera la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque

³⁹ Nash, Michael (1989). “Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano”. Editorial Norma. Colombia. P. 90
⁴⁰ Strauss Sayles (1981). “Personal. Problemas Humanos de la Administración”. Printice-Hall Inc. España. p. 90
⁴¹ Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va Ed.). Pearson Education. México D.F.

ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

Existen varias opciones sobre quienes pueden evaluar, Dessler (2001)⁴² nos propone las siguientes:

- Supervisor Inmediato, es la persona que estaría y por lo general está en mejor posición para observar y evaluar el desempeño de un subordinado y es el responsable del desempeño de esa persona.
- Evaluación de los compañeros, La evaluación de un empleado hecha por sus compañeros de trabajo puede ser muy efectiva para predecir el éxito futuro de la administración. Un problema podría ser los convenios de ayuda mutua, porque todos los compañeros sencillamente se reunirían para darse calificaciones altas unos a otros.
- Comités de Estimación, por lo general están compuestos por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores más.
- Autoestimaciones, hechas por el personal sobre su propio desempeño, el problema radica en que los empleados se califican más alto de lo que sus superiores podrían hacerlo.
- Evaluación por los subordinados, muchos lo llaman retroalimentación ascendente, aplica a toda la empresa y ayuda a alta gerencia a diagnosticar estilos para mejorar la administración de la organización.
- Retroalimentación de 360 grados, En este caso la información es recabada de toda la organización, por lo general este método se usa para la capacitación y el desarrollo”.

2.2.2.4. IMPORTANCIA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Stoner (1994)⁴³, manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

⁴² Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (8va Ed.). Pearson Education. México D.F.

⁴³ Stoner, J. (1994). *Administración*. (5ta. Ed). Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y los jefes que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

2.2.2.5. BENEFICIOS DE EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Horngren, Sundem y Otrattón (2006)⁴⁴ afirman que las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite, entre otras cosas, la vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias y gastos.

Alles (2007)⁴⁵ se pregunta ¿por qué se evalúa el desempeño? Entre los principales objetivos se encuentran el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

⁴⁴ Horngren, C. T.; Sundem, G. L. y Otrattón, W. O. (2006). *Contabilidad administrativa*. Pearson Educación. México
⁴⁵ Alles, M. A. (2007). *Desempeño por competencia: evaluación 360°*. Granica. Buenos Aires.

Cardozo Cuenca (2007)⁴⁶ presenta una lista de beneficios que la evaluación del desempeño ofrece en diferentes áreas, estos son los siguientes:

1. Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
2. Ayuda a mejorar las políticas de remuneración, determinando quiénes merecen recibir aumentos.
3. Facilita las decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
4. Permite detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite una mejor planeación y desarrollo de la carrera profesional. Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Ayuda a detectar imprecisión de la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
7. Identifica errores en el diseño del puesto.
8. Detecta desafíos externos al desempeño del empleado, tales como la familia, la salud, las finanzas, etc.

Disney Enterprises (2005)⁴⁷ menciona que es de gran importancia el buen desempeño de los empleados para un buen desarrollo de la empresa. Destaca que las organizaciones de todo el mundo han comenzado a entender que sus empleados son su valor más importante, dado que permite una entrega de un servicio o producto de calidad. Menciona que, con mucha frecuencia, los empleados se encuentran en las líneas del frente, cara a cara con los clientes y aun cuando no estén en contacto directo con los consumidores, son quienes controlan la operación de los procesos por los cuales se entrega o se proporciona el servicio.

McCoy (2007)⁴⁸ afirma que una de las grandes dificultades que se presenta a la administración de una organización es transmitir las estrategias que se plantean en la alta gerencia, lo cual impacta poderosamente el desempeño de los empleados. Sin embargo, afirma que, una vez que se haya logrado romper la barrera de comunicación, permitirá un desempeño elevado trayendo

46 Cardozo Cuenca, H. (2007). *Gestión empresarial del sector solidario*. Ecoe. Bogotá.

47 Disney Enterprises. (2005). *Disney y el arte del servicio al cliente*. Panorama. México.

48 McCoy, J. (2007). *How to align employee performance with business strategy*. Recuperado de <http://uwp.edu/~crooker/786-SHRM/articles/pm-align-wm-062507.pdf>

beneficios a corto y mediano plazo, tales como una comunicación bilateral más abierta, al igual que dar un éxito alto a la organización.

Firth (2002)⁴⁹ destaca que la evaluación del nivel de desempeño es de gran importancia dado que trae beneficios al jefe y proporciona un entendimiento más claro de lo que está sucediendo con la empresa y cuál podría ser su futuro. También permite generar planes de entrenamiento para el desarrollo tanto individual como grupal, al mismo tiempo que permite al jefe conectar a los trabajadores con las estrategias de la organización dando un sentido de dirección. De igual manera la evaluación del desempeño da beneficios a los trabajadores ya que éstos podrán observar cómo se encuentran en cuanto al desarrollo de sus tareas.

2.2.2.6. DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Respecto a las dimensiones que recoge una evaluación de desempeño, actualmente se diferencian tres ámbitos de desempeño para la organización:

- TAREA

Hace referencia a actuaciones directamente exigidas para la ejecución de las tareas, se trata de los comportamientos que crean el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. El principal predictor de la ejecución de tarea es la aptitud cognitiva (Schmidt y Hunter, 1998⁵⁰; Ones, Viswesvaran y Dilchert, 2005⁵¹) formada por los conocimientos del puesto, las destrezas entendidas como formas estandarizadas de resolver problemas (Campbell y Kuncel, 2001)⁵² y los hábitos entendidos como respuestas características (Borman, Penner, Allen y Motowidlo, 2001)⁵³.

- DESEMPEÑO CONTEXTUAL

Se refiere a un comportamiento de naturaleza social, que actúa como catalizador del desempeño de tarea facilitándolo o dificultándolo. Para Borman y Motowidlo (1993)⁵⁴ las razones por las que es importante evaluar el

49 Firth, D. (2002). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal*. McGraw-Hill. Bogotá.

50 Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. *Psychological Bulletin*. pp 262-274.

51 Ones, D.S., Viswesvaran, C. y Dilchert, S. (2005). *Cognitive ability in personnel selection decisions*. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. London. pp 143-173.

52 Campbell, J.P. y Kuncel, N.R. (2001). *Individual and team training*. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London. pp. 278-312

53 Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. y Motowidlo, S.J. (2001). *Personality predictors of citizenship performance*. *International Journal of Selection and Assessment*. pp. 52-69.

54 Borman, W.C., y Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. *Personnel selection in organizations*. San Francisco. pp. 71-98.

desempeño contextual son porque definen el ambiente de trabajo, son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización, son más motivadoras que cognitivas y porque aunque deseables, son más implícitas que explicativas (Gorriti, 2007)⁵⁵. Algunos ejemplos de conductas que definan el desempeño contextual son: Aportar ayuda a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias, mostrar consideración, cortesía y tacto en las relaciones, así como demostrar motivación y confianza, representar a la organización eficazmente defendiéndola y expresando satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancias.

- CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS

La definición más utilizada de las mismas es la propuesta por Sackett y DeVore (2001)⁵⁶, que señala que se trata de “toda conducta intencional por parte de un miembro de la organización vista por ésta como contraria a sus legítimos intereses”. Citar los siguientes ejemplos de conducta contraproduktivas: destrucción de propiedades de la organización, mal uso del tiempo y de los recursos, abusos físicos o sexuales, uso de correo electrónico para fines personales, hacer negocios personales en tiempo de trabajo, uso y abuso de alcohol, etc

2.2.2.7. METODOS DE EVALUACIÓN

Werther (2000)⁵⁷. Lo clasifica de la siguiente manera: Los métodos de Evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

- Escalas de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado es una escala que vaya de bajo a alto.
- Listas de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.

55 Gorriti, M. (2007). *La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. pp. 367-387.

56 Sackett, P.R. y DeVore, C. J. (2001). *Counterproductive behaviors at work*. En N. Anderson. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London. pp. 145-164

57 Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recurso humano*. McGraw-Hill. Santiago, Chile.

- Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- Método de registro de acontecimientos notables: Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- Escalas de calificación conductual: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- Método de verificación de campo: Un representante calificado del personal participa en la puntuación que concede los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- Método de evaluación en grupos: Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común con la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.
- Método de establecimiento de categorías: Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- Método de distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- Método de distribución de puntos: Se distribuye 100 puntos entre los subordinados de acuerdo con el desempeño individual que haya mostrado.
- Método de comparaciones pareadas: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Basados en el desempeño a Futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos métodos son:

- Autoevaluaciones: El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- Evaluaciones psicológicas: Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- Métodos de los centros de evaluación: Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores

Para Sherman (1998)⁵⁸ los métodos los podemos agrupar de la siguiente manera:

- Métodos de Características: Están diseñadas para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa, y liderazgo que se considere importantes para el puesto y la organización en general. A este grupo pertenecen:
- Escalas Gráficas de Calificación: El trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características.
- Escalas Mixtas: Método basado en la comparación con un estándar (mejor que, igual a, o peor que).
- Distribución Forzada: Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables.
- Formas Narrativas: Requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del trabajador.
- Método de comportamiento: Método basado en una escala de clasificación teniendo descripciones de comportamiento, se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían exhibirse en el puesto.

⁵⁸ Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos (11ª ed.)*. Thomson. México.

- Método de incidente crítico: Denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo, es decir la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso.
- Método de lista de revisión de conductas: Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS): Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto.
- Escalas de observación de comportamiento (BOS)
- Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada de una conducta.
- Método de resultados: En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados.
- Mediciones de productividad: Para este método existen muchas mediciones de resultados, que miden utilizando niveles de productividad o venta.
- Administración por objetivos: Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas.

2.2.2.8. CONFLICTOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dessler, (2009)⁵⁹, menciona que “la evaluación de desempeño falla por razones comparables con estos tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. Algunas fallan porque no se informa a los subordinados, por adelantado, exactamente qué se espera de ellos, en función de un buen desempeño. Otras fallan debido a problemas con las formas o los métodos que se usan para evaluar y otro de los problemas es a la sesión de entrevista para proporcionar retroalimentación al empleado; estos incluirán las discusiones y la mala comunicación”.

2.2.2.9. MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

⁵⁹ Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. México.

Chiavenato (2007)⁶⁰ nos comenta de estos nuevos métodos de Evaluación de desempeño y nos hace referencia que su evolución es por las limitaciones que los mismos tienen, en la actualidad el nuevo enfoque hace referencia a autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del personal en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO) (Chiavenato, 2007)⁶¹

Dentro de las características de la EPPO están: participativa, envolvente y motivadora.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- CLIMA ORGANIZACIONAL. Es el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de la institución. El clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí (CHIAVENATO, I. 2000)⁶²
- CLIMA LABORAL. Es el conjunto de propiedades del ambiente organizacional percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (SUAREZ, C. 2000)⁶³
- DESEMPEÑO. Desempeño: acciones y comportamientos esperados por la empresa de parte de los empleados, basados en una escala, en la cual se valora la productividad, responsabilidad, competencia, compromiso y relaciones interpersonales en el ambiente laboral.
- DESEMPEÑO LABORAL. Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. (Urbina, 1998)⁶⁴.
- PERSONAL ADMINISTRATIVO. Persona empleada en la administración de una empresa o de otra entidad. Su tarea consiste en ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad. (<http://definicion.de/>)⁶⁵

2.4. HIPÓTESIS.

60 Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones (8a ed.)*. McGraw-Hill. México.

61 Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones (8a ed.)*. McGraw-Hill. México.

62 Chiavenato, I (2000) *Administración de Recursos Humanos. Colombia*, pg. 119

63 Suarez, C (2000) *Cultura y Clima Organizacional. Perú*, p. 143

64 Urbina S. (1998). *Test Psicológicos. (7m Ed.)*. México D.F: Prentice Hall.

65 Recuperado de <http://definicion.de/administrativo/>

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

El clima organizacional se asocia con el desempeño laboral del PERSONAL ADMINISTRATIVO de la DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LORETO en el 2015.

2.4.2. HIPÓTESIS DERIVADAS

El clima organizacional en el personal administrativo es negativo en la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015

El desempeño laboral en el personal administrativo es negativo en la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015

La asociación del clima organizacional con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015.

2.5. VARIABLES

2.5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente (X). Clima Organizacional

Variable Dependiente (Y). Desempeño Laboral

2.5.2. DEFINICIÓN de las variables

2.5.2.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

La Variable Independiente (X): Clima Organizacional se define conceptualmente como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral,

La Variable Dependiente (Y): Desempeño Laboral se define conceptualmente como el comportamiento del trabajador en la búsqueda por cumplir los objetivos fijados por la organización.

2.5.2.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL

La Variable Independiente (X): Clima Organizacional se define operacionalmente como el funcionamiento de una institución siendo positivo si alcanza el valor de 55 – 100% y negativo si alcanza el valor de 0 – 54%.

La Variable Dependiente (Y): Desempeño laboral se define operacionalmente como el desempeño cualificado en el personal administrativo, siendo positivo si alcanza el valor de 55 – 100% y negativo si alcanza el valor de 0 – 54%.

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	INDICADORES	ÍNDICES
Variable Independiente (X) Clima Organizacional	1. ORGANIZACIONAL	Positivo (SI): 55 – 100% Negativo (NO) 0 – 54%
	1.1. Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, espacios y ventilación)	
	1.2. La estructura organizativa facilita el desempeño de las funciones de los miembros que conforman la institución.	
	1.3. Se imparte orientaciones sobre la organización.	
	1.4. Se señala actividades que es preciso cumplir.	
	1.5. Se fija responsabilidades a los miembros de la institución.	
	1.6. Se delega la autoridad.	
	1.7. Se facilita la comunicación entre los miembros de la institución.	
	1.8. El reglamento de organización y funciones está al alcance de los miembros de la institución.	
	1.9. Se coordina las actividades administrativas.	
	1.10. Se organiza los estímulos al personal que labora en la institución.	
	2. ACTITUDINAL	
	2.1. Los miembros de la institución muestran responsabilidad en el trabajo	
	2.2. Los miembros de la institución cumplen con el horario de trabajo	
	2.3. La relación entre los miembros de la institución es cordial	
2.4. Se valora los aportes de los miembros		

	de la institución	
	2.5. Los beneficios que se recibe en la institución satisfacen las necesidades de sus miembros	
	2.6. Se trabaja armoniosamente en equipo	
	2.7. Demuestran empatía entre los miembros de la comunidad	
	3. ADMINISTRATIVA	
	3.1. Se respeta las normas del reglamento de organización y funciones	
	3.2. Las actividades administrativas se realizan en función a un plan	
	3.3. La autoridad imparte un trato benévolo y justo a los miembros de la institución	
	3.4. La autoridad permite a los miembros de la institución realizar sus iniciativas	
	3.5. La autoridad propicia el trabajo en equipo	
	3.6. La autoridad dota a los miembros de la institución con los materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones.	
	3.7. La jerarquía de autoridad se da desde los rangos mayores hasta los menores	

VARIABLE	INDICADORES	ÍNDICES
Variable Dependiente (Y) Desempeño Laboral	1. TAREA	Positivo (SI): 55 – 100% Negativo (NO) 0 – 54%
	1.1. Capacidad de toma de decisiones.	
	1.2. Capacidad de organización y planificación.	
	1.3. Capacidad de resolución de problemas.	
	1.4. Conocimientos técnicos.	
	1.5. Productividad (cantidad y calidad del trabajo).	
	2. DESEMPEÑO CONTEXTUAL	
	2.1. Orientación a objetivos y resultados.	
	2.2. Iniciativa	
	2.3. Compromiso con la organización	
	2.4. Colaboración y cooperación con compañeros	
	2.5. Compartir y transmitir conocimiento	
	3. CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS	
	3.1. Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral	
	3.2. Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo	
	3.3. Uso adecuado del tiempo y los recursos	

	laborales	
	3.4. Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo	
	3.5. Ritmo voluntario eficiente del trabajo	

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de nivel básico pues tuvo como fin crear un cuerpo de conocimiento teórico sobre los fenómenos educativos, sin preocuparse de su aplicación práctica.

