

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

---

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LA UNIDAD EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA  
PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO 2019**

---

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**ELABORADO POR**

**ROS NERY CARDENAS MALDONADO**

**TINGO MARÍA - PERÚ**

**2021**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**N° 002-2021-EPA- FCEA-UNAS**  
**REUNIÓN VIRTUAL**

Siendo las 10:30 horas del día viernes 30 de julio de 2021, se reúne mediante videoconferencia a través de la plataforma Microsoft Teams, los miembros del jurado calificador de tesis designados mediante Resolución Nro. 121-2020-D-FCEA, por lo que se autoriza la ejecución de la tesis con Resolución Nro.332/2019-D-FCEA. Mediante estos documentos se acredita el cumplimiento de los requisitos establecidos; por cuanto, el jurado procede a dar inicio a la sustentación de tesis para optar el título de Licenciado en Administración, titulada:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO 2019"**

Presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas **CÁRDENAS MALDONADO, Ros Nery.**

Luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor en concordancia con el Art. 48 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva; se procedió a la respectiva calificación en conformidad con el Art. 53 del mismo reglamento. Siendo el resultado siguiente:

**APROBADO POR: UNANIMIDAD**

**CALIFICATIVO : BUENO**

Siendo las 12:15 horas, se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 30 de julio de 2021.

Dr. Víctor Chacón López  
Presidente del Jurado

Lic. Adm. Antonio S. Simeón Núñez  
Miembro

Mag. Jhon H. Meléndez Ordóñez  
Miembro

Mag. Nebenka Caro Potokar  
Asesor

**Nota:**

Excelente: 19,20
Muy Bueno: 16, 17 y 18
Bueno: 13, 14 y 15
Regular: 11,12
Malo: 0, 10



# UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Av. Universitaria s/n - ☎ (062) 561174 –FAX: (062) 561156



"Año del diálogo y la reconciliación Nacional"

### RESOLUCIÓN Nro.332/2019-D-FCEA

Tingo María, 12 de setiembre de 2019

#### VISTO:

El Acuerdo Nro.168/2019-CGyT-EPA/FCEA de fecha 10 de setiembre de 2019, mediante el cual la Comisión Permanente de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración, sugiere al Decano de la Facultad la aprobación del proyecto de tesis titulado: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO**, presentado por la bachiller en Ciencias Administrativas **Ros Nery CARDENAS MALDONADO**.

#### CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución N°.309/2019-D-FCEA de fecha 10 de setiembre de 2019, se designa el jurado para evaluar el proyecto de tesis titulado: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO**, presentado por la bachiller en Ciencias Administrativas **Ros Nery CARDENAS MALDONADO**.

Que, mediante Informe s/n-2019-JT de fecha 06 de setiembre de 2019, el Presidente del Jurado de dicho proyecto sugiere la aprobación correspondiente.

El Reglamento para el otorgamiento de Grados Académicos y Títulos Profesionales, modificado de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, aprobado mediante Resolución N°.113-2019-CU-R-UNAS de fecha 26 de marzo de 2019.

Que el Art. 43° Reglamento para el otorgamiento de Grados Académicos y Títulos Profesionales, modificado de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, establece: ... el plazo para presentar y sustentar su tesis de hasta dos (2) años a partir de la oficialización de su proyecto de tesis,...

El Decano de Facultad, en uso de sus facultades y atribuciones conferidas por el Estatuto y Reglamento General de la UNAS,

#### RESUELVE:

**Artículo Único.-** Aprobar el proyecto de tesis titulado: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO**, presentado por la bachiller en Ciencias Administrativas **Ros Nery CARDENAS MALDONADO**.

Regístrese y comuníquese.

Dr. VICTOR CHACON LOPEZ  
Decano



## RESOLUCIÓN Nro.121/2020-D-FCEA

Tingo María, 05 de octubre de 2020

### Visto:

El Acuerdo Nro.030/2020-CPGyT-EPA-FCEA de fecha 01 de octubre de 2020, mediante el cual la Comisión Permanente de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración, sugiere al Decano de la Facultad el cambio de miembro del Jurado del Proyecto de Tesis titulado: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO, presentado por la bachiller en Ciencias Administrativas **Ros Nery CARDENAS MALDONADO**.

### CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución N°.309/2017-D-FCEA, de fecha 22 de agosto de 2019, se designa al Jurado del proyecto de tesis titulado: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO, presentado por la bachiller en Ciencias Administrativas **Ros Nery CARDENAS MALDONADO**.

Que, el Dr. Misael Alvarado Páucar, fue designado Presidente del Jurado del Proyecto de Tesis titulado: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO, quien actualmente se encuentra de licencia por año sabático, lo cual le imposibilita ejercer la función respectiva.

La solicitud de fecha 09 de setiembre de 2020, presentada por la bachiller en Ciencias Administrativas **Ros Nery CARDENAS MALDONADO**, que solicita el cambio de presidente del jurado.

El Decano de Facultad, en uso de sus facultades y atribuciones conferidas por el Estatuto y Reglamento General de la UNAS,

### RESUELVE:

**Artículo Único.**- Autorizar el cambio de Presidente del Jurado del Proyecto de Tesis titulado: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO, presentado por la bachiller en Ciencias Administrativas **Ros Nery CARDENAS MALDONADO**, quedando conformado dicho jurado de la siguiente manera:

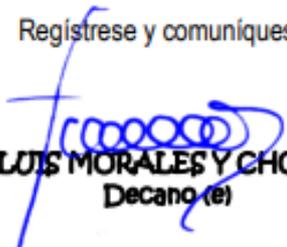
#### Jurado Anterior:

Dr. Misael ALVARADO PAUCAR, Presidente  
Lic. Adm. Antonio SIMEON NUÑEZ, Miembro  
Mag. Jhon MELENDEZ ORDOÑEZ, Miembro  
Mag. Nebenka CARO POTOKAR, Asesor

#### Jurado Actual:

Dr. Víctor CHACON LOPEZ, Presidente  
Lic. Adm. Antonio SIMEON NUÑEZ, Miembro  
Mag. Jhon MELENDEZ ORDOÑEZ, Miembro  
Mag. Nebenka CARO POTOKAR, Asesor

Regístrese y comuníquese.

  
Dr. LUIS MORALES Y CHOCANO  
Decano (e)



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**DIRECCION DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION**



**CONSTANCIA N° 001-2021-FCEA-DUI-UNAS-TM.-**

**EL DIRECTOR QUE SUSCRIBE, DE LA DIRECCION DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**

**Hace Constar:**

Qué; La Srta. CÁRDENAS MALDONADO, Ros Nery, ex alumna ha presentado el informe de tesis de pregrado titulado **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO 2019”** para disponer el uso del Software TURNITIN, cuyo resultado es:

**EVALUACION DE SIMILITUD: 11%**

Se expide el presente documento en cumplimiento a la Resolución N° 466-2019-CU-R-UNAS.

Tingo María, 04 enero de 2,021.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
TINGO MARÍA

**DR. MIGUEL ANGULO CÁRDENAS**  
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION  
**FCEA**

## **REGISTRO DE TESIS CONDUCENTE AL TÍTULO UNIVERSITARIO**

(Resol. N° 113-2019-CU-R-UNAS)

### DATOS GENERALES DE PREGRADO

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva

Facultad : Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa

Escuela : Escuela Profesional de Administración

Título de tesis: : El clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de Educación en la Provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019

Autor : Bach. Ros Nery Cárdenas Maldonado  
DNI: 45372149  
Título conducente a: Licenciado en Administración  
Año de sustentación y aprobación: 2019 y 2020

Asesor de tesis : MsC. Nebenka Caro Potokar

Área Académica : Gestión empresarial

Programa de investigación:  
02: Desarrollo social

Línea(s) de investigación(s):  
2.1. Capital humano

Lugar de ejecución  
Unidad Ejecutora 302 de Educación en la Provincia de Leoncio Prado.

Duración: Inicio : 01 de junio 2019  
Término : 30 de Julio 2021

Financiamiento  
FEDU : -.-  
Propio : S/. 6,380.00  
Otros : -.-

.....  
Bach. Ros Nery Cárdenas Maldonado  
Tesista

.....  
Mg. Nebenka Caro Potokar  
Asesor



## DEDICATORIA

Agradezco a Dios por estar en este mundo terrenal,

A mi Amado Padre Isaías Kenett por darme la vida, su sacrificio y esfuerzo, la educación y guiarme a pesar de las adversidades que se nos presentaron, pero juntos lo superamos y logramos esta meta,

A mi Amada hermana Ethel y sobrina Cely Barbara (Mi Luz) por ser las personitas afables, mi fuente de motivación e inspiración y de superación como ser humano cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor,

A mis primos(a), mis tíos (a) y mis abuelos por la complicidad, felicidad, motivación, consejos, apoyo incondicional y el amor, cariño eterno de todos ellos. La familia siempre te acompaña, y mi familia no me Abandona.

## AGRADECIMIENTO

- En primer lugar, agradecer a la Universidad Nacional Agraria de la Selva, la institución en la que desempeñamos nuestra labor como estudiantes universitarios quienes contribuyen los suficientes conocimientos, experiencias para nuestra formación profesional, científica y humanística.
- En segundo lugar, a la Mg. Nebenka Caro Potokar, por ser mi Asesora y brindarme su apoyo incondicional en este presente trabajo.
- En tercer lugar, a mi estimado colega Dr. Regner Nicolás Castillo Salazar por su amistad, solidaridad y la orientación para este presente trabajo.
- En cuarto lugar, a los 3 profesionales Administradores (a) - Juicio de Expertos (*pag.42;*) que me brindaron su tiempo, espacio en su agenda laboral para entrevistarme, revisar mi proyecto de tesis y la validación de mi instrumento (el cuestionario) gracias por sus alcances de desempeño y la experiencia en el tiempo real y la contribución del mejoramiento de este presente trabajo.
- En quinto lugar, agradecer al Prof. Jesús Pascual Barrueta Tarazona (director) y a todos los trabajadores de la Unidad Ejecutora N°302 de Educación de la Provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019 por la oportunidad, atención cordial y colaboración para ejecutar el desarrollo de este presente trabajo.
- Por ultimo agradezco a las personas, profesionales que estuvieron involucrados de alguna manera en este trabajo, no ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias por la voluntad, bondad de sus aportes, apoyo incondicional por ser posible la realización y el logro de este presente trabajo de investigación, la cual agradezco y comparto con todos ustedes; una vez más el agradecimiento a mi Amado Padre y demás familiares por velar en mi caminar y estar presentes no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona hacia mis objetivos y cumplir mis metas.

## ÍNDICE

Página

<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1. Contexto .....	1
1.1.2. Interrogantes .....	3
1.2. Objetivos .....	4
1.2.1. Objetivo general .....	4
1.2.2. Objetivos específicos:.....	4
1.3. Hipótesis.....	5
1.3.1. Hipótesis general .....	5
1.3.2. Hipótesis específicas.....	5
1.4. Variables e indicadores .....	6
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes .....	8
2.2. Bases teóricas .....	14
2.2.1. Clima organizacional.....	14
2.2.2. Importancia del clima organizacional.....	16
2.2.3. Teorías del clima organizacional de Rensis Likert.....	18
2.2.4. Dimensiones del clima organizacional .....	19
2.2.5. Desempeño laboral .....	21
2.2.6. Factores que afectan el desempeño laboral .....	22
2.2.7. Propósitos de la evaluación del desempeño .....	24
2.2.8. Métodos de evaluación de desempeño .....	25
2.3. Definición de términos básicos .....	28

<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA</b> .....	31
3.1. Tipo de investigación .....	31
3.2. Diseño de investigación.....	31
3.3. Población y muestra .....	32
3.3.1. Población .....	32
3.3.2. Muestra .....	32
3.4. Técnicas de recolección de datos .....	32
3.4.1. Encuesta.....	33
3.4.2. Revisión documental .....	33
3.5. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	34
3.5.1. Estadística descriptiva .....	34
3.5.2. Estadística inferencial.....	34
3.5.3. Análisis del instrumento de medición .....	35
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS</b> .....	37
4.1. Características de la muestra .....	37
4.2. Resultados del análisis de las variables en estudio.....	39
4.2.1. Descripción de la variable clima organizacional.....	39
4.2.2. Dimensión autonomía y toma de decisiones .....	40
4.2.3. Dimensión comunicación asertiva.....	41
4.3. Contraste de la hipótesis.....	46
4.3.1. Hipótesis general .....	46
4.3.2. Prueba estadística para las hipótesis específicas .....	48
<b>CAPÍTULO V DISCUSIÓN</b> .....	55
<b>CONCLUSIONES</b> .....	61
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	63

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	64
<b>ANEXO</b> .....	69

## INDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968).....	19
2. Fiabilidad del instrumento .....	35
3. Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral.....	47
4. Relación entre comunicación asertiva y el desempeño laboral .....	50
5. Relación entre la cooperación y el desempeño laboral.....	52
6. Relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral .....	53
7. Operacionalización de variables, dimensiones e indicadores.....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto.....	23
2. Diseño de investigación.....	31
3. Promedio de la dimensión sexo. ....	37
4. Promedio de la dimensión educación. ....	38
5. Promedio de la dimensión condición laboral. ....	38
6. Promedio de la dimensión lugar de procedencia. ....	39
7. Promedio de la variable clima laboral. ....	40
8. Promedio la dimensión autonomía y toma de decisiones. ....	41
9. Promedio de la dimensión comunicación asertiva. ....	41
10. Promedio de la dimensión Cooperación. ....	42
11. Promedio de la dimensión Relaciones interpersonales.....	42
12. Promedio de la Variable desempeñoOlaboral. ....	43
13. Promedio de la dimensión responsabilidad de la variable desempeño laboral. ....	44
14. Promedio de la dimensión desempeño en el puesto de la variable desempeño laboral. ....	44
15. Promedio de la dimensión compromiso institucionna de la Variable Desempeño laboral. ....	45
16. Promedio de la dimensión Formación y Desarrollo Profesional de la Variable Desempeño laboral.....	45

## RESUMEN

El objetivo del estudio fue Determinar el grado de relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. El tipo de estudio es aplicado y de nivel correlacional con diseño no experimental, transversal, el método aplicado fue la encuesta (diciembre, 2019), empleándose un cuestionario de entrevista adaptado de 30 ítems (tipo Likert). Los resultados indican que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,578) la misma que indica que es una correlación positiva media entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ), se concluye, que al mejorar la autonomía y toma de decisiones, la comunicación asertiva, la cooperación, las relaciones interpersonales se reflejará moderadamente en un 33.4% en la responsabilidad, desempeño en el puesto, compromiso, formación y desarrollo profesional en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

**Palabras clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, Unidad Ejecutora.

## **ABSTRACT**

The objective of the study was to determine the degree of relationship between the organizational climate and work performance in the Executing Unit 302 of education in the province of Leoncio Prado - Huánuco 2019. The type of study is applied and of the correlational level with non-experimental, transversal design, the method applied was the survey (December, 2019), using an interview questionnaire adapted from 30 items (Likert type). The results indicate that there is a relationship between organizational climate and work performance, 2019 with a correlation coefficient of Rho Spearman (0.578), which indicates that it is a positive average correlation between the variables and a level of bilateral significance of 0.000 ( $p < 0.05$ ), it is concluded that by improving autonomy and decision-making, assertive communication, cooperation, interpersonal relationships will be reflected in 33.4% in responsibility, job performance, commitment, training and professional development in the Executing Unit 302 of education in the province of Leoncio Prado - Huánuco 2019.