3.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el alcance de la investigación fue de tipo correlacional porque se midió el grado de asociación entre las variables: Clima Organizacional y Desempeño Laboral⁶⁶.

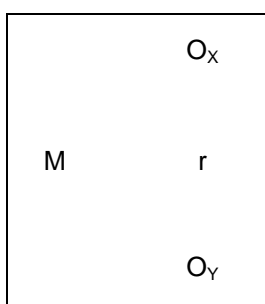
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño general de la investigación fue el no experimental y el diseño específico fue el transeccional correlacional.

Fue no experimental porque no se manipuló la variable independiente: Clima Organizacional.

Fue transeccional correlacional porque se recolectó los datos en el mismo lugar y en un mismo momento⁶⁷.

El diseño es:



Dónde:

M = Muestra

O_x = Observación a la variable independiente: Clima Organizacional

O_y = Observación a la variable dependiente: Desempeño Laboral

⁶⁶ CARRASCO, S (2006) *Metodología de la Investigación Científica*. Perú, p. 58.

⁶⁷ SANCHEZ, H y REYES, C. (2007) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Perú, p. 64

r = Posible asociación entre variables.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

La población estuvo conformada por 105 trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Loreto durante el 2015.

3.3.2. MUESTRA

La muestra fue conformada por los 49 trabajadores, obtenidos mediante la aplicación de la siguiente formula:

$$n = \frac{NZ^2(pe).(qe)}{E^2N+Z^2 pe.qe}$$

Donde:

n = Muestra

N = 105

Z² = 1.96

pe = 0.50

qe = 0.50

E = 0.05

Reemplazando los datos se obtiene:

$$n = \frac{105 \times 1.96^2 (0.50) (0.50)}{0.05^2 \times 105 + 1.96^2 (0.50) (0.50)} = 49 \text{ Tamaño de la muestra}$$

Técnica, Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos

3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue: la encuesta para ambas variables, la Independiente: Clima Organizacional y Dependiente: Desempeño Laboral.

3.4.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento de recolección de datos para ambas variables fue el cuestionario, el que mismo que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación.

3.4.2. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Elaboración y aprobación del anteproyecto de tesis.
- Elaborar el instrumento de la recolección de datos.
- Prueba de validez y confiabilidad al instrumento de recolección de datos.
- Recolección de la información.
- Organización de la información en cuadros.
- Análisis e interpretación de la información.
- Elaboración de la discusión, conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración y presentación del informe.
- Sustentación del informe.

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.5.1. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

La información fue procesada en forma computarizada utilizando el paquete estadístico computacional SPSS versión 23 en español y MINITAB 17 en español, sobre la base de datos con el cual se organizará la información en cuadros para luego representarlos en gráficos.

3.5.2. ANALISIS DE LOS DATOS

El análisis e interpretación de la información se realizó utilizando la estadística descriptiva (frecuencia, promedio (\bar{x}) y porcentaje) para el estudio de las variables en forma independiente y la estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2) $p < 0.05$ % para la prueba de hipótesis.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS UNIVARIADO

4.1.1. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO 01

Dimensión Organizacional en el Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015

ORGANIZACIONAL	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %	T	%
Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, espacios y ventilación)	21	43	28	57	49	100
La estructura organizativa facilita el desempeño de las funciones de los miembros que conforman la institución.	23	47	26	53	49	100
Se imparte orientaciones sobre la organización.	28	57	21	43	49	100
Se señala actividades que es preciso cumplir.	12	25	37	75	49	100
Se fija responsabilidades a los miembros de la institución.	9	18	40	82	49	100
Se delega la autoridad.	11	22	38	78	49	100
Se facilita la comunicación entre los miembros de la institución.	22	45	27	55	49	100
El reglamento de organización y funciones está al alcance de los miembros de la institución.	31	63	18	37	49	100
Se coordina las actividades administrativas.	16	33	33	67	49	100
Se organiza los estímulos al personal que labora en la institución.	39	80	10	20	49	100
PROMEDIO X	21	43	28	57	49	100

Fuente: Base de datos de los autores

En la CUADRO N° 01 se observa que de 49 (100%) personas, correspondientes al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 28 (57%) personas, manifestaron que es negativo en la dimensión organizacional en el clima organizacional predominando con 82%, el indicador : Se fija responsabilidades a los miembros de la institución, mientras que 21 (43%) personas manifestaron que es positivo en la dimensión organizacional en el clima organizacional, predominando con el 80% el indicador: Se organiza los estímulos al personal que labora en la institución,

concluyendo que fue negativo la dimensión organizacional en el clima organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015.

CUADRO 02

Dimensión Actitudinal en el Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015

ACTITUDINAL	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %	T	%
Los miembros de la institución muestran responsabilidad en el trabajo	7	14	42	86	49	100
Los miembros de la institución cumplen con el horario de trabajo	9	18	40	82	49	100
La relación entre los miembros de la institución es cordial	16	33	33	67	49	100
Se valora los aportes de los miembros de la institución	32	65	17	35	49	100
Los beneficios que se recibe en la institución satisfacen las necesidades de sus miembros	39	80	10	20	49	100
Se trabaja armoniosamente en equipo	19	39	30	61	49	100
Demuestran empatía entre los miembros de la comunidad	21	43	28	57	49	100
PROMEDIO X	20	42	29	58	49	100

Fuente: Base de datos de los autores

En la CUADRO N° 02 se observa que de 49 (100%) personas, correspondientes al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 29 (58%) personas, manifestaron que es negativo en la dimensión actitudinal en el clima organizacional predominando con 86%, el indicador : Los miembros de la institución muestran responsabilidad en el trabajo , mientras que 20 (42%) personas manifestaron que es positivo en la dimensión actitudinal en el clima organizacional, predominando con el 80% el indicador: Los beneficios que se recibe en la institución satisfacen las necesidades de sus miembros, concluyendo que fue negativo la dimensión actitudinal en el clima organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015.

CUADRO 03

Dimensión Administrativa en el Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015

ADMINISTRATIVA	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %	T	%
Se respeta las normas del reglamento de organización y funciones	22	45	27	55	49	100
Las actividades administrativas se realizan en función a un plan	20	41	29	59	49	100
La autoridad imparte un trato benévolo y justo a los miembros de la institución	30	61	19	39	49	100
La autoridad permite a los miembros de la institución realizar sus iniciativas	25	51	24	49	49	100
La autoridad propicia el trabajo en equipo	21	43	28	57	49	100
La autoridad dota a los miembros de la institución con los materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones.	32	65	17	35	49	100
La jerarquía de autoridad se da desde los rangos mayores hasta los menores	8	16	41	84	49	100
PROMEDIO X	23	46	26	54	49	100

Fuente: Base de datos de los autores

En la CUADRO N° 03 se observa que de 49 (100%) personas, correspondientes al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 26 (54%) personas, manifestaron que es negativo en la dimensión administrativa en el clima organizacional predominando con 84%, el indicador : La jerarquía de autoridad se da desde los rangos mayores hasta los menores , mientras que 23 (46%) personas manifestaron que es positivo en la dimensión administrativa en el clima organizacional, predominando con el 65% el indicador: La autoridad dota a los miembros de la institución con los

materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones, concluyendo que fue negativo la dimensión administrativa en el clima organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015.