**Keywords:** organizational climate, work performance, Executing Unit.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contexto

Los cambios tecnológicos se han globalizado a tal punto que cada vez la personas se están volviendo más individualistas, con el bombardeo de la información desmedida y sin criterio para ser promovida, las personas se vuelven más insensibles, los medios masivos como la televisión y la radio van en busca de noticias cada vez más sensacionalistas, las personas se han vuelto conformistas frente a su propia realidad; las economías de los países latinos sufren constantemente, cambios de nivel económico, político y social, contextualizando el enfoque actual por el que están pasando las instituciones públicas, con el resquebrajamiento de las relaciones de las personas tanto de aquellos que trabajan en las instituciones públicas como del ciudadano que recibe el servicio, (Torres & Zegarra, 2013, p. 3).

Partiendo de esta condición nos encontramos en la responsabilidad de evaluar el desempeño en un ambiente de trabajo y sobre todo la evaluación en el sector público, el cual es motivo de preocupación de los gestores y autoridades, en los tres niveles de gobierno. Todos estos buscan maximizar el uso de los recursos, además de la promoción de los diferentes mecanismos que busca informar a los ciudadanos de las decisiones adoptadas para el fortalecimiento de la confianza, el vínculo estado-ciudadano, además del impulso del desarrollo de los diferentes indicadores que evalúan el desempeño. (Bonney & Armijo, 2005, p. 9)

Determinar la situación actual de clima organizacional en la instituciones públicas se está considerando como una herramienta estratégica el cual aporta al *feedback* de la institución, porque mediante este diagnóstico, las instituciones tienen claramente definido cuales son los elementos que ayudan al buen desempeño de los colaboradores, que impacta directamente en la calidad de los servicios que brindan a la ciudadanía, mejorando la productividad, la entrega, compromiso y calidad en la prestación de los servicios. (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015)

En cuanto a la situación en nuestro país Cabrera, (2019), menciona que los maestros de las escuelas denominada “La Esperanza”, cuenta con 39 trabajadores, el 69.25 indican que el clima organizacional es deficiente y el (66.7%) lo percibe como de nivel bajo, observándose problemas por las deficiencias en este tema, acarreado como producto la mala comunicación entre profesores, generando mala insatisfacción y desmotivación para el compromiso en el logro de los objetivos propuestos, dentro los planes de la institución.

En cuanto la deficiente percepción de la calidad de clima en las instituciones del Estado, es percibida por varios factores, siendo esto la desigualdad de las remuneraciones, la ausencia de planes de incentivos, la deficiencia en la promoción de los trabajadores que cumplen con las metas propuestas, las malas condiciones de infraestructura laboral, la falta de una cultura de seguridad y salud en el trabajo, además del liderazgo autoritario que no promueve el trabajo en equipo, donde los trabajadores solo cumplen con las actividades y no tienen iniciativa para solucionar nuevos problemas, alta rotación reflejado en la baja productividad y mal uso de los recursos asignado. (Charry, 2013)

Por lo que se plantea desarrollar la presente investigación en la unidad ejecutora 302 de educación de la Provincia de Leoncio Prado, institución pública ubicado en

Tingo María, que tiene como misión, ser líder respecto a una educación de calidad, con profesionales competitivos, con plena participación e integración de los integrantes, orientando su actuar al desarrollo de Leoncio Prado, además de la visión, que busca promover la mejora de la calidad educativa, mejorando los servicios con un acceso equitativo, de acuerdo a las exigencias de la población, actualmente cuenta 180 trabajadores, cuenta con el Concejo Participativo de Educación, cuatro Áreas y el Centro de Programas Educativos.

### **1.1.2. Interrogantes**

#### **Problema general**

¿Cuál es el grado de relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019?

#### **Problemas específicos:**

- ¿Cuál es el grado de relación entre la autonomía - toma de decisiones y el desempeño laboral en la Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019?
- ¿Cuál es el grado de relación entre comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019?
- ¿Cuál es el grado de relación entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019?

- ¿Cuál es el grado de relación entre las relaciones personales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019?

Es importante que el clima organizacional este estable y optimo en la Unidad Ejecutora 302 que refiere a educación en Leoncio Prado, ya que de ellos dependerá que se implemente las reformas educativas eficientemente, dado que especialmente en las instituciones de educación pública, existe bajos niveles en cuanto a la comprensión de lectura, problemas de resolución de problemas y en las ciencias sociales, según la FONDEP. La metodología empleada en la presente investigación, así como el uso de instrumentos aplicados servirá para generar nuevos y excelentes estrategias para posteriores tesis, en cuanto a las variables mencionadas.

Los conceptos y teorías abordadas en la presente investigación fueron de autores representativos para las dos variables estudiadas, para el clima organizacional destacan los autores Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, para la segunda variable que es el desempeño laboral, los autores Wayne & Robert, 2005, quienes brindaron las dimensiones e indicadores que nos permitieron definir adecuadamente las condiciones en la que se desarrollan los trabajadores en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar el grado de relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

### **1.2.2. Objetivos específicos:**

- Analizar la relación entre la autonomía - toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.
- Establecer la relación entre comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.
- Evaluar la relación entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.
- Analizar la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

### **1.3. Hipótesis**

#### **1.3.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

#### **1.3.2. Hipótesis específicas**

H<sub>1</sub> Existe relación entre la autonomía, toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

H<sub>2</sub> Existe relación entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

H<sub>3</sub> Existe relación entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

H<sub>4</sub> Existe relación entre las relaciones personales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

#### **1.4. Variables e indicadores**

**Variable independiente (X):** Clima organizacional

Los indicadores abarcados son:

- Autonomía en la planificación
- Autonomía en la organización
- Decisiones oportunas
- Decisiones ajustadas
- Habilidades
- comunicativas
- Comunicación
- oportuna
- Trabajo en equipo
- Apoyo mutuo
- Manejo de asertividad
- Empatía adecuada

**Variable dependiente (Y):** Desempeño laboral

Los indicadores abarcados son:

- Trabajo estructurado

- Eficacia
- Motivación en el alcance de objetivos
- Eficiencia
- Identificación de la organización
- Entusiasmo
- Capacitación Continua
- Desarrollo de Habilidades Profesionales

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **A nivel internacional**

Zans (2017) en su tesis de maestría para obtener el título de maestro en Gerencia Empresarial de la UNAN, orientado a estudiar la incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. El tipo fue cualitativo y el diseño explicativo. La población de 88 empleados y 59 la muestra. Los resultados muestran que el clima organizacional es favorable, porque genera entusiasmo, sin embargo, algunos llevan al extremo con medidas de lejanía y sin muestra de calidez a los clientes, por tanto, es bueno que las organizaciones dediquen tiempo para mejorar el clima ya que esto afecta el desempeño de los trabajadores, reflejándose en la mayor productividad beneficiando a toda la cadena. El desempeño laboral se centra en tomar medidas personales, para el beneficio de la totalidad de la organización.

Villadiego & Alzate (2017) en su tesis de pregrado para obtener el título profesional de Administrador de empresas, de la UNICARTAGENA, tesis orientada al estudio del clima organizacional y el desempeño de los trabajadores, evaluando como estas se vinculan con la relación interpersonal en la empresa Petroleum & Logistics S.A.S. Bogotá. Colombia. Mediante un estudio descriptivo con enfoque mixto, la población y muestra estuvo conformado por 8

personas, empleando cuestionarios. La investigación arrojó que el desempeño laboral no tiene una gran incidencia en el clima, en comparación con otras variables, pero que sí se deben abordar soluciones para aminorar su riesgo. A diferencia de las relaciones interpersonales que sí influyen en gran medida en el clima y las cuales no se encuentran afianzadas entre los colaboradores. Con tales hallazgos concluye que la aplicación de las recomendaciones es indispensable la participación de los jefes inmediatos y del departamento de Talento Humano.

Meléndez (2015) en su tesis de doctorado de Gestión del Talento Humano, orientado a estudiar la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014, Quito, Ecuador. Mediante un análisis descriptivo y correlacional, empleando la encuesta aplicado a 30 trabajadores. Concluyendo que: El clima organizacional no tiene ninguna influencia en el desempeño de los trabajadores, por tanto, es importante que estas tomen otras medidas, que ayude a fortalecer el desempeño de los trabajadores. Para ello deben realizar un diagnóstico previo, de acuerdo a los características y particularidades de los empleados, realizar acciones encaminadas a fortalecer el compromiso y entrega a la mejora de la prestación de servicio a los clientes, siempre y cuando no dejando y lado sus necesidades como personas y profesionales.

### **A nivel nacional**

Figuroa (2018), en su tesis de maestría en gestión pública de la USMP, Lima, Perú. Orientada a estudiar el clima de la organización y

el desempeño de los trabajadores de la dirección territorial de la policía de Huancayo 2018. La técnica fue la encuesta y su respectivo instrumento, la muestra lo conformaron 38 trabajadores. Los trabajadores motivados siempre tienen un buen rendimiento, cumpliendo a cabalidad con los objetivos propuestos, existe una relación de 0,459 con el ambiente físico, por tanto, es importante evaluar las condiciones de infraestructura, la ventilación, las luces, los colores, etc., porque estos ayudan a mejorar el desempeño y rendimiento de los trabajadores. Asimismo, el ambiente como el clima organizacional tiene una relación de 0,381, la misma que incide, una buena cultura, la promoción, la premiación a trabajadores por buena labor que realizan.

Solano (2017), en la tesis de maestría en gestión pública de la UCV, orientada a estudiar el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central-Juanjuí, año 2017, la presente forma parte de un estudio de tipo descriptivo y teniendo como diseño correlacional. La muestra fue de 20 personas. Concluyendo que: Ambas variables están relacionados, tal como muestra Pearson de 0,675 y un  $p$  menor al 0.05, por tanto la institución como principal actividad interna, es velar por mantener un buen clima organizacional, practicando los valores, respetando las opiniones de los trabajadores, de modo que estos se sientan contentos, motivados e identificados con la institución y estos orienten sus acciones a mejorar el desempeño en sus labores, cumpliendo con cada uno de las metas establecidas, generando mejores experiencias en los usuarios, para que estos mueren la confianza y recomienden el servicio a otros ciudadanos.

Quispe (2015), en su tesis de pregrado para obtener el título profesional de Administración de la UNJMA, orientado a estudiar el clima de la institución y

el desempeño laboral en el municipio de Pacucha, Andahuaylas, 2015. La muestra fue de 64 trabajadores. Concluyendo: Que existe relación positiva moderada entre ambas variables estudiadas, tal como muestra el coeficiente de Spearman de 0,743. Al mejorar el clima en la institución, mejorará también el desempeño en sus labores de los trabajadores, por consiguiente, la institución debe implementar alternativas de mejora en la motivación, además del fortalecimiento de la cultura, los valores, el trabajo en equipo, además, de tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones, de tal manera, estos se sientan valorados y útiles dentro de la institución, logrando la estabilidad laboral, disminuyendo la deserción laboral que genera pérdidas e inestabilidad en la institución.

Torres & Zegarra (2015) en su artículo científico denominado, clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. El artículo hace mención de la correlación entre las dos variables en estudio, el tipo fue básico, con método cuantitativo, la muestra fue de 133 maestros. Las variables se relacionan fuertemente de acuerdo al  $r$  con un valor de 0,828. Por tanto, estas, al mejorar sus estrategias en la variable primera, mejorarán en la misma proporción el resultado en la segunda. El clima organizacional, hoy en día juega un papel importante para la mejora de los servicios de los trabajadores, de nada sirve tener suficiente personal cuando estos no están motivados, además estos no sienten que aportan en la institución, brindando un servicio por cumplir, producto del mal desempeño. Por lo que deben realizar constantemente una evaluación general para establecer las deficiencias de la institución, que desmotiva en el cumplimiento de sus deberes como servidores públicos.

### **A nivel local**

Soria (2018) en su tesis para obtener el grado de licenciada en administración de la UDH, estudio que estudia el clima organizacional y desempeño laboral en docentes y personal administrativo de la I.E.I N° 32629 la Punta del distrito de Umari de Pachitea-Huánuco, 2018, Huánuco, Perú. Mediante esto dar a conocer la importancia del clima en las instituciones, que repercute en la formación de talentos, mejores docentes que se comprometen a cumplir la noble labor, mejorando la calidad de enseñanza, por ende, una mejor sociedad que respete y valore su entorno, además de contribuir con el desarrollo y crecimiento del país. El 61.22% de los trabajadores mencionan que el ambiente es adecuado y promueve la creatividad, sin embargo, solo el 12.24 realizan las labores en el tiempo establecido. Pero al mejorar el clima, mejorará también el desempeño de estos, además los objetivos serán cumplidos con efectividad, además la productividad de los empleados se verá reflejado, en el uso de los recursos, tiempo y en el cumplimiento de actividades que ayuden a mejorar la imagen de la institución.

Rojas (2018) en su tesis de maestría en gestión pública de la UCV, orientada a estudiar el clima organizacional y desempeño laboral en Unidad Territorial FONCODES, Huánuco 2018, Huánuco Perú. El tipo fue descriptivo correlacional, diseño no experimental. La población y muestra 21 trabajadores. Los resultados señalan que existe correlación entre los temas de estudio. Por tanto, al mejorar una de las variables, se verá el impacto en la otra variable, la misma que debe ser evaluada por los gestores para tomar decisiones acertadas que permita mejorar el clima, trabajo en equipo, fortalecer la cultura organizacional, de esta manera los trabajadores se integren al equipo y aporten con sus

habilidades destrezas en la solución de problemas, además del cumplimiento de objetivos e incrementar el desempeño que beneficiará a los ciudadanos.

Machuca (2016) en su tesis para obtener el grado de licenciado en Administración de la UNAS, orientado al estudio del clima organizacional y desempeño laboral en el municipio de Leoncio Prado, Tingo María 2015. Huánuco Perú. El tipo de estudio cualitativo con diseño transversal. Existe relación entre las dos variables, de acuerdo al coeficiente de 0,770. La estructura de la organización, las responsabilidades, recompensa y la forma del manejo de un problema con el desempeño mejorando en la tolerancia al riesgo y apoyo. Estableciendo las líneas de mando correctamente, premiando a los trabajadores, la capacitación y preparación en manejo de conflictos ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores, estos se muestran mas comprometidos a cumplir con lo establecido y con el respeto a las decisiones, además del aporte de sus opiniones y sugerencias para la solución de problemas.

Beraun & Zuñiga (2014) en su tesis para obtener el grado de licenciado en administración, de la UNHEVAL, estudio relacionado a determinar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán período 2011-2012 Huánuco, Perú. Mediante el uso del método científico, método de la observación. Mediante un estudio descriptivo. Permitió concluir que el clima organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL. La estructura, se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL. La responsabilidad, se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL. La

tolerancia al conflicto se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL. La identidad, se relaciona positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL. La cooperación tiene una relación positiva con el trabajo en equipo de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Clima organizacional**

El clima organizacional, es identificar cual es el grado de satisfacción del trabajador con respecto a los elementos de la administración, la administración de recursos humanos, es decir como se siente en su lugar de trabajo, evaluando cada uno de las herramientas disponibles y con las carencias. (Louffat, 2011, p. 198)

Para Chiavenato (2008, p. 553), muestra la forma como las personas se relacionan con los demás, los proveedores, clientes, además del nivel de satisfacción con el ambiente que le encierra. Esto puede ser, favorable, desfavorable, dependiendo de las expectativas, personalidad de los factores internos y externos que rodea al trabajador.

La motivación de las personas está reflejada en el buen clima o mal clima de una empresa. Las personas a menudo buscan adoptarse a una serie de circunstancias para cubrir sus necesidades y conservar el equilibrio de sus emociones. Por tanto, puede considerarse como una etapa creciente en constante adaptación, que busca la satisfacción de las deficiencias de nivel primario, unido como principal al orden superior. El problema en la adaptación se presenta al no lograr satisfacer las necesidades superiores. (Chiavenato, 2009, p. 260)

También incide en el diseño del puesto, los equipos deben moverse en un espacio que promueve la integración, el conocimiento de los puestos y el trabajo independiente, por lo cual, no necesariamente se ajustan a la empresa con un líder autócrata descendente. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 302)

### ***Reglamentación de la Ley General de Educación N° 28044***

La Ley General de Educación N° 28044 se promulgó y fue resultado de un arduo trabajo consensuado en el Congreso de la República. Se realizaron consultas al país: la técnica, en la que participaron cerca de 100 especialistas; la descentralizada y ciudadana, con 34,759 personas y, la institucional, con 280 instituciones. El Proyecto de la Comisión de Educación, Ciencia y Tecnología del Congreso de la República fue aprobado por unanimidad y promulgado como Ley por el Presidente Constitucional de la República, Dr. Alejandro Toledo, el 28 de julio de 2003.

El Ministerio de Educación trabajó, desde ese momento, con especialistas, expertos e instituciones los Reglamentos de la Ley. Quiso que éstos propicien iniciativas e innovaciones, fijen disposiciones nacionales, regionales y locales y, desde luego, se logre un sistema educativo flexible, articulado e inclusivo que tenga en cuenta la diversidad de nuestro país.

Después de un intensivo trabajo normativo, esta gestión ministerial entrega y pone a consideración de la Comunidad Educativa este libro, denominado "Educación: Calidad y Equidad", que contiene todos los reglamentos de la Ley. El Reglamento de Educación Básica Regular norma, de manera articulada, la educación inicial, primaria y secundaria de niños y adolescentes; el de la Educación Básica Alternativa, dirigido a quienes no tuvieron acceso oportuno a la

Educación Básica Regular, o no pudieron culminarla; el de la Educación Básica Especial, con un enfoque educativo integrador, atiende a quienes tienen necesidades educativas especiales; el de la Educación Técnico Productiva, dirigido a las personas que desean acceder al empleo y auto empleo mediante la adquisición de competencias laborales y empresariales; el de la Educación Comunitaria, propicia, reconoce y valora la educación desarrollada desde diferentes organizaciones de la sociedad fuera del ámbito escolar; y el de la Gestión Educativa Descentralizada, promueve la participación, la concertación, la vigilancia, la eficacia y la ética. Finalmente, en este libro, se adjunta la Ley y el Reglamento del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana – FONDEP.

Con las normas establecidas y el horizonte diseñado, corresponde a todos: directores, profesores, padres de familia, estudiantes, especialistas, empresarios, autoridades y políticos, Estado y sociedad civil, emprender el trabajo de construir una educación de calidad con equidad, sin exclusiones de ningún tipo. Todos debemos comprometernos en esta tarea porque los niños, niñas, adolescentes y adultos tienen el derecho de desarrollarse integralmente como personas en nuestra comunidad nacional. La Educación es Tarea de Todos.

### **2.2.2. Importancia del clima organizacional**

Es de importancia tener conocimiento del tipo de ambiente existente en la empresa. Esto se realiza a través del análisis o evaluación del clima, porque, al contar un ambiente de trabajo adecuado, unido a un buen liderazgo, los colaboradores contribuirán para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos. Este análisis permite determinar cuales son los puntos fuertes y

débiles de la empresa, además de establecer los componentes positivos y negativos de la productividad. (Galicia, García, & Monserrat, 2011)

Un clima organizacional adecuado ayuda, fortalece la confianza de los miembros del equipo y sus líderes. La confianza promueve la colaboración, disminuye la escasez de vigilar la conducta de los demás y agrupa a los integrantes en torno a la debilidad, para que los demás no saquen provecho. Aquí nace la importancia de mantener la cooperación y confianza en los gestores, que supone que los integrantes estén dispuestos a admitirse y cumplir con las decisiones de los líderes. (Robbins & Judge, 2009, p. 329)

Este está profundamente conexo con la entrega de los trabajadores. Cuando existe una mayor motivación, el clima en la empresa mejora, convirtiéndose en mejores relaciones de complacencia, esfuerzo, interés, asistencia, etc. (Rodríguez, 2016), por el contrario, cuando existe una baja motivación, por diversos problemas, tales como la frustración o límites de satisfacción de las necesidades, el clima en la organización desciende, mostrados en los mayores niveles de depresión, insatisfacción, indiferencia, falta de interés, convirtiéndose en muchos casos como, la agresividad, estrés, etc. Esto motiva a los trabajadores a expresarse a través de sus organizaciones, tal como es el caso de las huelgas, movilizaciones, etc. (Chiavenato, 2007, p. 56)

El clima organizacional mejora la satisfacción en el trabajo y esta enlazado con la calidad de vida laboral. El nivel de satisfacción en el puesto de trabajo, ayuda a eliminar la rotación de personal, a sostener un clima favorable, a promover y a conquistar su puesto. Por lo tanto, el clima organizacional, esta enlazado con el comportamiento de trabajador, asimismo, un

clima adecuado impacta en la forma que los trabajadores realizan sus labores en la empresa. (Chiavenato, 2009, p. 13)

### **2.2.3. Teorías del clima organizacional de Rensis Likert**

Las decisiones que adoptan los administrativos directamente en el comportamiento de los trabajadores de menor rango, sin embargo, esto se ve afectado por diversos factores como, la diferencia entre salarios, los niveles jerárquicos, la personalidad, la forma de percibir el clima de la empresa. La teoría de Likert es una de las más entendidas y que mejor esquematiza el clima de una empresa, promueve un clima de participación, para promover la efectividad organizacional, en concordancia con las teorías de motivación, que incentiva a las personas a realizar un mejor trabajo. (Rodríguez, 2016. p. 7)

Las empresas que emplean métodos que permita a los trabajadores a que estos se sientan realizados, estos se comprometen mas a cumplir las metas, además tienen mayor productividad, se sienten parte de la organización, además de sentirse motivados para cumplir con sus labores. Por tal razón, Likert menciona que es bueno realizar el diagnóstico constante del sistema de empresa de acuerdo a las variables causales, intermedias y finales, estos a la vez definen las características de la empresa y que incide en la percepción de cada individuo con respecto a la organización, las variables se definen a continuación:

Variable causal, muestra como una empresa evoluciona y muestra sus avances, dentro de las cuales están la estructura organiza y de administración, las decisiones, las actitudes de los colaboradores.

Variable intermedia, evalúa como esta funcionando la empresa a nivel interno, evaluando la motivación, la comunicación, la toma de decisión.

Variable final, es el resultado de las variables anteriores, mostrando los resultados en cuanto a la productividad, los ingresos y egresos de la empresa.

Estas tres variables unidad, forman los tipos de clima en la organización, además de los sistemas que son mostrados en la tabla. (Rodríguez, 2016. p. 7)

**Tabla 1**

*Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968)*

<b>Clima autoritario explotador</b>	<b>Clima autoritario paternalista</b>	<b>Clima participativo Consultivo</b>	<b>Clima de participación en grupos</b>
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	La motivación de los empleados se da por su participación, por implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente descendente y lateral.

**Fuente:** Chiavenato (2009b).

#### **2.2.4. Dimensiones del clima organizacional**

Entre las dimensiones del clima organizacional planteado por Rojas, (2018) en su investigación sobre clima organizacional y desempeño laboral, menciona las dimensiones:

### ***Autonomía y Toma de Decisiones.***

Los trabajadores en una institución deben mostrar responsabilidad para realizar la planificación diaria, autonomía individual e iniciativa para el desempeño de sus labores.(Hellrieger & Slocum, 2008)

Esta relacionado con el empoderamiento del trabajador, es decir empoderar, dar autoridad y transferir responsabilidades a los trabajadores para que estos se muevan y aporten con de manera activa en la empresa. Se refiere al cambio en la cultura, donde estos por iniciativa propia y autonomía cumplan con sus obligaciones, contrario a una empresa donde las reglas obligan a cumplir las tareas. (Chiavenato, 2009, p. 194)

### ***Comunicación Asertiva***

El asertividad es un rasgo de la conducta, que presentan las personas con el propósito de aportar en la mejora de la comunicación, convirtiendo esto como una comunicación de calidad, segura, honesto contribuyendo a la mejora de las relaciones entre los equipos de trabajo y la cadena que integran la organización. (Rengifo, 2014, p. 13)

### ***Cooperación***

La cooperación es el trabajo coordinado, trabajo en equipo que realizan los trabajadores, es decir un método sistemático, integral y planificado, orientado a la mejora de la eficiencia de la empresa. Esta elaborado para la resolución de problemas que disminuyen la efectividad operativa en cada uno de los niveles, tales como la ausencia de aporte, la excesiva descentralización y débil comunicación. (Koontz et al., 2012, p. 360)

### ***Relaciones interpersonales***

El trabajo en un ambiente que promueve la creatividad, donde los colaboradores colaboran entre sí para la resolución de problemas, aportan con sus ideas, sugerencias y opiniones para llevar al éxito a la empresa. Un ambiente adecuado muchas veces fomenta la creación de lazos afectivos de amistad que supera la relación netamente laboral, sino que va más allá de las horas de trabajo.

La buena relación interpersonal genera confianza y credibilidad, mediante a través expresiones de reserva, respeto y empatía. Es indispensable la comunicación efectiva, donde exista la comprensión, respeto, apoyo mutuo, para solucionar problemas, superar barreras y fortalecer la convivencia sana, el surgimiento, empoderamiento de las personas, los clientes lo perciben por la calidad de los servicios. Para Fernández (2003: 25), citado por (Vásquez, 2015, p. 17).

#### **2.2.5. Desempeño laboral**

Es el rendimiento y desenvolvimiento que muestran los trabajadores al momento de desarrollar sus tareas y actividades esenciales que demanda el puesto en el que se encuentran. (Wayne & Robert, 2005, p. 239)

Koontz et al. (2012) mencionan que el desempeño laboral contribuye al logro del objetivo determinado por el nivel alto, para la realización de los procedimientos y lograr los propósitos y brindar retroalimentación de las tareas de los trabajadores del nivel medio y técnico.

El desempeño laboral de los empleados es evaluado mediante los indicadores definidos con anterioridad. Los mismos que son factores actitudinales, el respeto, actitud, iniciativa, creatividad, liderazgo, conocimiento del puesto

donde se desempeña y de todo el funcionamiento de la empresa, con conocimiento general. (Chiaventao, 2007)

La medición del desempeño del trabajador en el puesto de trabajo en la organización muestra los resultados de la evaluación referente a la ejecución del objetivo estratégico a nivel individual. En tal caso, es un asunto para analizar si los objetivos laborales fueron cumplidos en la organización. (Robbins & Judge, 2013)

Asimismo Guzman (2017) menciona que está unido a características propias de las personas, dentro de los que mencionan, la cualidad, necesidad y habilidad de cada trabajador, que coordinan entre sí, de acuerdo al tipo de trabajo y con la empresa en general, obteniendo como resultado la coordinación entre las variables.

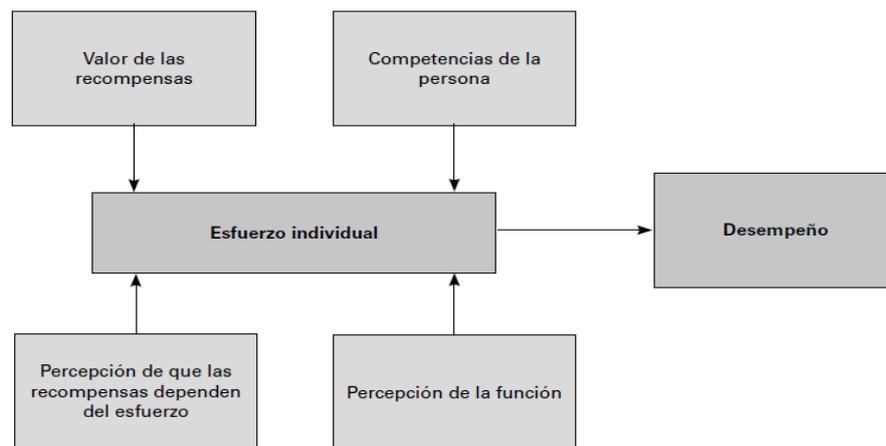
#### **2.2.6. Factores que afectan el desempeño laboral**

Chiavenato (2008, p. 246) menciona que el desempeño que muestran los trabajadores depende de muchos factores. Esto cambia depende de la persona y el contexto que enfrentan, porque existen elementos que condicionan. Las personas consideran que la recompensa debe ser en función a su esfuerzo, por ello, muchos evalúan si vale la pena hacer cierta actividad o no. En tal manera, el esfuerzo de cada trabajo depende de la condición y de su percepción del papel que tiene que desempeñar, 0por tanto, es claro0que el 0jercicio en0relación a la variable que lo conforman.

De acuerdo a Hellrieger & Slocum, (2008) menciona que los factores que afectan, son:

- Dar instrucciones específicas cuando se examinan tareas y metas.

- Poner mucha atención a los errores y juicios equivocados, señala con rapidez lo que el subordinado este haciendo mal.
- Poner atención a las sugerencias del subordinado. Rara vez pide retroalimentación al subordinado.
- Encargar al subordinado trabajos de rutinas.
- Imponer sus propios puntos de vista en los desacuerdos.



*Fuente:* Chiavenato (2008, p. 246)

**Figura 1.** Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto.

Además (Chiavenato, 2009a) los conflictos son factores que llegan a generar en una organización acciones favorables y desfavorables, constructiva y destructiva, como pueden ser.