CUADRO 04

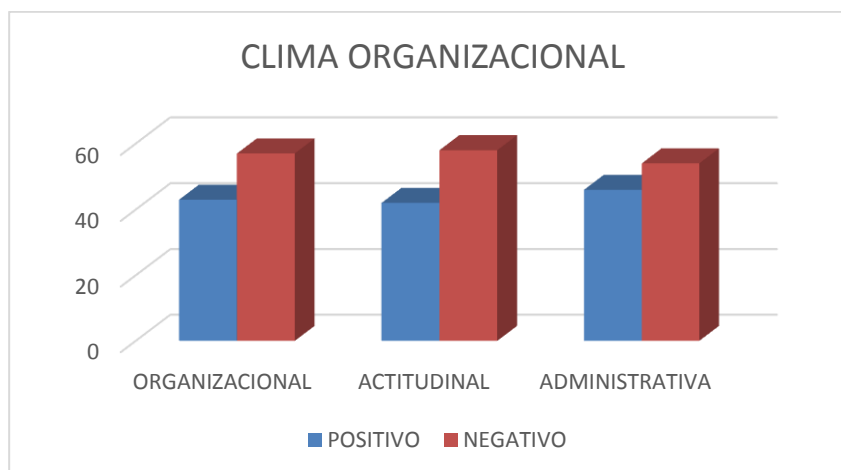
El Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015

CLIMA ORGANIZACIONAL	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %	T	%
ORGANIZACIONAL	21	43	28	57	49	100
ACTITUDINAL	20	42	29	58	49	100
ADMINISTRATIVA	23	46	26	54	49	100
PROMEDIO X	21	44	28	56	49	100

Fuente: CUADROS 01, 02 y 03

GRÁFICO 01

El Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015



En la CUADRO N° 04 se observa que de 49 (100%) personas, correspondientes al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 28 (56%) personas, manifestaron que es negativo el clima organizacional predominando con 58%, la dimensión actitudinal, mientras que 21 (44%) personas manifestaron que es positivo el clima organizacional, predominando con el 46% la dimensión: administrativa, concluyendo que fue negativo el clima organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015.

Con estos datos se logra el objetivo específico: Analizar el clima organizacional en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015, por consiguiente, se acepta la hipótesis derivada: El clima organizacional en el personal administrativo es negativo en la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015.

4.1.2. DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL

CUADRO 05

Dimensión Tarea en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015

TAREA	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
	FRECUENCIA f _i	PORCENTAJE %	FRECUENCIA f _i	PORCENTAJE %	T	%
¿El personal tiene la capacidad para tomar decisiones?	18	37	31	63	49	100
¿El personal tiene la capacidad de organización y planificación?	15	31	34	69	49	100
¿El personal tiene la capacidad de resolución de problemas?	25	51	24	49	49	100
¿El personal cuenta con los conocimientos técnicos necesarios?	29	59	20	41	49	100
¿El personal tiene baja productividad administrativa?	10	20	39	80	49	100
PROMEDIO Y	19	40	30	60	49	100

Fuente: Base de datos de los autores.

En la CUADRO N° 05 se observa que de 49 (100%) personas, correspondientes al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 30 (60%) personas, manifestaron que es negativo en la dimensión tarea del desempeño laboral, predominando con 80%, el indicador : El personal tiene baja productividad administrativa, mientras que 19 (40%) personas manifestaron que es positivo en la dimensión tarea del desempeño laboral, predominando con el 59% el indicador: El personal cuenta con los conocimientos técnicos necesarios, concluyendo que fue negativo la dimensión tarea del desempeño laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015.

CUADRO 06

Dimensión Desempeño Contextual en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015

Desempeño Contextual	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %	T	%
¿El personal está orientado a concretar objetivos y obtener resultados?	15	31	34	69	49	100
¿El personal demuestra iniciativa al desarrollar sus funciones?	11	22	38	78	49	100
¿El personal demuestra compromiso con la organización?	19	39	30	61	49	100
¿El personal colabora y coopera con compañeros?	25	51	24	49	49	100
¿El personal comparte sus conocimientos?	20	41	29	59	49	100
PROMEDIO Y	18	37	31	63	49	100

Fuente: Base de datos de los autores.

En la CUADRO N° 06 se observa que de 49 (100%) personas, correspondientes al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 31 (63%) personas, manifestaron que es negativo en la dimensión desempeño contextual del desempeño laboral, predominando con 78%, el indicador : El personal demuestra iniciativa al desarrollar sus funciones, mientras que 18 (37%) personas manifestaron que es positivo en la dimensión desempeño contextual del desempeño laboral, predominando con el 51% el indicador: El personal colabora y coopera con compañeros, concluyendo que fue negativo la dimensión desempeño contextual del desempeño laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015.

CUADRO 07

Dimensión Conductas Contra Productivas en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015

Conductas contra productivas	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
	FRECUENCIA f _i	PORCENTAJE %	FRECUENCIA f _i	PORCENTAJE %	T	%
¿El personal realiza un mantenimiento voluntario cuando el rendimiento laboral se ve afectado?	15	31	34	69	49	100
¿El personal realiza un mantenimiento voluntario cuando la calidad del trabajo se ve afectada?	18	37	31	63	49	100
¿El personal utiliza de forma adecuada el tiempo y los recursos laborales?	10	20	39	80	49	100
¿El personal asiste al trabajo y utiliza de forma eficiente el tiempo?	15	31	34	69	49	100
¿El personal mantiene un ritmo voluntario eficiente del trabajo?	17	35	32	65	49	100
PROMEDIO Y	15	31	34	69	49	100

Fuente: Base de datos de los autores.

En la CUADRO N° 07 se observa que de 49 (100%) personas, correspondientes al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 34 (69%) personas, manifestaron que es negativo en la dimensión conductas contra productivas del desempeño laboral, predominando con 80%, el indicador : El personal utiliza de forma adecuada el tiempo y los recursos laborales, mientras que 15 (31%) personas manifestaron que es positivo en la dimensión conductas contra productivas del desempeño laboral, predominando con el 37% el indicador: El personal realiza un mantenimiento voluntario cuando la calidad del trabajo se ve afectada, concluyendo que fue negativo la dimensión desempeño contextual del desempeño laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015.

CUADRO 08

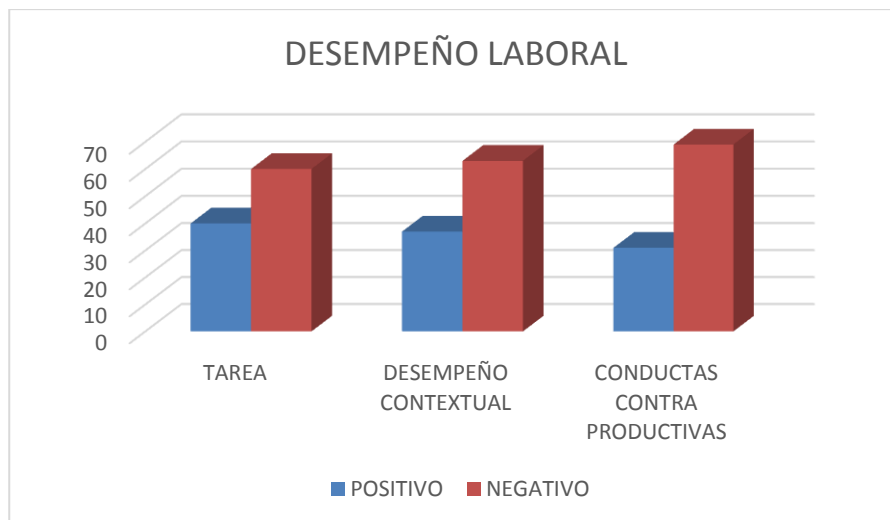
El Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015

Desempeño Laboral	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		TOTAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	T	%
	f _i	%	f _i	%		
TAREA	19	40	30	60	49	100
DESEMPEÑO CONTEXTUAL	18	37	31	63	49	100
CONDUCTAS CONTRA PRODUCTIVAS	15	31	34	69	49	100
PROMEDIO Y	17	36	32	64	49	100

Fuente: CUADROS 05, 06 y 07

Gráfico 02

El Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015



En la CUADRO N° 08 se observa que de 49 (100%) personas, correspondientes al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 32 (64%) personas, manifestaron que es negativo el desempeño laboral predominando con 69%, la dimensión conductas contra productivas , mientras que 17 (36%) personas manifestaron que es positivo el desempeño laboral, predominando con el 40% la dimensión: tarea, concluyendo que fue negativo el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015.