**Frustración:** Las personas y los equipos señalan que sus labores no entorpecidos, es allí donde se genera la frustración y tensión. Esto afecta el normal desempeño de labores y bienestar de los trabajadores (Chiavenato, 2009)

**Pérdida de energía.** Es la consecuencia de los conflictos que genera desgaste de los trabajadores, en lugar de generar mayor productividad, el hecho de ganar el conflicto se torna más relevante que el trabajo en sí. (Chiavenato, 2009, p. 395)

**Disminución de la comunicación:** La comunicación de los trabajadores se vuelve limitados, lo que genera disminución de la efectividad de las tareas de la empresa como un todo. (Chiavenato, 2009, p. 395)

**Confrontación:** Donde ya no existe la comunicación, sino desacuerdos en las opiniones, que ocasiona un mal clima laboral, en las relaciones de los individuos y grupos. (Chiavenato, 2009, p. 395)

### **2.2.7. Propósitos de la evaluación del desempeño**

El propósito es contribuir a que la administración tome buenas decisiones concernientes al personal, ya que muestra respuestas para decidir sobre temas primordiales como es el ascenso, transferencia y despido. La evaluación permite identificar las deficiencias de capacitación y progreso. Muestra los conocimientos y aptitudes de los trabajadores que son correctos y mediante de ello establecer pases correctivos. Además de ofrecer feedback a los trabajadores acerca de cómo percibe su desempeño. Además, la evaluación de desempeño forma parte importante para la asignación de premios. Es común que el desempeño identifique las decisiones de porque el aumento de sueldo, además como otros salarios. (Robbins & Judge, 2009, p. 595)

Tal como muestra Chiavenato, (2008), los trabajadores necesitan mejorar la forma como realizan su trabajo y realizar las mejoras que corresponde. Sin el feedback los trabajadores caminan a la deriva. Para tener idea cual es el potencial de los trabajadores, la empresa debe saber como desempeña su trabajo. Tanto los colaboradores las empresas requieren saber todo concerniente a su trabajo. Las primordiales exponen el interés que tienen las empresas para determinar el desempeño de sus trabajadores son: las recompensas, la retroalimentación, el

desarrollo, las relaciones, la percepción, el potencial de desarrollo y la asesoría.

### **2.2.8. Métodos de evaluación de desempeño**

El tipo del sistema de evaluación del desempeño depende de la finalidad a lograr. Si la finalidad está en la elección de trabajadores para promoverlos, capacitarlos e incrementar el salario por el mérito, es adecuada la implementación de un método tradicional como es la escala de calificación. Las estrategias de colaboración, además de los datos que muestran los empleados, son importantes para la eficacia en el cumplimiento de labores. (Wayne & Robert, 2005, p. 290)

#### ***Evaluación 360°***

Este método proporciona retroalimentación a los empleados, después del círculo de contacto diario, desde recepción hasta los jefes. Las evaluaciones dependen del tamaño de la empresa, pudiendo ser tan pequeño o extenso, sin embargo, la mayoría de empresas lo realizan entre cinco y diez trabajadores. (Robbins & Judge, 2013, p. 597)

#### ***Método de escalas de calificación***

Método que evalúa a los trabajadores en concordancia con los elementos establecidos. Al emplear este método, el personal a cargo de la evaluación registra sus percepciones concernientes al desempeño en una calificación escalar, por lo general en valores de 5 a 7, determinados a través de calificativos como sobresaliente, es de acuerdo a las exigencias o necesita mejorar. Sin embargo, el sistema muestra a menudo una calificación unitaria, además este permite el empleo de otros factores de desempeño, este método es aceptado porque es fácil y

sencillo de aplicar y permite mostrar resultados veloces de los empleados. (Wayne & Robert, 2005, p. 291)

### ***Ensayos escritos***

Es importante que la idea principal se vea reflejada en el desarrollo de la investigación de tal manera que exprese las condiciones internas y externas además del potencial futuro que se contempla así como de la institución también del empleado, la redacción de un ensayo es practica no requiere de mucho conocimiento por lo que se requiere de la agudeza la para identificar el tema y volcarlo a la escritura de manera entendible y que tenga el propósito de informar y brindar una alterativa posible de solución. (Wayne & Robert, 2005, p. 291)

### ***Incidentes críticos***

Se enfocan en la capacidad que tiene el evaluador para determinar las condiciones que afectan el desempeño de los trabajadores, para desarrollar las acciones de manera eficiente, por lo cual desempeña una labor importante que es la de registrar las situaciones en las cuales el trabajador realizo sus desempeño, tomando en cuenta su desenvolvimiento y desarrollo, para ello también debe considerar los rasgos de personalidad que son atenuantes del comportamiento de los mismos, permite continuar con sus labores en la empresa obtener un listado de incidencias y los acontecimientos suscitados así como las decisiones que tomaron los empleados para resolver o simplemente. (Wayne & Robert, 2005, p. 290)

### ***Escalas gráficas de calificación***

Esta técnica tiene una gran trayectoria en el campo de la industria y la administración, en la cual se toma como indicadores, las condiciones de

desempeño, tomando en cuenta la cantidad y la calidad de productos fabricados durante un periodo y con la cantidad de recursos asignados, con la aplicación de gráficos que permiten obtener plasmar la información.

A través de este método el evaluador obtiene un listado de condiciones en las cuales realiza sus labores el trabajador. Teniendo como factor principal la identificación de las situaciones críticas, cuellos de botella, además de identificar actividades que afectan la calidad del servicio o las fallas en la elaboración del producto permitiendo identificar y corregir dichas acciones. (Wayne & Robert, 2005, p. 290)

### ***Escalas de calificación ancladas en el comportamiento***

Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC), contiene una serie de factores elementales que a través de gráficos se puede visualizar y nos permiten identificar condiciones favorables o desfavorables, partiendo del comportamiento, la delimitación se encuentra enmarcada en los rasgos de personalidad, que se encuentra arraigado en cada trabajador, el cual es moldeado por los procesos culturales que tiene la entidad. La identificación de dicho comportamiento brinda a la gerencia la oportunidad de manejar los procesos de comunicación y clima laboral óptimo. (Wayne & Robert, 2005, p. 290)

### ***Comparaciones forzadas***

Cuando se realiza estas acciones nos enfrentamos a trabajadores se sienten recios a los cambios que desea realizar la institución porque en su primer momento se realiza la comparación con otras instituciones y no permitimos que las instituciones crezcan y se desarrollen en función de los pobladores. (Robbins & Judge, 2013)

### *El ordenamiento por grupo*

Se establece acorde con las condiciones y tiempo que tiene de las instalaciones. (Robbins & Judge, 2013)

#### **2.3. Definición de términos básicos**

- a) **Apoyo mutuo.** Se considera a las acciones que se realizan con el afán de cooperar con el equipo de trabajo mejorando el rendimiento en el desempeño laboral.
- b) **Autonomía en la planificación.** Capacidad que tiene los colaboradores para realizar las acciones de planificación.
- c) **Autonomía en la organización.** Es la capacidad de los trabajadores para realizar sus actividades acordes con el organigrama de la empresa.
- d) **Capacitación continua.** Son las actividades de capacitación que realiza la empresa con la finalidad de afianzar los servicios.
- e) **Comunicación oportuna.** Son las acciones de comunicación que se realizan durante un periodo y generan crecimiento de la empresa.
- f) **Decisiones oportunas.** Función de la administración que consiste realizar acciones que brinden resultados para el desarrollo de la gestión, optimizando el uso de los recursos de la empresa. (Guevara, Hernández, Moyano, & Paipa, 2018)
- g) **Decisiones ajustadas.** Son el conjunto de acciones planificadas con la realización de poco tiempo y recursos para maniobrar están ligadas a condiciones de urgencia. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

- h) Desarrollo de habilidades profesionales.** Generación de capacidades que perfecciona con su desempeño profesional.
- i) Eficacia organizacional.** Se encarga de velar por el logro de la efectividad a nivel de toda la organización. (Chiavenato, 2009b)
- j) Eficiencia.** La empresa lograra no solo maximizar su utilidad, además de ello el uso adecuado de sus recursos naturales. (Chiavenato, 2009b)
- k) Empatía adecuada.** El factor que permite que cada colaborador realice sus actividades
- l) Entusiasmo.** Actitud que toma el trabajador por el desempeño positivo del trabajador.
- m) Habilidades comunicativas.** Son condiciones con las que cuenta el trabajador para establecer vínculos con su entorno laboral y social, permitiendo el óptimo desenvolvimiento. (Koontz et al., 2012)
- n) Identificación de la organización.** Son las acciones que realizan los trabajadas, tomando en cuenta el desarrollo y crecimiento de la misma.
- o) Manejo de asertividad.** Es el proceso que realiza el trabajador con la finalidad de obtener mayor certeza en la toma de decisiones.
- p) Motivación en el alcance de objetivos.** Se refiere al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- q) Personalidad.** Cualidad inherente de cada ser humano, que muestra a través de sus palabras su gesto y demás condiciones en las que se encuentre. (Robbins & Judge, 2013)

- r) **Programas.** Pronósticos descifrados a través del planeamiento que permiten estructurarlos y a ser aplicado a una de las maquinas. (Koontz et al., 2012)
- s) **Trabajo en equipo.** Compromiso que asumen los trabajadores con la finalidad de trabajar juntos y logra un alto rendimiento.
- t) **Trabajo estructurado.** Son acciones que están definidas a través de plan de acciones, permitiendo un campo de estudio más seguro.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de investigación

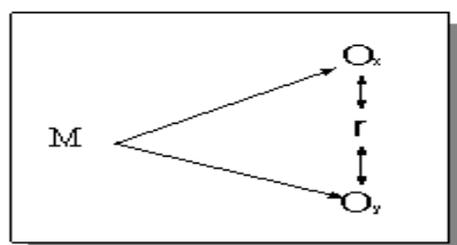
El tipo de investigación corresponde a una aplicada porque resolvió el problema existente en la gestión de personal de la institución en estudio. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

La investigación es de nivel correlacional, porque su finalidad apuntó a describir cual es la relación de ambas variables, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteadas. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 158)

#### 3.2. Diseño de investigación

El método a emplearse será el método inductivo ya que tomaremos una muestra y de la cual induciremos que la población tiene similar comportamiento.

El diseño es no experimental de corte transversal, porque su objetivo se orienta a la descripción de las dos variables y entender la incidencia de acuerdo al tiempo. Es igual a “tomar una fotografía” tal como se nuestra. (Hernandez et al., 2014, p. 154)



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.** Diseño de investigación.

Donde:

M = Muestra

X = Fenómeno o hecho a estudiar

Ox = Observación de la variable 1 (Clima organizacional)

R = Relación

Oy = Observación de la variable 2 (Desempeño laboral)

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

La población fue constituida por 180 trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco 2019.

#### 3.3.2. Muestra

Para el cálculo de tamaño de muestra se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, se utilizó el muestreo aleatorio simple.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= Muestra

N = Total de la población

Z $\alpha$ = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

q = 1 - p (en este caso 1-0.5 = 0.5)

d = precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{180 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (180 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 123 Trabajadores

### 3.4. Técnicas de recolección de datos

Fueron aplicados la encuesta y revisión de bibliografía para la recolección de información y datos.

### 3.4.1. Encuesta

Se empleado es el cuestionario con preguntas cerradas tipo escala Likert. Las cuales fueron validadas por Rojas, (2018) en su investigación de posgrado en gestión pública de la UCV, orientada a estudiar el clima organizacional y desempeño laboral en Unidad Territorial FONCODES, Huánuco 2018, Huánuco Perú, las cuales contienen 4 dimensiones para la primera variable de **Clima organizacional**, Autonomía y toma de decisiones con los indicadores (autonomía en la planificación, autonomía en la organización, decisiones oportunas, decisiones ajustadas), la dimensión comunicación asertiva con los indicadores (habilidades comunicativas y comunicación oportuna), la dimensión cooperación con los indicadores (trabajo en equipo y apoyo mutuo) y finalmente la dimensión relaciones interpersonales con los indicadores (manejo de asertividad y trabajo adecuado). La variable **desempeño laboral** contiene 4 dimensiones: la Responsabilidad, con indicadores (trabajo estructurado y la eficacia), la dimensión desempeño en el puesto con los indicadores (motivación en el alcance de objetivos y la eficiencia), la dimensión Compromiso institucional con las dimensiones (identificación de la organización y el entusiasmo); finalizando con la dimensión Formación y Desarrollo Profesional, que se medirá mediante dos indicadores (Capacidad Continua y Desarrollo de Habilidades Profesionales).

### 3.4.2. Revisión documental

Corresponde a la información proveniente de libros, revistas indexadas, tesis, artículos científicos, etc, que sirven como antecedente para la formulación del marco teórico y antecedentes.

### **3.5. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

#### **3.5.1. Estadística descriptiva**

Que fue realizado con el propósito de facilitar la interpretación de la información, mediante la presentación de tablas y gráficos de frecuencia con sus respectivos porcentajes.

#### **3.5.2. Estadística inferencial**

El análisis estadístico que se aplicó tiene un objetivo claro, que guía todo el proceso. Tal finalidad, tuvo relación con las hipótesis tanto general como específica, en respuesta a la formulación de problema general que busca responder la problemática de la institución.

El proceso concerniente a la estadística, parte de la cantidad de personas que conforman las muestras en estudio, a quienes deben ser aplicados la respectiva encuesta.

Para el análisis de los datos fue aplicada la estadística inferencial, con la finalidad de conocer la relación que existe entre las dos variables en estudio, además corresponde a un diseño transversal.

Las pruebas corresponden a las no paramétricas, que sirve para dar cumplimiento al tipo de investigación con escala ordinal, empleando la prueba de correlación y así determinar la relación entre las variables. Hernández, Fernández & Baptista (2010), para los datos ordinales se ha tenido que aplicar el coeficiente de correlación Rho de Spearman, para comprobar la relación entre variables X, Y.

### 3.5.3. Análisis del instrumento de medición

Para el desarrollo de la investigación se elaboró el cuestionario del cual se determinó su fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach y la validez del instrumento a través de la valoración de tres expertos.

**La fiabilidad** determina el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. (Hernández et al., 2014, p. 200)

En la investigación se evaluó mediante el Alfa de Cronbach, tomando una muestra piloto de 30 elementos, obteniéndose una fiabilidad de (0,873) con lo cual concluimos que el instrumento a aplicar tiene una confiabilidad excelente ya que es un valor cercano a la unidad.

**Tabla 2**

*Fiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,873	30

**Fuente:** Encuesta piloto a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María - Huánuco.

**La validez**, son procesos generales que determina el nivel que un cuestionario de determinado instrumento cumple con su propósito de acuerdo a la variable en estudio. (Hernández et al., 2014, p. 200)

La encuesta fue validada por profesionales expertos, con grado de maestría que conocen de las variables de estudio y tienen experiencia, por tanto, verificaron y aportaron con mejoras para el cumplimiento del propósito general. Obteniéndose como resultado, un promedio de 79.05 lo que indica, que tienen buena validez; reuniendo las condiciones metodológicas para ser aplicado.

**Tabla 3***Validación del instrumento de medición de variables*

<b>Tabla de evaluación por juicio de expertos</b>			
<b>CRITERIOS</b>	<b>Puntuación</b>		
	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Los ítems están redactados de forma clara	95	70	60
Los ítems permiten evaluar conductas	95	75	65
Los ítems presentan consistencia con el marco teórico	95	70	65
Existe coherencia en la composición de ítems - indicadores - dimensiones - variables.	95	80	65
La cantidad de ítems es suficiente por cada indicador	100	75	65
El instrumento es útil para el método propuesto	100	80	65
La organización de ítems tiene una secuencia lógica	100	80	65
Promedios parciales	97.14	75.71	64.29
<b>Promedio Total</b>		79.05	

*Fuente:* Elaboración propia

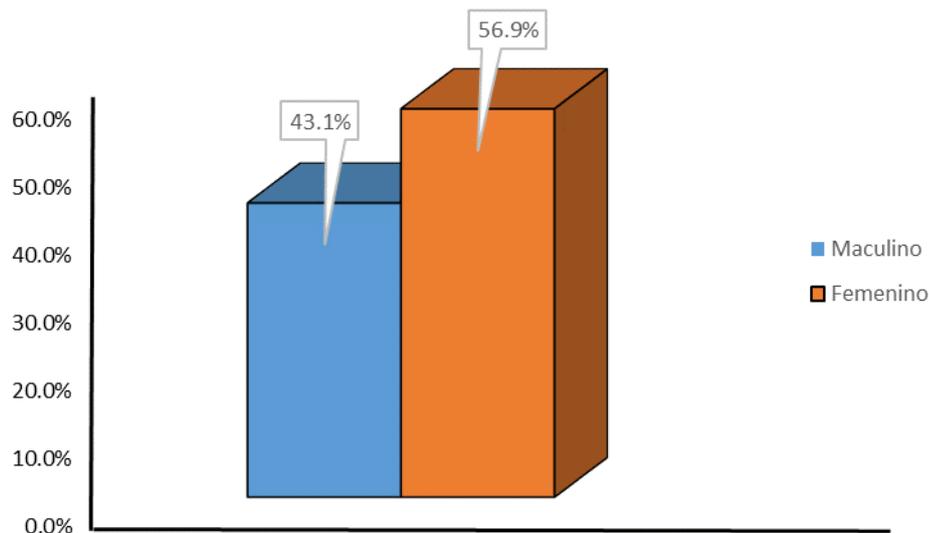
## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Características de la muestra

La investigación se desarrolló en la ciudad de Tingo María, para la aplicación de la encuesta se consideró a la muestra estratificada teniendo en cuenta el nivel profesional, los datos fueron proporcionados por los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco, quedando la muestra conformada por (n=123 trabajadores), con ello se determinó la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral, cuyas características demográficas consideradas fue género, educación, condición laboral, procedencia distribuidos según figuras adjuntas.

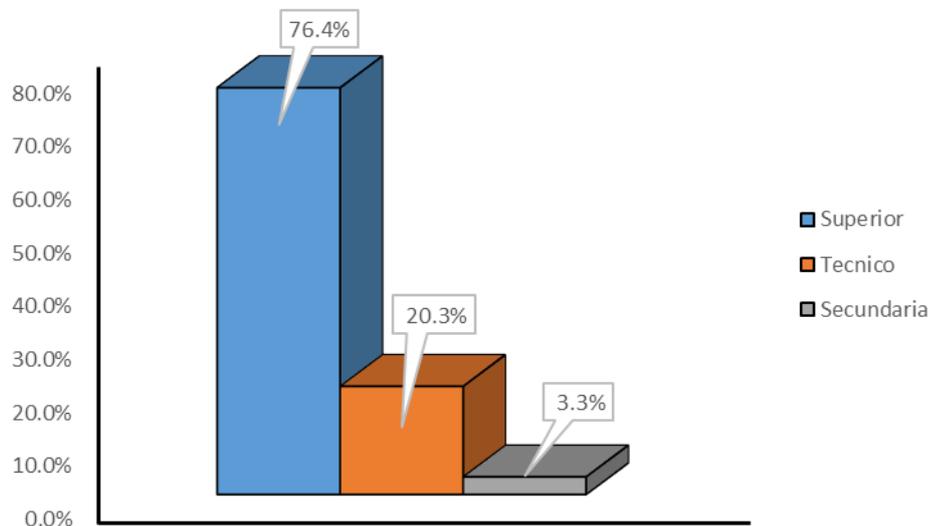
Del análisis del promedio de la dimensión de sexo el 43.1% es del sexo masculino y el 56.9% son del sexo femenino, según se visualiza en la Figura 3.



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 3.** Promedio de la dimensión sexo.

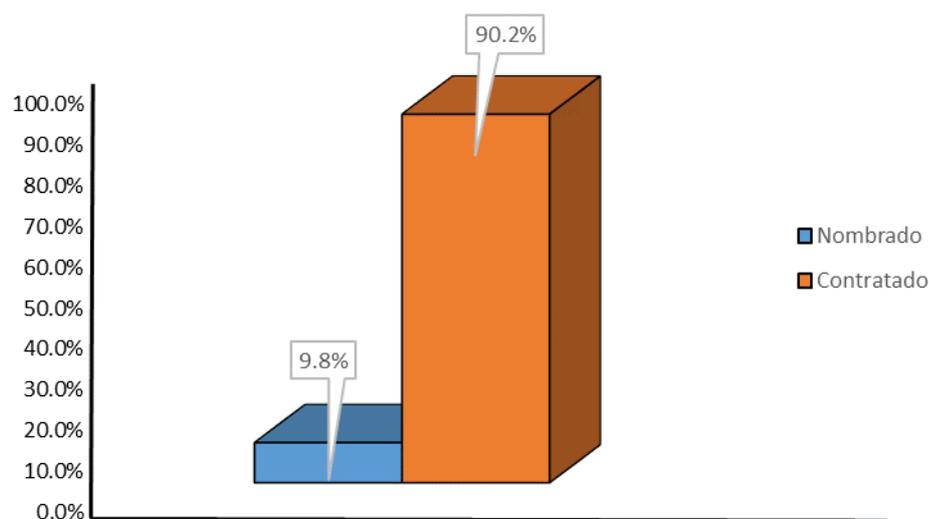
Del análisis del Promedio de la dimensión educación el 76.4% se encuentran en el nivel superior, el 20.3% se encuentra con nivel educativo Técnico y el 3.3% se encuentra con nivel de estudios secundarios, según se visualiza en la Figura 4.



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 4.** Promedio de la dimensión educación.

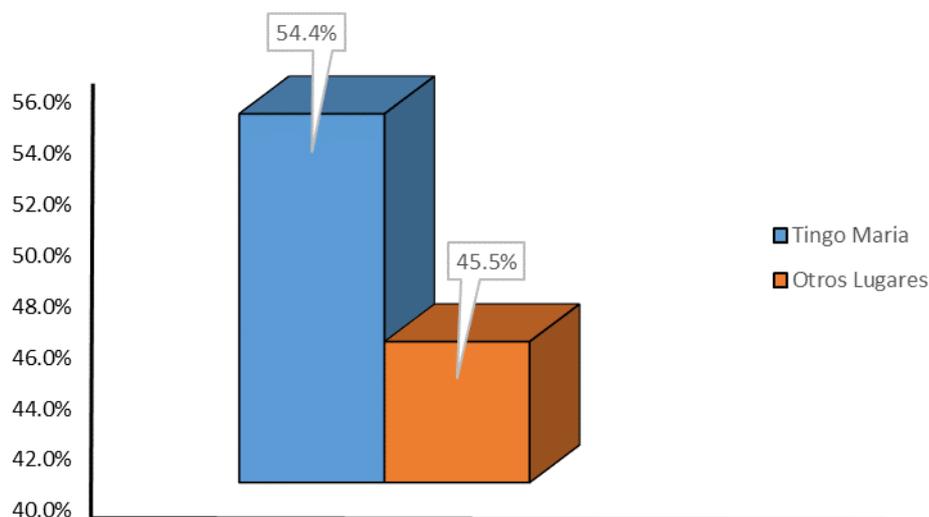
Del análisis del Promedio de la dimensión condición laboral el 90.2% se encuentran en condición contratado y el 9.2% se encuentran en condición laboral de nombrado, según se visualiza en la Figura 5.



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 5.** Promedio de la dimensión condición laboral.

Del análisis del promedio de la dimensión lugar de procedencia el 54.4% se encuentran en la ciudad de Tingo María y 45.5% provienen de otros lugares (Figura 6).



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

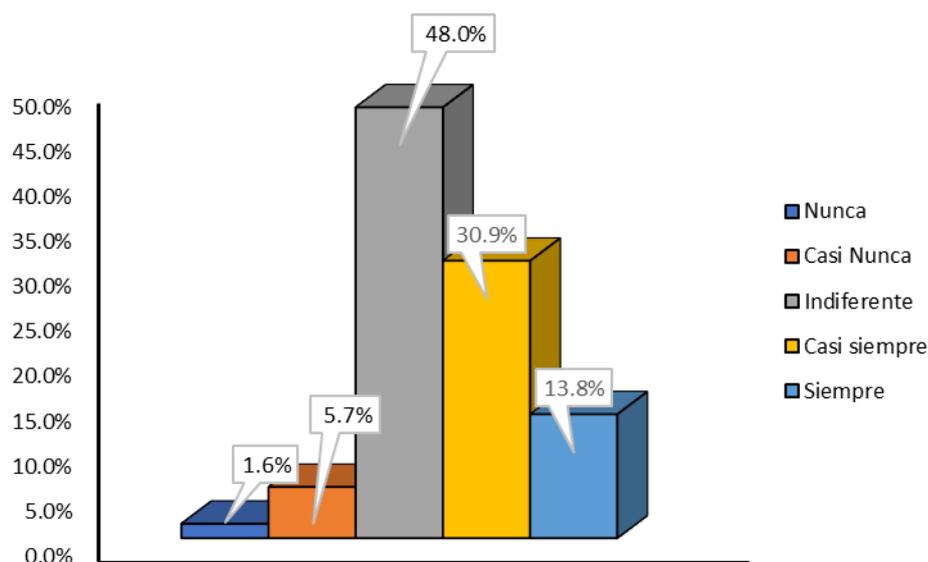
**Figura 6.** Promedio de la dimensión lugar de procedencia.

## 4.2. Resultados del análisis de las variables en estudio

### 4.2.1. Descripción de la variable clima organizacional

Para determinar las dimensiones que intervienen en la variable clima organizacional, se ha considerado dos bibliografías existentes que se han complementado según la necesidad del estudio y después de un análisis detallado se ha tomado en cuenta las investigaciones y publicaciones planteadas por Organizacional de Likert (1968) 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 relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la

posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. (Rodríguez, 2016. P. 7), teniendo como resultado el 48.0% es indiferente, el 30.9% indican que casi siempre existe un buen clima organizacional, el 13.8% siempre, el 5.7% de los encuestados indican que casi nunca y el 1.6% nunca (Figura 7).

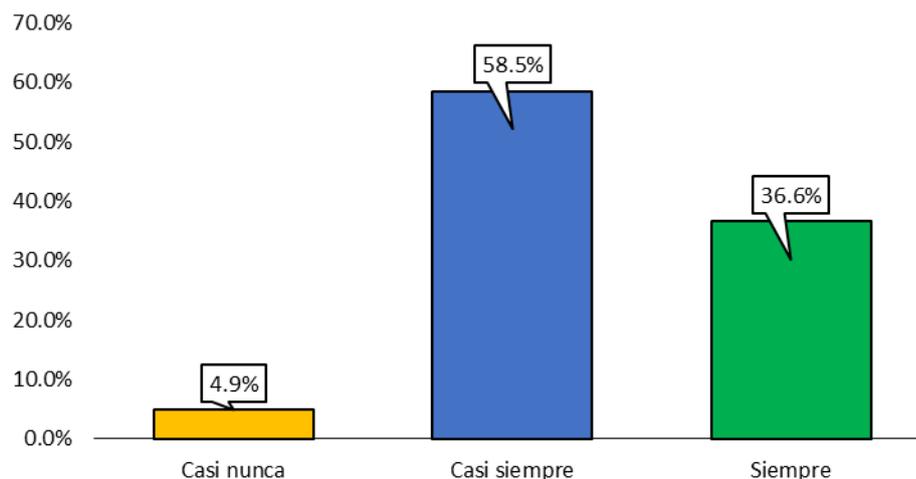


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 7.** Promedio de la variable clima laboral.

#### 4.2.2. Dimensión autonomía y toma de decisiones

En cuanto a la dimensión autonomía y toma de decisiones se obtuvo como resultado el 58.5% casi siempre, el 36.6% indican que siempre existe autonomía y toma de decisiones, el 4.9% de los encuestados indican que casi nunca (Figura 8).

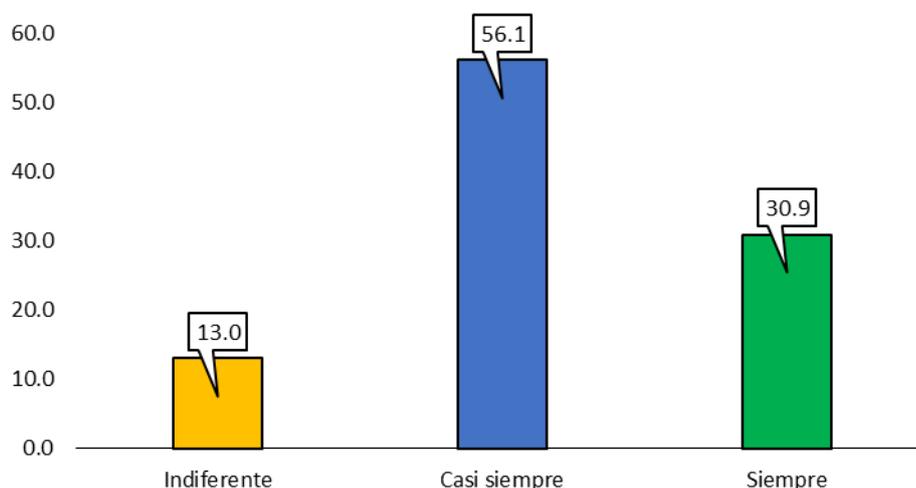


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 8.** Promedio la dimensión autonomía y toma de decisiones.

#### 4.2.3. Dimensión comunicación asertiva

En cuanto a la dimensión Comunicación asertiva se obtuvo como resultado el 56.1% casi siempre, el 30.9% indican que siempre existe Comunicación asertiva, el 13% de los encuestados indican que indiferente (Figura 9).