Con estos datos se logra el objetivo específico: Evaluar el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en

el año 2015, por consiguiente, se acepta la hipótesis derivada: El desempeño laboral en el personal administrativo es pésimo en la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015.

4.2 ANÁLISIS BIVARIADO

4.2.1. ASOCIACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

CUADRO 09

Clima Organizacional según Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto 2015

CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL				TOTAL	
	POSITIVO SI		NEGATIVO NO		T	%
	FRECUENCIA F_i	PORCENTAJE %	FRECUENCIA f_i	PORCENTAJE %		
POSITIVO SI	15	31	6	13	21	44
NEGATIVO NO	2	5	26	51	28	56
PROMEDIO	17	36	32	64	49	100

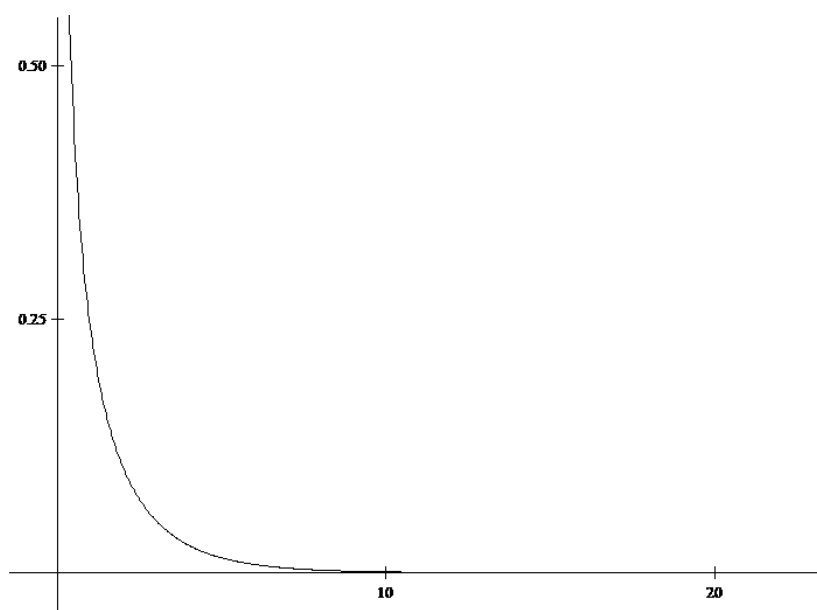
Fuente: 04 Y 08

$$X^2_c = 21,88 \quad gl = 1$$

$$X^2_{tab} = 3.84 \quad p < 0.05\%$$

$$r = 55 \%$$

$X^2_c > X^2_{tab}$ El clima organizacional se asocia con el desempeño laboral



Al aplicar el coeficiente de contingencia se obtuvo $r = 55 \%$, lo que indica que las variables se relacionan con una magnitud de 55 % (correlación moderada) aceptando la hipótesis de investigación que dice La asociación del clima organizacional con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015.

CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. DISCUSIÓN

Al realizar el análisis del clima organizacional se encontró que El clima organizacional en el personal administrativo es negativo, al respecto cabe indicar que el clima organizacional representa la percepción o experiencia que cada colaborador tiene de su entorno laboral, el mismo que influirá en forma positiva o negativa al momento de desempeñar las labores encomendadas por la institución, resultado que se refuerza cuando CHIAVENATO IDALBERTO (2000) en el texto “Administración de recursos humanos” expresa que el clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

Al realizar el análisis del desempeño laboral se encontró que el desempeño laboral en el personal administrativo es pésimo al respecto cabe indicar que el desempeño laboral es el aporte de cada uno de los colaboradores, de esta forma si este es positivo permitirá lograr los objetivos planteados por la institución mientras que de ser negativo la institución pone en riesgo el logro de sus objetivos planteados, pudiéndose presentar diferentes conflictos internos, al respecto PALACI (2005) en el texto “Psicología de la Organización” expresa que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Al realizar el análisis inferencial aplicando la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2_c) con $gl = 1$, $p = 0.05\%$, se encontró que $X^2_c = 21,88 > X^2_{tab} = 3.84$, con nivel de correlación $r = 55\%$ (moderada) aceptando la hipótesis de investigación que dice La asociación del clima organizacional con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015. Este resultado se refuerza cuando MARROQUÍN PÉREZ STEFANI ALEJANDRA, PÉREZ GUTIÉRREZ LORENA.

(2011) en la investigación “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, se determinó que el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King cumple la interrelación satisfactoriamente.

5.2 CONCLUSIONES

5.2.1. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS.

- ❖ El clima organizacional en el Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015, es negativo.
- ❖ El desempeño laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de la Educación de Loreto en el año 2015, es negativo.
- ❖ el clima organizacional se asocia directamente con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015.
- ❖ Los elementos que delimitaron el clima organizacional fueron: Organizacional, Actitudinal y Administrativa.
- ❖ Los elementos que delimitaron el desempeño laboral fueron: Tarea, Desempeño contextual, Conductas contra productivas.

5.2.2. CONCLUSIÓN GENERAL.

- ❖ El clima organizacional se asocia moderadamente con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el 2015. Al obtener $X^2_c = 21,88 > X^2_{tab} = 3.84$, $gl = 1$, $p = 0.05\%$ con nivel de correlación $r = 55\%$ (moderada).

5.3. RECOMENDACIONES

5.3.1. RECOMENDACIONES PARCIALES

- ❖ Al personal directivo de turno que implementen lineamientos orientados a generar un mejor clima organizacional para los trabajadores administrativos de la dirección regional de educación de Loreto, porque de esta forma permitirá al personal administrativo orientar su labor hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- ❖ A los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Loreto que cumplan diligentemente sus funciones establecidas en los documentos de gestión, utilizando de manera óptima el tiempo y los recursos de la institución.

- ❖ A los estudiantes de la Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gestión y Docencia Educativa continuar realizando investigación sobre el clima organizacional y desempeño laboral en el personal administrativo, dirección regional de educación de Loreto.
- ❖ Hacer extensivo los resultados de esta investigación a otras instituciones, universidades públicas y privadas.

5.3.2 RECOMENDACIONES GENERALES.

- ❖ A las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Loreto que promueva eventos de capacitación en temas de mejoramientos de Clima organizacional dirigido a los trabajadores de la institución, para brindar un mejor servicio a la comunidad.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. ALLES MARTA ALICIA (2002) Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Editorial Granica. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo, p. 41.
2. CHIAVENATO IDALBERTO (2000) Administración de recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill. Colombia, Bogotá, p 23.
3. ALVAREZ, V. y VALVERDE, S. (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. Perú, p. 60
4. MENDOZA AEDO ADA HERLINDA. (2011) Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red n°9 – callao. Lima – Perú, p. 54
5. CONTRERAS, K. P (2001) Clima Organizacional y Desempeño de la Gestión Directiva en Docentes – Facultad de Ciencias de la Educación – Universidad Nacional de la Amazonía Peruana – Iquitos – 2011, Iquitos – Perú, p. 45
6. MARROQUÍN PÉREZ STEFANI ALEJANDRA, PÉREZ GUTIÉRREZ LORENA. (2011) El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de BURGER KING. Guatemala. p.53
7. CHIAVENATO IDALBERTO (2000) Administración de recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill. Colombia, Bogotá, p. 120
8. GIBSON JAMES (1985) Organizaciones, conducta, estructura y proceso, Editorial Interamericana S.A de C.V, México, D.F., p. 35
9. DAVIS KEITH. NEWSTROM JOHN. (1997) Comportamiento Humano en las organizaciones, Editorial McMillan-Collier, Inglaterra, p. 141
10. NAVARRO, R. y GARCIA, A. (2007) Clima y Compromiso Organizacional México, p. 155.
11. LICKERT (1974), La organización, Nueva York, p.123
12. BRUNET, L (1999) El Clima de trabajo en las organizaciones. México, p. 79
13. ARNOLETTO, E y DÍAZ, A. (2009) Un aporte a la Gestión Pública Argentina, p. 14.
14. RODRIGUEZ, M (1996), Relaciones humanas. México, p. 65
15. GAIRIN, JOAQUÍN. (1996) Categorías de gestión relevantes para las Instituciones de Formación Docente. Venezuela, p. 294
16. MARTÍN Y COLBS (2002) Clima organizacional. México, p. 331 - 388
17. GAIRIN. JOAQUÍN. OB CIT (29) p. 416.
18. DESSLER, G (1993) Clima Organizacional. Pearson Education. México, p. 182
19. DESSLER, G (1993) Clima Organizacional. Pearson Education. México, p. 182
20. DESSLER, G (1993) Clima Organizacional. Pearson Education. México, p. 182
21. PIÑA, CARMEN (2007) Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zárate”. Cuba Provincia de Cienfuegos. Cuba, p. 58
22. CLAUSSITA (2012). Clima Organizacional en el Servicio de Enfermería. México, p. 81
23. PALACI DESCALS, FRANCISCO J. (2005). Psicología de la Organización. Editorial, Pearson Prentice Hall. Madrid, España. p. 155.