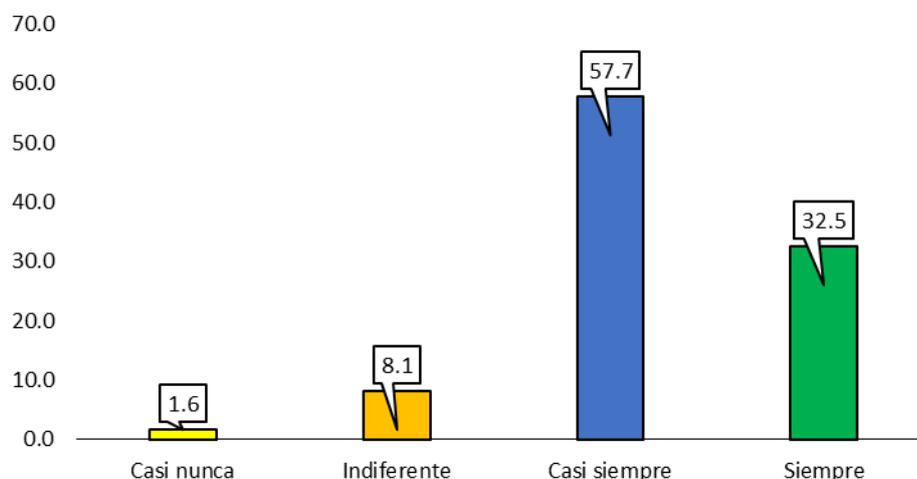
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 9.** Promedio de la dimensión comunicación asertiva.

#### *Dimensión cooperación*

En cuanto a la dimensión Cooperación se obtuvo como resultado el 57.7% casi siempre, el 32.5% indican que siempre existe Cooperación, el 8.1% de los

encuestados indican que indiferente y el 1.6% mencionan que casi nunca, según se visualiza en la Figura 10.

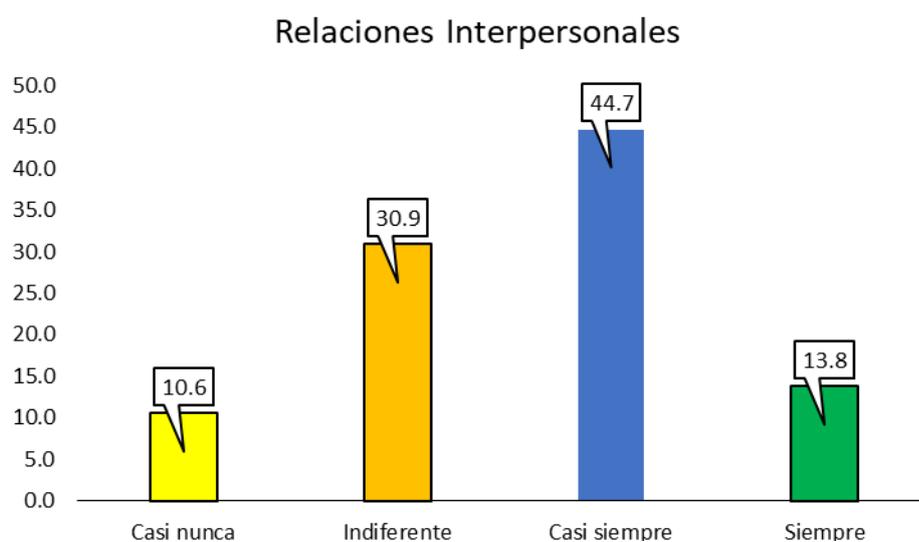


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 10.** Promedio de la dimensión Cooperación.

### *Dimensión relaciones interpersonales*

En cuanto a la dimensión Relaciones interpersonales se obtuvo como resultado el 44.7% casi siempre, el 30.9 % indican indiferente frente a las relaciones interpersonales, el 13.8% de los encuestados indican que siempre y el 10.6% mencionan que casi nunca, según se visualiza en la Figura 11.

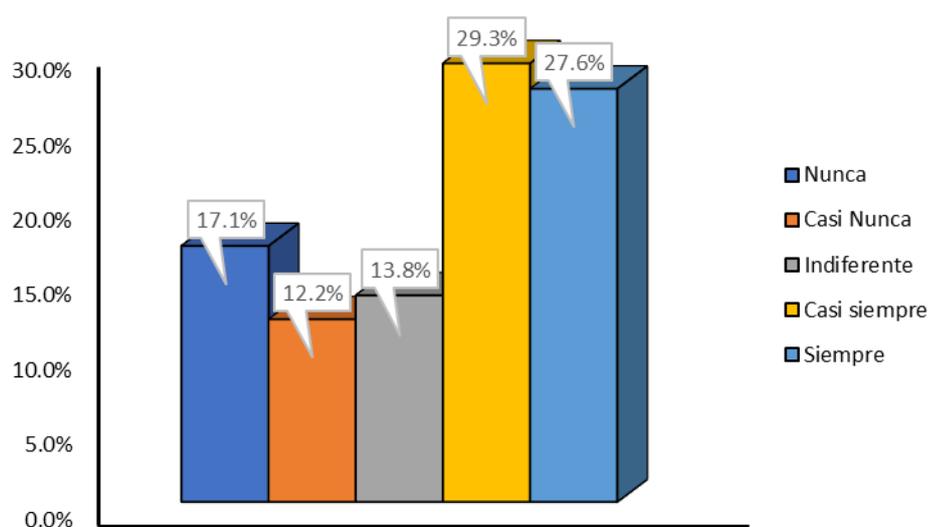


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 11.** Promedio de la dimensión Relaciones interpersonales.

### ***Resultados de la variable desempeño laboral***

Para el análisis de la variable dependiente desempeño laboral se consideró lo planteado por Wayne & Robert, (2005, p. 239), Es el rendimiento y desenvolvimiento que muestra el trabajador al desarrollar sus funciones y tareas principales que exige su cargo. Koontz et al.,(2012) menciona que el desempeño laboral contribuye al logro de objetivos fijados por la alta gerencia para llevar a cabo los planes y alcanzar su propósito para medir y dar corrección de actividades de los subordinados. El desempeño laboral se evalúa por de factores previamente definidos y valorados. Siendo factores actitudinales; la responsabilidad, disciplina, iniciativa, cooperativa, habilidad de seguridad, actitud, discreción, interés, presentación personal, capacidad de realización, creatividad y los factores operativos; calidad, trabajo en equipo, conocimiento en el trabajo, cantidad, liderazgo y exactitud. (Chiavenato, 2007). El 29.3% de los encuestados indica que casi siempre existe un buen desempeño laboral, el 27.6% es siempre, el 13.8% es indiferente, el 12,2% es casi nunca y el 17,1% de los encuestados indican nunca (Figura 12).

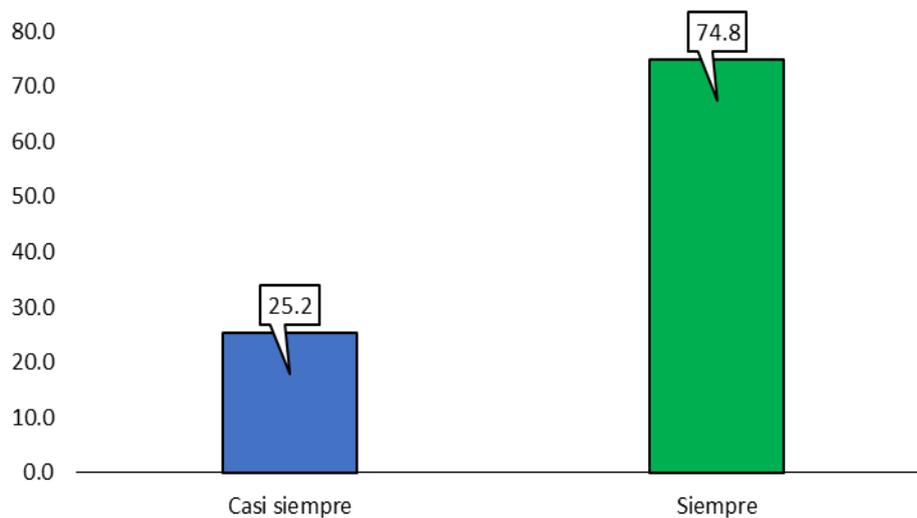


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 12.** Promedio de la Variable desempeño laboral.

### *Descripción de la dimensión responsabilidad*

En cuanto a la dimensión Responsabilidad se obtuvo como resultado el 74.8% menciona que siempre y el 25.2 % indican que casi siempre (Figura 13).

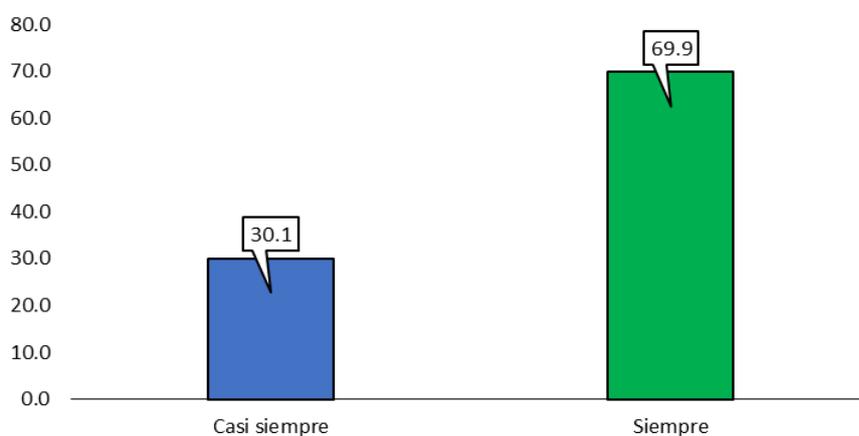


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 13.** Promedio de la dimensión responsabilidad de la variable desempeño laboral.

### *Descripción de la dimensión desempeño en el puesto*

En cuanto a la dimensión Responsabilidad se obtuvo como resultado el 69.9% mencionan que siempre y el 30.1% indican que casi siempre (Figura 14).

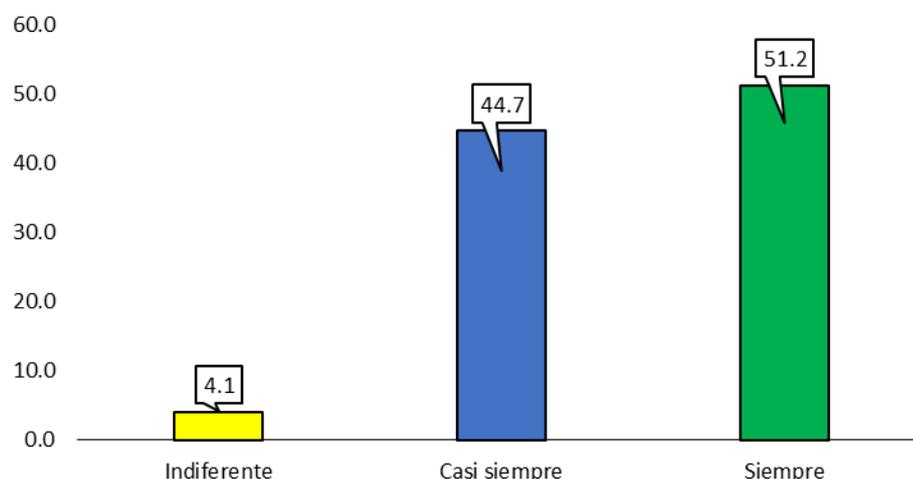


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 14.** Promedio de la dimensión desempeño en el puesto de la variable desempeño laboral.

### *Descripción de la dimensión compromiso institucional*

En cuanto a la dimensión compromiso institucional se obtuvo como resultado el 51.2% mencionan que siempre, el 44.7% indican que casi siempre, y el 4.1% indica que es indiferente, según se visualiza en la Figura 15.

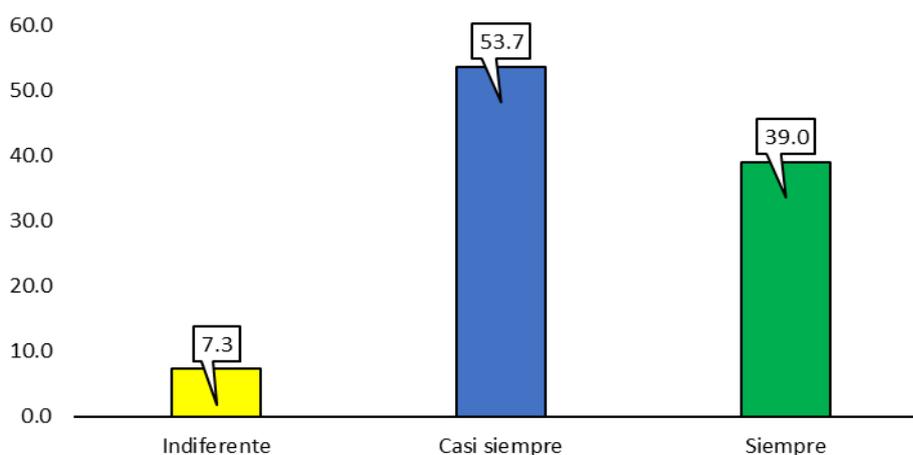


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 15.** Promedio de la dimensión compromiso institucional de la Variable Desempeño laboral.

### *Descripción de la dimensión formación y desarrollo profesional*

En la dimensión formación y desarrollo profesional se obtuvo que el 53.7% mencionan que casi siempre, el 39.0% indican que siempre, y el 7.3% indica que es indiferente, según se visualiza en la Figura 16.



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco.

**Figura 16.** Promedio de la dimensión Formación y Desarrollo Profesional de la Variable Desempeño laboral.

### 4.3. Contraste de la hipótesis

#### 4.3.1. Hipótesis general

Se utilizó la estadística inferencial para medir primero la fiabilidad y validez del instrumento y en base a ello el grado de relación entre las variables, aplicándose la prueba no paramétrica por las características de los datos ordinales y se aplicó el estadístico de Rho de Spearman.

La prueba de correlación por rangos Rho de Spearman ( $r_s$ ), mide el grado de correlación que oscila entre (-1 hasta +1); donde (-1) indica que existe una correlación inversa, (1) indica que existe una correlación directa. El valor (0) indica una correlación nula. Matemáticamente la fórmula del coeficiente de correlación Rho de Spearman ( $r_s$ ), es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

- R = Coeficiente de correlación de rangos de Spearman
- n = Número de elementos observados
- d = Diferencia entre los rangos para cada pareja de observaciones

Para el contraste de hipótesis de correlación se estableció un nivel de significancia igual al 5% ( $\alpha = 0.05$ ) para todas las pruebas. El nivel de confianza es de  $(1 - \alpha)$  que es igual al 95% (0.95).

La prueba de la hipótesis general supone:

$H_0$ : No Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

**Tabla 4**

*Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral*

			Clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,578**
		Sig. (bilateral)	.	<0,001
		N	123	123
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,578**	1,000
		Sig. (bilateral)	<0,001	.
		N	123	123

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,010 (bilateral).

**Fuente:** Cuestionario en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco.

**Coefficiente de correlación. (rs).** Los resultados de la prueba estadística indica que existe correlación entre la variable independiente clima organizacional y desempeño laboral, con un grado de correlación calificado como medio ( $rs = 0.578$ ).

**Significancia bilateral (P. Valor).** El valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P. Valor < 0.05).

**Decisión.** Como el P. Valor es menor que el alfa (P. Valor <  $\alpha$ ), (0.00 < 0.05), entonces se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis

alternante ( $H_1$ ), es decir: Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

#### **4.3.2. Prueba estadística para las hipótesis específicas**

##### *Prueba estadística de correlación de rango Rho de Spearman para la hipótesis específica autonomía y toma de decisiones.*

Para la demostración de las hipótesis específicas se utilizó el estadístico para pruebas no paramétricas debido a que las características de los datos son ordinales aplicándose el estadístico de Rho de Spearman para la primera hipótesis específica.

Para el contraste de hipótesis de correlación se estableció un nivel de significancia alfa igual al 5% ( $\alpha = 0.05$ ) para todas las pruebas. El nivel de confianza es de  $(1 - \alpha)$  que es igual al 95% (0.95).

La prueba de la primera hipótesis específica supone:

$H_0$ : No existe relación entre la autonomía, toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019

$H_1$ : Existe relación entre la autonomía, toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

**Tabla 5***Relación entre la autonomía - toma de decisiones y el desempeño laboral*

		<b>Auton.- toma decis.</b>	<b>Desempeño laboral</b>
	Coef. de correlación	1,000	,369**
	Auton. toma decis. Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de	N	123	123
Spearman	Coef. de correlación	,369**	1,000
	Desempeño laboral Sig. (bilateral)	,000	.
	N	123	123

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Cuestionario en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco.

**Coefficiente de correlación. (rs).** Los resultados de la prueba estadística indica que existe correlación entre la dimensión específica Autonomía y toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019, con un grado de correlación calificado como baja ( $rs = 0.369$ ).

**Significancia bilateral (P. Valor).** El valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa ( $P. Valor < 0.05$ ).

**Decisión.** Como el P. Valor es menor que el alfa ( $P. Valor < \alpha$ ), ( $0.00 < 0.05$ ), entonces se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternante ( $H_1$ ), es decir: Existe relación entre la autonomía, toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

*Prueba estadística de correlación de rango Rho de Spearman para la hipótesis específica asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.*

Para el contraste de hipótesis de correlación se estableció un nivel de significancia alfa igual al 5% ( $\alpha = 0.05$ ) para todas las pruebas. El nivel de confianza es de  $(1 - \alpha)$  que es igual al 95% (0.95).

La prueba de la tercera hipótesis específica supone:

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

**Tabla 6**

*Relación entre comunicación asertiva y el desempeño laboral*

		Comunicación asertiva	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coef. corr.	1,000
		Sig.	.
		N	123
	Desempeño laboral	Coef. corr.	0,608**
		Sig.	<0,001
		N	123

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Cuestionario en la unidad ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado-Huánuco

**Coefficiente de correlación. (rs).** Los resultados de la prueba estadística indica que existe correlación entre la dimensión específica comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019, con un grado de correlación calificado como media alta ( $r_s = 0.608$ ).

**Significancia bilateral (P. Valor).** El valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa ( $P. Valor < 0.05$ ).

**Decisión.** Como el P. Valor es menor que el alfa ( $P. Valor < \alpha$ ), ( $0.00 < 0.05$ ), entonces se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternante ( $H_1$ ), es decir: Existe relación entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

***Prueba estadística de correlación de rango Rho de Spearman para la hipótesis específica entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.***

La prueba de la cuarta hipótesis específica supone:

$H_0$ : No existe relación entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

$H_1$ : Existe relación entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

**Tabla 7***Relación entre la cooperación y el desempeño laboral*

		Cooperación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cooperación		
		Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	123
Desempeño laboral			
		Coefficiente de correlación	0,444**
		Sig. (bilateral)	<0,001
		N	123

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Cuestionario en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco

**Coefficiente de correlación. (rs).** Los resultados de la prueba estadística indica que existe correlación entre la dimensión específica cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019, con un grado de correlación calificado como media baja ( $rs = 0.444$ ).

**Significancia bilateral (P. Valor).** El valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P. Valor < 0.05).

**Decisión.** Como el P. Valor es menor que el alfa (P. Valor <  $\alpha$ ), (0.00 < 0.05), entonces se rechazó la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternante (H1), es decir: Existe relación entre la cooperación y el desempeño

laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

*Prueba estadística de correlación de rango Rho de Spearman para la hipótesis específica ente las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.*

La prueba de la quinta hipótesis específica supone:

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

**Tabla 8**

*Relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral*

		Relaciones interpersonales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	123
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,345**
		Sig. (bilateral)	<0,001
		N	123

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Cuestionario en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco

**Coefficiente de correlación. (rs).** Los resultados de la prueba estadística indica que existe correlación entre la dimensión específica relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019, con un grado de correlación calificado como media baja ( $rs = 0.345$ ).

**Significancia bilateral (P. Valor).** El valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa ( $P. Valor < 0.05$ ).

**Decisión.** Como el P. Valor es menor que el alfa ( $P. Valor < \alpha$ ), ( $0.00 < 0.05$ ), entonces se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternante ( $H_1$ ), es decir: Existe relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

1. Conforme al resultado del objetivo general: Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,578) la misma que indica que es una correlación positiva media entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación que señala que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Es decir, al mejorar el clima organizacional, se verá reflejado en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Según Figueroa, (2018), menciona los trabajadores motivados siempre tienen un buen rendimiento, cumpliendo a cabalidad con los objetivos propuestos, existe una relación de 0,459 con el ambiente físico, por tanto, es importante evaluar las condiciones de infraestructura, la ventilación, las luces, los colores, etc, porque estos ayudan a mejorar el desempeño y rendimiento de los trabajadores. Asimismo, el ambiente como el clima organizacional tiene una relación de 0,381, la misma que incide, una buena cultura, la promoción, la premiación a los trabajadores por la buena labor que realizan.

Así también Quispe (2015), menciona que existe relación positiva moderada entre ambas variables estudiadas, tal como muestra el coeficiente de Spearman de 0,743. Al mejorar el clima en la institución, mejorará también el desempeño en sus labores de los trabajadores, por consiguiente, la institución debe implementar alternativas de mejora en la motivación, además del fortalecimiento de la cultura, los valores, el

trabajo en equipo, además, de tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones, de tal manera, estos se sientan valorados y útiles dentro de la institución, logrando la estabilidad laboral, disminuyendo la deserción laboral que genera pérdidas e inestabilidad en la institución. Finalmente, Torres & Zegarra, (2015), Las variables se relacionan fuertemente de acuerdo al  $r$  con un valor de 0,828. Por tanto, estas, al mejorar sus estrategias en la variable primera, mejorará en la misma proporción el resultado en la segunda. El clima organizacional, hoy en día juega un papel importante para la mejora de los servicios de los trabajadores, de nada sirve tener suficiente personal cuando estos no están motivados, además estos no sienten que aportan en la institución, brindando un servicio por cumplir, producto del mal desempeño. Por lo que deben realizar constantemente una evaluación general para establecer las deficiencias de la institución, que desmotiva en el cumplimiento de sus deberes como servidores públicos.

2. Conforme al resultado del primer objetivo específico: Existe relación entre la autonomía - toma de decisiones y el desempeño laboral, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,369) la misma que indica que es una correlación positiva débil entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación que señala que existe relación entre la autonomía, toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Es decir, al mejorar la autonomía, toma de decisiones, se verá reflejado en la mejora del desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Según Rojas (2018), Los resultados señalan que existe correlación entre los temas de estudio. Por tanto, al mejorar una de las variables, se verá el impacto en la otra variable, la misma que

debe ser evaluada por los gestores para tomar decisiones acertadas que permita mejorar el clima, trabajo en equipo, fortalecer la cultura organizacional, de esta manera los trabajadores se integren al equipo y aporten con sus habilidades destrezas en la solución de los problemas, además del cumplimiento de objetivos e incrementar el desempeño que beneficiará a los ciudadanos. La autonomía y toma de decisiones., los trabajadores en una institución deben mostrar responsabilidad para realizar la planificación diaria, autonomía individual e iniciativa para el desempeño de sus labores. (Hellrieger & Slocum, 2008), está relacionado con el empoderamiento del trabajador, es decir empoderar, dar autoridad y transferir responsabilidades a los trabajadores para que estos se muevan y aporten con de manera activa en la empresa. Se refiere al cambio en la cultura, donde estos por iniciativa propia y autonomía cumplan con sus obligaciones, contrario a una empresa donde las reglas obligan a cumplir las tareas. (Chiavenato, 2009, p. 194)

3. Conforme al resultado del segundo objetivo específico: Existe relación entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,608) la misma que indica que es una correlación positiva media entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación que señala que existe relación entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Es decir, al mejorar la comunicación asertiva, se verá reflejado en la mejora del desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Según Machuca (2016), menciona que Existe relación entre las dos variables, de acuerdo al coeficiente de 0,770. La estructura de la organización, las responsabilidades, recompensa y la forma del manejo de un

problema con el desempeño mejorando en la tolerancia al riesgo y apoyo. Estableciendo las líneas de mando correctamente, premiando a los trabajadores, la capacitación y preparación en manejo de conflictos ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores, estos se muestran más comprometidos a cumplir con lo establecido y con el respeto a las decisiones, además del aporte de sus opiniones y sugerencias para la solución de problemas. La comunicación asertiva, ayuda a los trabajadores a lograr grandes resultados, tal como menciona Rengifo, (2014), es un rasgo de la conducta, que presentan las personas con el propósito de aportar en la mejora de la comunicación, convirtiendo esto como una comunicación de calidad, segura, honesto contribuyendo a la mejora de las relaciones entre los equipos de trabajo y la cadena que integran la organización.

4. Conforme al resultado del tercer objetivo específico: Existe relación entre la cooperación y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,444) la misma que indica que es una correlación positiva débil entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación que señala que existe relación entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Es decir, al mejorar la cooperación, se verá reflejado en la mejora del desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Según Soria, (2018), menciona que el 61.22% de los trabajadores mencionan que el ambiente es adecuado y promueve la creatividad, sin embargo, solo el 12.24 realizan las labores en el tiempo establecido. Pero al mejorar el clima, mejorará también el desempeño de estos, además los objetivos serán cumplidos con efectividad, además la productividad de los empleados se verá reflejado, en el

suso de los recursos, tiempo y en el cumplimiento de actividades que ayuden a mejorar la imagen de la institución. La cooperación, Koontz et al., (2012) mediante un trabajo coordinado, en equipo que realizan los trabajadores, es decir un es sistemático, integral y planificado, orientado a la mejora de la eficiencia de la empresa. Esta elaborado para la resolución de problemas que disminuyen la efectividad operativa en cada uno de los niveles, tales como la ausencia de aporte, la excesiva descentralización y débil comunicación.

5. Conforme al resultado del cuarto objetivo específico: Existe relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral, 2019 con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,345) la misma que indica que es una correlación positiva débil entre las variables y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación que señala que existe relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Es decir, al mejorar las relaciones interpersonales, se verá reflejado en la mejora del desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Según Solano, (2017), menciona que Ambas variables están relacionados, tal como muestra Pearson de 0,675 y un  $p$  menor al 0.05, por tanto la institución como principal actividad interna, es velar por mantener un buen clima organizacional, practicando los valores, respetando las opiniones de los trabajadores, de modo que estos se sientan contentos, motivados e identificados con la institución y estos orienten sus acciones a mejorar el desempeño en sus labores, cumpliendo con cada uno de las metas establecidas, generando mejores experiencias en los usuarios, para que estos mueren la confianza y recomienden el servicio a otros ciudadanos. Para Fernández (2003: 25), citado por

(Vásquez, 2015, p. 17), las relaciones interpersonales, promueve la creatividad, donde los colaboradores colaboran entre sí para la resolución de problemas, aportan con sus ideas, sugerencias y opiniones para llevar al éxito a la empresa. Un ambiente adecuado muchas veces fomenta la creación de lazos afectivos de amistad que supera la relación netamente laboral, sino que va más allá de las horas de trabajo. La buena relación interpersonal genera confianza y credibilidad, mediante a través expresiones de reserva, respeto y empatía. Es indispensable la comunicación efectiva, donde exista la comprensión, respeto, apoyo mutuo, para solucionar problemas, superar barreras y fortalecer la convivencia sana, el surgimiento, empoderamiento de las personas, los clientes lo perciben por la calidad de los servicios.

## CONCLUSIONES

1. La relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,578) y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar la autonomía y toma de decisiones, la comunicación asertiva, la cooperación, las relaciones interpersonales se reflejará moderadamente en un 33.4% en la responsabilidad, desempeño en el puesto, compromiso, formación y desarrollo profesional en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.
2. La relación existente entre la autonomía - toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,369) y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar autonomía en la planificación, la autonomía en la organización, las decisiones oportunas, las decisiones ajustadas es se reflejará moderadamente en un 13.6% en desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.
3. La relación existente entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,608) y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar las habilidades comunicativas, la comunicación oportuna, se reflejará moderadamente en un 37% en desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

4. La relación existente entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,444) y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar el trabajo en equipo, el apoyo mutuo, se reflejará moderadamente en un 19.7% en desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.
5. La relación existente entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. Con un coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,345) y un nivel de significancia bilateral de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Es decir, al mejorar el manejo de asertividad y una empatía adecuada, se reflejará moderadamente en un 11.9% en desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

## RECOMENDACIONES

1. A la gerencia de la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado - Huánuco, de acuerdo a la relación identificada, para incrementar el clima organizacional y el desempeño laboral se recomienda plasmar un plan de gestión de talento humano donde se refuerce la autonomía, comunicación asertiva, cooperación, relaciones interpersonales, el desempeño en el puesto, el compromiso, la formación y desarrollo profesional en los trabajadores de la institución.
2. Al Jefe de recursos humanos la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco, realizar acciones de capacitación de personal en temas relacionados a la “Comunicación efectiva” que permitan mejorar las habilidades comunicativas y la comunicación oportuna.
3. Al Jefe de recursos humanos la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco, mejorar los canales de comunicación a través del uso de nuevos canales digitales para mejorar las habilidades comunicativas, la comunicación oportuna.
4. Al Jefe de recursos humanos la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco, realizar un calendario de juegos lúdicos, (campeonatos deportivos, juegos de ajedrez, actividades integradoras) que mejoren el trabajo en equipo y el apoyo mutuo.
5. Al jefe de recursos humanos la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco, reconocer la celebración de aniversarios, Onomásticos, entrega de cartas de reconocimientos por desempeño, diplomas de honor y agradecimiento por los logros y metas cumplidas hacia los colaboradores mejorando el manejo de asertividad y logrando una empatía adecuada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beraun, T., & Zuñiga, G. (2014). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán período 2011 - 2012 Huánuco. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.* Recuperado de <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/423>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19. <https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2014.08.003>
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño del sector público.* (CEPAL, Ed.). Chile.
- Cabrera Delgado, R. A. (2019). *Clima organizacional y Desempeño laboral de los docentes de educación primaria en una institución educativa. La Esperanza. 2019. Universidad César Vallejo. Universidad César Vallejo.*
- Charry, H. (2013). The management of internal communication and the organizational climate in the sector public. *Comuni@cción*, 9(1), 25–34. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava). México.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera). México.
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* ((McGraw-Hill), Ed.) (Segunda). México.

- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed). México.
- Chiaventao, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las Organizaciones* (Octava). México, D.F.
- Figueroa, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección territorial de policía de Huancayo 2018*. Universidad San Martín de Porres. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3995/1/rojas\\_cip.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3995/1/rojas_cip.pdf)
- <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/EducacionCalidadyEquidad.pdf>
- Galicia, S., García Oliver, & Monserrat, L. (2011). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 1*. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- Guevara, M. C., Hernández, G. K., Moyano, A., & Paipa, J. (2018). *Talento Humano área estratégica para el retorno de la inversión. reponame: Repositorio Institucional Sergio Arboleda*. Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1175>
- Guzman, B. (2017). *Desempeño laboral y dimensiones de la personalidad en los trabajadores de la municipalidad provincial del Santa, Chimbote-2017*. Universidad San Pedro, Chimbote, Perú. Recuperado de [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis\\_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hellriege, D., & Slocum, J. (2008). *Comportamiento organizacional*. (Thomson, Ed.) (Décima). México.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Catorce). México.
- Louffat, E. (2011). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires, Argentina.
- Machuca, M. (2016). *El clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de Leoncio Prado Tingo María 2015*. Repositorio Institucional - UNAS. Universidad Nacional Agraria de la Selva. Recuperado de <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1312>
- Meléndez, R. (2015). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269_1.pdf)
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas. Recuperado de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe VargasClima organizacional y desempeño laboral en la MD de Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20VargasClima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rengifo, G. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12780/LA COMUNICACI%20N ASERTIVA, UN CAMINO SEGURO HACIA EL %C9XITO ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12780/LA%20COMUNICACI%20N%20ASERTIVA,%20UN%20CAMINO%20SEGURO%20HACIA%20EL%20%C3%9CITO%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimoterc). México.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (Pearson, Ed.) (Décimo quinta edición). México.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio  
Organizational climate in a service company. / *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero-Junio, 1, 25*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rojas, R. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en Unidad Territorial FONCODES, Huánuco, 2018*. Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29426/rojas\\_cr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29426/rojas_cr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Solano, R. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central-Juanjui, año 2017*. Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano\\_rs.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano_rs.pdf?sequence=1)
- Soria, C. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en docentes y personal administrativo de la I.E.I N° 32629 la Punta del distrito de Umari de Pachitea-Huánuco, 2018*. Universidad de Huánuco. Universidad de Huánuco. Recuperado de <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/1543>
- Torres, E., & Zegarra, S. (2013). *Organizational climate and work performance in the bolivarian educational institutions of the city Puno - 2014. Comuni@cción* (Vol. 6). Lima: Universidad Nacional del Altiplano.
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. Comuni@cción*. Universidad Nacional del Altiplano. Recuperado de

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000200001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001)

- Vásquez, L. (2015). *Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015*. Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/863/vasquez\\_jl.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/863/vasquez_jl.pdf)
- Villadiego, A., & Alzate, K. (2017). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. en la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016*. Universidad de Cartagena. Recuperado de [http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/5505/1/- Trabajo de grado Aixa y Karla y anexos.pdf](http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/5505/1/-Trabajo%20de%20grado%20Aixa%20y%20Karla%20y%20anexos.pdf)
- Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena). México.
- Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

## **ANEXO**

## Anexo 1: Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ENCUESTA PARA DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD EJECUTORA 302 DE EDUCACIÓN EN LA PROVINCIA DE LEONCIO PRADO – HUÁNUCO 2019.

Buen día apreciado señor(a):

El tratamiento de los datos que aquí figuren será confidencial y únicamente con fines de investigación, por lo que no se facilitarán a ninguna persona u organización ajena a la misma, indíquenos hasta qué punto está de acuerdo en desacuerdo con cada uno de los siguientes enunciados. La participación es totalmente voluntaria y anónima, por lo que le rogamos la máxima sinceridad. Gracias.

Considere lo siguiente y marque con una “X”

Nº	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	Indiferente	Casi Siempre	Siempre
<b>VARIABLE ASOCIADA: <i>Clima Organizacional</i></b>						
<b>DIMENSIÓN: <i>Autonomía y toma de decisiones</i></b>						
1	Tiene autonomía para planificar, organizar, ejecutar, y controlar su trabajo.					
2	Las decisiones en la unidad en la Ejecutora 302 de educación son oportunas, equitativas y compartidas.					
<b>DIMENSIÓN: <i>Comunicación asertiva</i></b>						
3	Para usted los trabajadores muestran habilidades de escucha.					
4	Usted se comunica de manera efectiva.					
5	Usted resuelve conflictos de manera eficiente, calmada, no defensiva y respetuosa.					
6	Para usted están establecidos los canales de comunicación entre los jefes y subordinados de las diferentes áreas de la unidad ejecutora 302 de educación.					
7	Usted recibe de forma oportuna la información que requiere para la ejecución de su trabajo.					
8	Para usted la comunicación es en general y no solo para un grupo privilegiado.					

<b>DIMENSIÓN: <i>Cooperación</i></b>					
9	Existe trabajo en equipo				
10	Existe apoyo mutuo				
<b>DIMENSIÓN: <i>Relaciones Interpersonales</i></b>					
11	Usted tiene buenas relaciones laborales con sus colegas.				
12	Usted tiene buenas relaciones personales con sus colegas.				
13	Usted participa en las actividades sociales, deportivas donde interactúe con sus colegas, a fin de fortalecer vínculos de compañerismo y amistad.				
14	Con que frecuencia se reconoce, premian los logros alcanzados por los trabajadores de un área de trabajo dentro de la unidad ejecutora 302 de educación.				
15	Usted tiene la capacidad de percibir, compartir y comprender los sentimientos y emociones de sus colegas.				

N°	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	Indiferente	Casi Siempre	Siempre
<b>VARIABLE DE SUPERVISIÓN: <i>Desempeño Laboral</i></b>						
<b>DIMENSION: <i>Responsabilidad</i></b>						
16	Usted cumple con el horario establecido de entrada y salida de su institución laboral.					
17	Usted mejora permanentemente su rendimiento en el tiempo con los recursos propios del cargo que tiene.					
18	Reporta oportunamente las acciones que se generan de manera voluntaria o involuntaria y colabora en la búsqueda de alguna alternativa de solución.					
19	Promueve prácticas saludables para manejar y usar las herramientas y materiales que al cargo se confiere.					
<b>DIMENSION: <i>Desempeño en el puesto</i></b>						
20	Usted tiene capacidad de análisis en función a los objetivos.					
21	Usted tiene buenas habilidades comunicativas.					
22	Usted tiene buena iniciativa de participación.					

23	Usted coordina permanentemente.					
<b>DIMENSION: <i>Compromiso Institucional</i></b>						
24	Ud. se identifica en todo ámbito social, cultural con la unidad ejecutora 302 de educación.					
25	Ud. cumple con las tareas, objetivos y metas diarias asignadas de su puesto.					
26	Ud. cumple y entrega oportunamente su trabajo en el plazo indicado.					
<b>DIMENSION: <i>Formación y Desarrollo Profesional</i></b>						
27	Los jefes promueven actividades, cursos, talleres de capacitación para el desarrollo personal de los trabajadores en la unidad ejecutora 302 de educación.					
28	Usted aplica la experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos demostrados en resultados.					
29	Usted refleja sus habilidades para usar y manejar los medios tecnológicos que tiene a su alcance y demostrar que eres capaz de hacer con ellos.					
30	Para usted su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente y logras sus metas.					

DATOS DE CONTROL	
EDAD: .....	SEXO: M      F
PROCEDENCIA: Tingo María: --- Otros Lugares: ---	GRADO DE INSTRUCCIÓN: Primaria: --- Secundaria: --- Técnico: --- Superior: ---
CONDICION LABORAL: Nombrado: --- Contratado: ---	

## Anexo 2: Matriz de Consistencia

El clima organizacional y desempeño laboral en la unidad ejecutora 302 de educación en la Provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es el grado de relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b> a) ¿Cuál es el grado de relación entre la autonomía - toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019? b) ¿Cuál es el grado de relación entre comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019? c) ¿Cuál es el grado de relación entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019? d) ¿Cuál es el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar el grado de relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a) Analizar la relación entre la autonomía - toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. b) Establecer la relación entre comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. c) Evaluar la relación entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. d) Analizar la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> a) Existe relación entre la autonomía, toma de decisiones y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. b) Existe relación entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. c) Existe relación entre la cooperación y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019. d) Existe relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019.</p>	<p>Clima Organizacional</p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>Autonomía y toma de decisiones</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Cooperación</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Desempeño en el puesto</p> <p>Compromiso Institucional</p> <p>Formación y Desarrollo Profesional</p>	<p>- Autonomía en la planificación - Autonomía en la organización - Decisiones oportunas - Decisiones ajustadas</p> <p>- Habilidades comunicativas - Comunicación oportuna</p> <p>- Trabajo en equipo - Apoyo mutuo</p> <p>- Manejo de asertividad - Empatía adecuada</p> <p>- Trabajo estructurado - Eficacia</p> <p>- Motivación en el alcance de objetivos - Eficiencia</p> <p>- Identificación de la organización - Entusiasmo</p> <p>- Capacitación Continua - Desarrollo de habilidades profesionales</p>	<p><b>Tipo de estudio</b> Es aplicada y de naturaleza descriptiva y correlacional.</p> <p><b>Diseño</b> No experimental transeccional o transversal.</p> <p><b>Población y muestra</b> 180 trabajadores de la Unidad Ejecutora 302 de educación de la provincia de Leoncio Prado de Tingo María-Huánuco 2019. Cálculo del tamaño de la muestra: 123 trabajadores, de acuerdo a la fórmula de población finita.</p> <p><b>Téc. de recolección de datos</b> Se aplicará un cuestionario</p> <p><b>Téc. procesamiento de la información</b> SPSS. 25, correlación bivariado de Pearson.</p>

### Anexo 3. Operacionalización de variables

**Tabla 9**

*Operacionalización de variables, dimensiones e indicadores*

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Clima Organizacional (V.I)	El clima organizacional incide en el diseño del puesto, los equipos deben moverse en un espacio que promueve la integración, el conocimiento de los puestos y el trabajo independiente, por lo cual, no necesariamente se ajustan a la empresa con un líder autócrata descendente. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 302)	Autonomía y toma de decisiones	-Autonomía en la planificación -Autonomía en la organización -Decisiones oportunas -Decisiones ajustadas
		Comunicación asertiva	-Habilidades comunicativas -Comunicación oportuna
		Cooperación	-Trabajo en equipo -Apoyo mutuo
		Relaciones interpersonales	-Manejo de asertividad -Empatía adecuada
		Responsabilidad	-Trabajo estructurado -Eficacia
		Desempeño en el puesto	-Motivación en el alcance de objetivos -Eficiencia
Desempeño laboral (V.D)	Es el rendimiento y desenvolvimiento que tiene un colaborador al momento de desarrollar sus funciones y tareas esenciales que exige su puesto (Wayne & Robert, 2005, p. 239)	Compromiso	-Identificación de la organización -Entusiasmo
		Formación y Desarrollo Profesional	-Capacitación Continua -Desarrollo de Habilidades Profesionales

Anexo 4: Validación de instrumentos

CRITERIO DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE VARIABLES

EXPERTO : *Dr. Ana María Sotelo Castro*  
 E-MAIL : *anamarisotelo@unh.edu.ec*  
 GRADO ACADEMICO : *Superior*

Tabla 2. Tabla de evaluación por juicio de expertos

CRITERIOS	PUNTAJE																								
	Deficiente					Baja					Regular					Buena					Muy buena				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1 Los items estan redactados de forma clara																		X							
2 Los items permiten evaluar conductas																		X							
3 Los items presentan consistencia con el marco teórico																		X							
4 Existe coherencia en la composición de items - indicadores - dimensiones - variables.																		X							
5 La cantidad de items es suficiente por cada indicador																				X					
6 El instrumento es útil para el método propuesto																				X					
7 La organización de items tiene una secuencia lógica																				X					

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO  
 PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA  
 .....  
*Liliana Rivera Castro*  
 ESPECIALISTA EN PERSONAL  


CRITERIO DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE VARIABLES

EXPERTO : Rosmel Juan Torres Pizaro  
 E-MAIL : Flore8-1769@gmail.com  
 GRADO ACADEMICO : Mg en Gestión y Mejora Organizacional

Tabla 2. Tabla de evaluación por juicio de expertos

CRITERIOS	PUNTAJE																								
	Deficiente					Baja					Regular					Buena					Muy buena				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1 Los items estan redactados de forma clara														X											
2 Los items permiten evaluar conductas															X										
3 Los items presentan consistencia con el marco teórico																									
4 Existe coherencia en la composición de items - indicadores - dimensiones - variables.																									
5 La cantidad de items es suficiente por cada indicador																									
6 El instrumento es útil para el método propuesto																									
7 La organización de items tiene una secuencia lógica																									

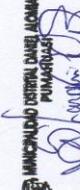


CRITERIO DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE VARIABLES

EXPERTO : Naiara Sharóni Carrion Cabana  
 E-MAIL : sharoni.carrion@gmail.com  
 GRADO ACADEMICO : Licenciada en Administración

Tabla 2. Tabla de evaluación por juicio de expertos

CRITERIOS	PUNTAJE																								
	Deficiente					Baja					Regular					Buena					Muy buena				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1 Los items estan redactados de forma clara											X														
2 Los items permiten evaluar conductas																									
3 Los items presentan consistencia con el marco teórico																									
4 Existe coherencia en la composición de items - indicadores - dimensiones - variables.																									
5 La cantidad de items es suficiente por cada indicador																									
6 El instrumento es útil para el método propuesto																									
7 La organización de items tiene una secuencia lógica																									

MUNICIPALIDAD CENTRAL DANIEL ALCAMÁ ICLES  
 PUNAMARQUE  
  
 Lic. April NAIDU S. CARRION CABANA  
 JEFE DE RECURSOS HUMANOS

## Anexo 5: Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación.



**PERU**

Ministerio de  
Educación

Gobierno Regional Hco.  
DRE HUÁNUCO

UGEL-LP

DIRECCIÓN

*"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*

*"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"*

### **AUTORIZACIÓN**

***EL DIRECTOR DE LA UNIDAD EJECUTORA N° 302 EDUCACIÓN LEONCIO PRADO, QUE AL FINAL SUSCRIBE.***

#### **AUTORIZA:**

A la **Bach. Adm. ROS NERY CÁRDENAS MALDONADO**, identificada con D.N.I. N° 45372149, domiciliada en Jr. Leoncio Prado N° 321, distrito de Uchiza, provincia de Tocache y departamento de San Martín, a ejecutar en la UGEL Leoncio Prado el Plan de Trabajo de Investigación titulado: ***"El clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora 302 de Educación en la provincia de Leoncio Prado – Huánuco 2019"***.

Se expide la presente autorización, para que se le brinde las facilidades del caso.

Tingo María, 11 de diciembre de 2019.



Jr. Túpac Amaru N° 344 – Tingo María  
www.ugel302.gob.pe