- 24.ROBBINS STEPHEN P. (2004) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall 7ma. Edición. México. P.
- 25.CHIAVENATO, IDALBERTO (2004) Comportamiento Organizacional.: Editorial Mc Graw Hill. México. p. 359
- 26.MILKOVICH, G. Y BOUDREAU, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Wilmington, CA: Addison Wesley Iberoamericana
- 27.MILKOVICH, G. Y BOUDREAU, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Wilmington, CA: Addison Wesley Iberoamericana. p. 95
- 28.Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999). Gestión de Recursos Humanos. España. Prentice Hall. p. 229
- 29.Davis, Keith y Wnewetrom John (1991). "El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México. Editorial McGraw Hill. p. 203
- 30.Nash, Michael (1989). "Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano". Colombia. Editorial Norma. p. 237 - 238
- 31.Strauss Sayles (1981). "Personal. Problemas Humanos de la Administración". Printice-Hall Inc. España. p. 81
- 32.ORGANIZACIÓN PARAMERICANA DE LA SALUD. Informe Anual (1989). Washington, D.C. Estados Unidos.
- 33.Strauss Sayles (1981). "Personal. Problemas Humanos de la Administración". Printice-Hall Inc. España. p. 54-55
- 34.Strauss Sayles (1981). "Personal. Problemas Humanos de la Administración". Printice-Hall Inc. España. p. 54
- 35.ORGANIZACIÓN PARAMERICANA DE LA SALUD. Informe Anual (1989). Washington, D.C. Estados Unidos.p. 116
- 36.ORGANIZACIÓN PARAMERICANA DE LA SALUD. Informe Anual (1989). Washington, D.C. Estados Unidos. p. 117
- 37.Drovetta, Susana (1992). "Dirección de la Salud". Editorial Macchi. Buenos Aires. p. 4
- 38.Nash, Michael (1989). "Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano". Editorial Norma. Colombia. p. 229
- 39.Nash, Michael (1989). "Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano". Editorial Norma. Colombia. P. 90
- 40.Strauss Sayles (1981). "Personal. Problemas Humanos de la Administración". Printice-Hall Inc. España. p. 90
- 41.Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va Ed.). Pearson Education. México D.F.
- 42.Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va Ed.). Pearson Education. México D.F.
- 43.Stoner, J. (1994). Administración. (5ta. Ed). Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- 44.Horngren, C. T.; Sundem, G. L. y Otratron, W. O. (2006). Contabilidad administrativa. Pearson Educación. México
- 45.Alles, M. A. (2007). Desempeño por competencia: evaluación 360°. Granica. Buenos Aires.
- 46.Cardozo Cuenca, H. (2007). Gestión empresarial del sector solidario. Ecoe. Bogotá.

47. Disney Enterprises. (2005). Disney y el arte del servicio al cliente. Panorama. México.
48. McCoy, J. (2007). How to align employee performance with business strategy. Recuperado de <http://uwp.edu/~crooker/786-SHRM/articles/pm-align-wm-062507.pdf>
49. Firth, D. (2002). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal. McGraw-Hill. Bogotá.
50. Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. pp 262-274.
51. Ones, D.S., Viswesvaran, C. y Dilchert, S. (2005). Cognitive ability in personnel selection decisions. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. London. pp 143-173.
52. Campbell, J.P. y Kuncel, N.R. (2001). Individual and team training. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London. pp. 278-312.
53. Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. y Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*. pp.52-69.
54. Borman, W.C., y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*. San Francisco. pp. 71-98.
55. Gorriti, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. pp 367-387.
56. Sackett, P.R. y DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. En N. Anderson. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London. pp. 145-164
57. Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill. Santiago, Chile.
58. Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). Administración de recursos humanos (11^a ed.). Thomson. México.
59. Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. Pearson Educación. México.
60. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones (8a ed.). McGraw-Hill. México.
61. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones (8a ed.). McGraw-Hill. México.
62. DUNNETTE, MARVIN (1974). Selección y administración de personal. Editorial CECSA. México
63. CHIAVENATO, IDALBERTO (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México
64. CHIAVENATO, I (2000) Administración de Recursos Humanos. Colombia, pg. 119
65. SUAREZ, C (2000) Cultura y Clima Organizacional. Perú, p. 143
66. Urbina S. (1998). Test Psicológicos. (7m Ed.). México D.F: Prentice Hall.
67. Recuperado de <http://definicion.de/administrativo/>
68. CARRASCO, S (2006) Metodología de la Investigación Científica. Perú, p. 58.
69. SANCHEZ, H y REYES, C. (2007) Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Perú, p. 64

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Marta Alicia (2002) Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Editorial Granica. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo, p. 41.
2. ALLES, Marta Alicia (2007). Desempeño por competencia: evaluación 360°. Granica. Buenos Aires.
3. ALVAREZ, V. y VALVERDE, S. (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. Perú, p. 60.
4. ARNOLETTO, E y DÍAZ, A. (2009) Un aporte a la Gestión Pública Argentina, p. 14.
5. BORMAN, W.C., PENNER, L.A., ALLEN, T.D. y MOTOWIDLO, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*. pp.52-69.
6. BORMAN, W.C., y MOTOWIDLO, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*. San Francisco. pp. 71-98.
7. BRUNET, L (1999) El Clima de trabajo en las organizaciones. México, p. 79.
8. CAMPBELL, J.P. y KUNCEL, N.R. (2001). Individual and team training. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London. pp. 278-312.
9. CARDOZO CUENCA, H. (2007). Gestión empresarial del sector solidario. Ecoe. Bogotá.
10. CARRASCO, S (2006) Metodología de la Investigación Científica. Perú, p. 58.
11. CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, Bogotá, p 23.
12. CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, Bogotá, p. 120.
13. CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Colombia, pg. 119.
14. CHIAVENATO, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones (8a ed.). McGraw-Hill. México.
15. CHIAVENATO, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones (8a ed.). McGraw-Hill. México.
16. CHIAVENATO, Idalberto (1993). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México.
17. CHIAVENATO, Idalberto (2004). Comportamiento Organizacional.: Editorial Mc Graw Hill. México. p. 359.
18. CLAUSITA (2012). Clima Organizacional en el Servicio de Enfermería. México, p. 81.
19. CONTRERAS, K. P (2001) Clima Organizacional y Desempeño de la Gestión Directiva en Docentes – Facultad de Ciencias de la Educación – Universidad Nacional de la Amazonía Peruana – Iquitos – 2011, Iquitos – Perú, p. 45.
20. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1997) Comportamiento Humano en las organizaciones, Editorial McMillan-Collier, Inglaterra, p. 141.

- 21.DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1991). El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México. Editorial McGraw Hill. p. 203.
- 22.DESSLER, G (1993) Clima Organizacional. Pearson Education. México, p. 182
- 23.DESSLER, G (1993) Clima Organizacional. Pearson Education. México, p. 182
- 24.DESSLER, G (1993) Clima Organizacional. Pearson Education. México, p. 182
- 25.DESSLER, G (2001). Administración de personal. (8va Ed.). Pearson Education. México D.F.
- 26.DESSLER, G (2001). Administración de personal. (8va Ed.). Pearson Education. México D.F.
- 27.DESSLER, G (2009). Administración de recursos humanos. Pearson Educación. México.
- 28.DISNEY ENTERPRISE (2005). Disney y el arte del servicio al cliente. Panorama. México.
- 29.DROVETTA, Susana (1992). Dirección de la Salud. Editorial Macchi. Buenos Aires. p. 4
- 30.DUNNETTE, Marvin (1974). Selección y administración de personal. Editorial CECOSA. México.
- 31.FIRTH, D. (2002). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal. McGraw-Hill. Bogotá.
- 32.GAIRIN, Joaquín (1996) Categorías de gestión relevantes para las Instituciones de Formación Docente. Venezuela, p. 294.
- 33.GAIRIN, Joaquin (1996) OB CIT (29) p. 416.
- 34.GIBSON, James (1985) Organizaciones, conducta, estructura y proceso, Editorial Interamericana S.A de C.V, México, D.F., p. 35.
- 35.GÓMEZ, L., BALKIN, D. y CARDY, R. (1999). Gestión de Recursos Humanos. España. Prentice Hall. p. 229.
- 36.GORRITI, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. pp 367-387.
- 37.HORNGREN, C. T., SUNDEM, G. L. y OTRATTON, W. O. (2006). Contabilidad administrativa. Pearson Educación. México.
- 38.LICKERT (1974), La organización, Nueva York, p.123
- 39.MARROQUÍN PÉREZ, Stefani Alejandra y Pérez Gutiérrez, Lorena (2011) El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de BURGER KING. Guatemala. p.53
- 40.MARTÍN y COLBS (2002) Clima organizacional. México, p. 331 – 388
- 41.MCCOY, J. (2007). How to align employee performance whit business strategy. Recuperado de <http://uwp.edu/~crooker/786-SHRM/articles/pm-align-wm-062507.pdf>
- 42.MENDOZA AEDO, Ada Herlinda (2011) Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red n°9 – callao. Lima – Perú, p. 54
- 43.MILKOVICH, G. y BOUDREAU, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Wilmington, CA: Addison Wesley Iberoamericana.
- 44.MILKOVICH, G. y BOUDREAU, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Wilmington, CA: Addison Wesley Iberoamericana. p. 95.

45. NASH, Michael (1989). Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia. Editorial Norma. p. 237 – 238.
46. NASH, Michael (1989). Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia. p. 229.
47. NASH, Michael (1989). Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia. P. 90.
48. NAVARRO, R. y GARCIA, A. (2007) Clima y Compromiso Organizacional México, p. 155.
49. ONES, D.S., VISWESVARAN, C. y DILCHERT, S. (2005). Cognitive ability in personnel selection decisions. The Blackwell Handbook of Personnel Selection. London. pp. 143-173.
50. ORGANIZACIÓN PARAMERICANA DE LA SALUD. Informe Anual (1989). Washington, D.C. Estados Unidos. p. 116
51. ORGANIZACIÓN PARAMERICANA DE LA SALUD. Informe Anual (1989). Washington, D.C. Estados Unidos.
52. ORGANIZACIÓN PARAMERICANA DE LA SALUD. Informe Anual (1989). Washington, D.C. Estados Unidos. p. 117
53. PALACI DESCALS, Francisco J. (2005). Psicología de la Organización. Editorial, Pearson Prentice Hall. Madrid, España. p. 155.
54. PIÑA, Carmen (2007) Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zárate”. Cuba Provincia de Cienfuegos. Cuba, p. 58
55. Recuperado de <http://definicion.de/administrativo/>
56. ROBBINS STEPHEN, P. (2004) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall 7ma. Edición. México. P.
57. RODRIGUEZ, M (1996), Relaciones humanas. México, p. 65.
58. SACKETT, P.R. y DEVORE, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. En N. Anderson. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. London. pp. 145-164.
59. SANCHEZ, H y REYES, C. (2007) Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Perú, p. 64.
60. SCHMIDT, F.L. y HUNTER, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin. pp 262-274.
61. SHERMAN, A., BOHLANDER, G. y Snell, S. (1999). Administración de recursos humanos (11ª ed.). Thomson. México.
62. STONER, J. (1994). Administración. (5ta. Ed). Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
63. STRAUSS SAYLES (1981). Personal. Problemas Humanos de la Administración. Printice-Hall Inc. España. p. 54
64. STRAUSS SAYLES (1981). Personal. Problemas Humanos de la Administración. Printice-Hall Inc. España. p. 54-55

65. STRAUSS SAYLES (1981). Personal. Problemas Humanos de la Administración. Printice-Hall Inc. España. p. 81
66. STRAUSS SAYLES (1981). Personal. Problemas Humanos de la Administración. Printice-Hall Inc. España. p. 90
67. SUAREZ, C (2000) Cultura y Clima Organizacional. Perú, p. 143
68. URBINA S. (1998). Test Psicológicos. (7m Ed.). México D.F: Prentice Hall.
69. WERTHER, W. y DAVIS, K. (2000). Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill. Santiago, Chile.

ANEXOS

1. MATRIZ DE CONSISTENCIA
2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO N° 1: Matriz de Consistencia

TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL MAYNAS - 2015

AUTOR : ANDREY ABRAHAM MARTIN PALOMINO RIOS

PAUL DAVID TELLO GATICA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA						
<p>Problema General</p> <p>¿El clima organizacional se asocia con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el 2015?</p> <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el clima organizacional en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015? • ¿Cómo es el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto 	<p>Objetivo General</p> <p>Demostrar que el clima organizacional se asocia con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el 2015.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el clima organizacional en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015 • Evaluar el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto 	<p>Hipótesis General</p> <p>El clima organizacional se asocia moderadamente con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el 2015.</p> <p>Hipótesis Derivadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El clima organizacional en el personal administrativo es negativo en la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015 • El desempeño laboral en el personal administrativo es negativo en la dirección regional de educación de Loreto 	<p>Variable</p> <p>Independiente (X) Clima Organizacional.</p> <p>Variable Dependiente (Y) Desempeño Laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> ORGANIZACIONAL <ol style="list-style-type: none"> Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, espacios y ventilación) La estructura organizativa facilita el desempeño de las funciones de los miembros que conforman la institución educativa Se imparte orientaciones sobre la organización académica Se señala actividades que es preciso cumplir Se fija responsabilidades a los miembros de la institución Se delega la autoridad Se facilita la comunicación entre los miembros de la institución El reglamento de organización y funciones está al alcance de los miembros de la institución Se coordina las actividades académicas y administrativas Se organiza los estímulos a los docentes y estudiantes ACTITUDINAL <ol style="list-style-type: none"> Los miembros de la institución muestran responsabilidad en el trabajo Los miembros de la institución cumplen con el horario de trabajo La relación entre los miembros de la institución es cordial Se valora los aportes de los miembros de la institución Los beneficios que se recibe en la institución satisfacen las necesidades de sus miembros Se trabaja armoniosamente en equipo Demuestran empatía entre los miembros de la comunidad ADMINISTRATIVA <ol style="list-style-type: none"> Se respeta las normas del reglamento de organización y funciones Las actividades académicas y administrativas se realizan en función a un plan La autoridad imparte un trato benévolo y justo a los miembros de la institución La autoridad permite a los miembros de la institución realizar sus iniciativas La autoridad propicia el trabajo en equipo La autoridad dota a los miembros de la institución con los materiales educativos necesarios para el desarrollo de la acción educativa 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Según el alcance de la investigación es de tipo correlacional porque se medirá el grado de asociación entre las variables: Clima Organizacional y Desempeño Laboral.</p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>El diseño general de la investigación será el no experimental y el diseño específico será el transeccional correlacional.</p> <p>Será no experimental porque no se manipulará la variable independiente: Clima Organizacional.</p> <p>Será transeccional correlacional porque se recolectará los datos en el mismo lugar y en un mismo momento.</p> <p>El diseño es:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <table style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">O_x</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;">M</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">r</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">O_y</td> </tr> </table> </div> <p>Dónde:</p>		O_x	M	r		O_y
	O_x										
M	r										
	O_y										

<p>en el año 2015?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se asocia el clima organizacional con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015? 	<p>en el año 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la asociación del clima organizacional con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015 	<p>en el año 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asociación del clima organizacional con el desempeño laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Loreto en el año 2015. 		<p>3.7. La jerarquía de autoridad se da desde los rangos mayores hasta los menores</p> <table border="1" data-bbox="1061 355 1697 1043"> <tr><td>1. TAREA</td></tr> <tr><td>1.1. Capacidad de toma de decisiones.</td></tr> <tr><td>1.2. Capacidad de organización y planificación.</td></tr> <tr><td>1.3. Capacidad de resolución de problemas.</td></tr> <tr><td>1.4. Conocimientos técnicos.</td></tr> <tr><td>1.5. Productividad (cantidad y calidad del trabajo).</td></tr> <tr><td>2. DESEMPEÑO CONTEXTUAL</td></tr> <tr><td>2.1. Orientación a objetivos y resultados.</td></tr> <tr><td>2.2. Iniciativa</td></tr> <tr><td>2.3. Compromiso con la organización</td></tr> <tr><td>2.4. Colaboración y cooperación con compañeros</td></tr> <tr><td>2.5. Compartir y transmitir conocimiento</td></tr> <tr><td>3. CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS</td></tr> <tr><td>3.1. Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral</td></tr> <tr><td>3.2. Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo</td></tr> <tr><td>3.3. Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales</td></tr> <tr><td>3.4. Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo</td></tr> <tr><td>3.5. Ritmo voluntario eficiente del trabajo</td></tr> </table>	1. TAREA	1.1. Capacidad de toma de decisiones.	1.2. Capacidad de organización y planificación.	1.3. Capacidad de resolución de problemas.	1.4. Conocimientos técnicos.	1.5. Productividad (cantidad y calidad del trabajo).	2. DESEMPEÑO CONTEXTUAL	2.1. Orientación a objetivos y resultados.	2.2. Iniciativa	2.3. Compromiso con la organización	2.4. Colaboración y cooperación con compañeros	2.5. Compartir y transmitir conocimiento	3. CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS	3.1. Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral	3.2. Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo	3.3. Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales	3.4. Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo	3.5. Ritmo voluntario eficiente del trabajo	<p>M = Muestra O_x = Observación a la variable independiente: Clima Organizacional O_y = Observación a la variable dependiente: Desempeño Laboral r = Posible asociación entre variables. Población La población estará conformada por 105 trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Loreto durante el 2015. Muestra La muestra estará conformada por 49 trabajadores de la población. Técnicas de Recolección de Datos La técnica que se empleará en la recolección de datos será: la encuesta para ambas variables, la Independiente: Clima Organizacional y Dependiente: Desempeño Laboral. Instrumentos de Recolección de Datos El instrumento de recolección de datos para ambas variables será el cuestionario, el que será sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación.</p>
1. TAREA																							
1.1. Capacidad de toma de decisiones.																							
1.2. Capacidad de organización y planificación.																							
1.3. Capacidad de resolución de problemas.																							
1.4. Conocimientos técnicos.																							
1.5. Productividad (cantidad y calidad del trabajo).																							
2. DESEMPEÑO CONTEXTUAL																							
2.1. Orientación a objetivos y resultados.																							
2.2. Iniciativa																							
2.3. Compromiso con la organización																							
2.4. Colaboración y cooperación con compañeros																							
2.5. Compartir y transmitir conocimiento																							
3. CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS																							
3.1. Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral																							
3.2. Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo																							
3.3. Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales																							
3.4. Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo																							
3.5. Ritmo voluntario eficiente del trabajo																							



ESCUELA DE POST GRADO – U.C.P.
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gestión y Docencia Educativa
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO, DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LORETO 2015

ANEXO N° 02 y 03

CUESTIONARIO

CÓDIGO: -----

I. PRESENTACIÓN

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre el: clima organizacional y desempeño laboral en el personal administrativo, dirección regional de educación de Loreto 2015

El estudio servirá para elaborar la tesis conducente a la obtención del Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa

Muchas Gracias

II. DATOS GENERALES

1. ÁREA : -----

2. DÍA: ----- 3. HORA: -----

III. INSTRUCCIONES

- Lee atentamente las preguntas del cuestionario y respóndelas marcando con un aspa (X) de acuerdo a su apreciación.
- La información proporcionada será confidencial.

IV. CONTENIDO

CLIMA ORGANIZACIONAL	Positivo SI	Negativo NO
1. ORGANIZACIONAL		
1.1. ¿Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, espacios y ventilación) son las más adecuadas?		
1.2. ¿La estructura organizativa facilita el desempeño de las funciones de los miembros que conforman la institución?		
1.3. ¿Se imparte orientaciones sobre la organización?		
1.4. ¿Se señala actividades que es preciso cumplir?		
1.5. ¿Se fija responsabilidades a los miembros de la institución?		
1.6. ¿Se delega la autoridad?		
1.7. ¿Se facilita la comunicación entre los miembros de la institución?		
1.8. ¿El reglamento de organización y funciones está al alcance de los miembros de la institución?		
1.9. ¿Se coordina las actividades administrativas?		
1.10. ¿Se organiza los estímulos al personal que labora en la institución?		
2. ACTITUDINAL		
2.1. ¿Los miembros de la institución muestran responsabilidad en el trabajo?		
2.2. ¿Los miembros de la institución cumplen con el horario de trabajo?		
2.3. ¿La relación entre los miembros de la institución es cordial?		
2.4. ¿Se valora los aportes de los miembros de la institución?		
2.5. ¿Los beneficios que se recibe en la institución satisfacen las necesidades de sus miembros?		
2.6. ¿Se trabaja armoniosamente en equipo?		
2.7. ¿Demuestran empatía entre los miembros de la comunidad?		
3. ADMINISTRATIVA		
3.1. ¿Se respeta las normas del reglamento de organización y funciones?		
3.2. ¿Las actividades administrativas se realizan en función a un plan?		
3.3. ¿La autoridad imparte un trato benévolo y justo a los miembros de la institución?		
3.4. ¿La autoridad permite a los miembros de la institución realizar sus iniciativas?		
3.5. ¿La autoridad propicia el trabajo en equipo?		
3.6. ¿La autoridad dota a los miembros de la institución con los materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones?		
3.7. ¿La jerarquía de autoridad se da desde los rangos mayores hasta los menores?		

DESEMPEÑO LABORAL	Positivo Si	Negativo No
1. TAREA		
1.1. ¿El personal tiene la capacidad para tomar decisiones?		
1.2. ¿El personal tiene la capacidad de organización y planificación?		
1.3. ¿El personal tiene la capacidad de resolución de problemas?		
1.4. ¿El personal cuenta con los conocimientos técnicos necesarios?		
1.5. ¿El personal tiene baja productividad administrativa?		
2. DESEMPEÑO CONTEXTUAL		
2.1. ¿El personal está orientado a concretar objetivos y obtener resultados?		
2.2. ¿El personal demuestra Iniciativa al desarrollar sus funciones?		
2.3. ¿El personal demuestra compromiso con la organización?		
2.4. ¿El personal colabora y coopera con compañeros?		
2.5. ¿El personal comparte sus conocimientos?		
3. CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS		
3.1. ¿El personal realiza un mantenimiento voluntario cuando el rendimiento laboral se ve afectado?		
3.2. ¿El personal realiza un mantenimiento voluntario cuando la calidad del trabajo se ve afectada?		
3.3. ¿El personal utiliza de forma adecuada el tiempo y los recursos laborales?		
3.4. ¿El personal asiste al trabajo y utiliza de forma eficiente el tiempo?		
3.5. ¿El personal mantiene un ritmo voluntario eficiente del trabajo?		