

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS  
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
PRODUCCIÓN – REGIÓN SAN MARTÍN**

**Tesis**

**Para optar el grado de**

**MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS,  
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**

**ABERTANO CARDENAS RENGIFO**

Tingo María – Perú

2023



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**UNIDAD DE POSGRADO FCEA**  
**DIRECCIÓN**



**"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"**

**ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS**

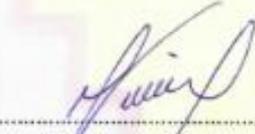
**Nro. 004-2023-UPG-FCEA-UNAS**

En la ciudad universitaria, siendo las **11:00 a.m.**, del martes 21 de febrero de 2023, reunidos virtualmente vía Microsoft Teams, se instaló el jurado calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE PRODUCCIÓN-REGIÓN SAN MARTÍN**. A cargo del candidato al grado de maestro en Ciencias Económicas, mención: Gestión Pública; **Abertano CÁRDENAS RENGIFO**. Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el jurado calificador procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de **BUENO**.

Acto seguido, a horas **11:15 a.m.** el presidente dio por culminada la sustentación; procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.

Tingo María, 21 de febrero de 2023.

  
 DR. MISAEL ALVARADO PAUCAR  
 PRESIDENTE DEL JURADO

  
 DR. MIGUEL ANGILO CARDENAS  
 MIEMBRO DEL JURADO

  
 M.SC. NEBENA CARO POTOKAR  
 MIEMBRO DEL JURADO

  
 M.SC. DAVID ANCOBAR BERROSPL  
 ASESOR





**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL**  
(RIDUNAS)

Correo: [repositorio@unas.edu.pe](mailto:repositorio@unas.edu.pe)



“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

**CERTIFICADO DE SIMILITUD T.I. N° 160 - 2023 - CS-RIDUNAS**

El Coordinador de la Oficina de Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, quien suscribe,

**CERTIFICA QUE:**

El trabajo de investigación; aprobó el proceso de revisión a través del software TURNITIN, evidenciándose en el informe de originalidad un índice de similitud no mayor del 25% (Art. 3° - Resolución N° 466-2019-CU-R-UNAS).

Facultad:

Escuela de Posgrado UNAS

Tipo de documento:

Tesis	X	Trabajo de investigación	
-------	---	--------------------------	--

TÍTULO	AUTOR	PORCENTAJE DE SIMILITUD
EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE PRODUCCIÓN – REGIÓN SAN MARTÍN	ABERTANO CARDENAS RENGIFO	<b>20%</b> <b>Veinte</b>

Tingo María, 20 de junio de 2023

  
Mg. Ing. García Villegas, Christian  
Coordinador del Repositorio Institucional  
Digital (RIDUNAS)



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
OFICINA DE INVESTIGACIÓN

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

REGISTRO DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO DE MAESTRÍA

I. DATOS GENERALES DE POSGRADO

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva

Mención : Gestión pública

Título de tesis : El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.

Autor : Abertano Cárdenas Rengifo

Asesor de tesis : M.Sc. David Ancóbar Berrospi

Programa de investigación : Desarrollo social

Línea de investigación : Capital humano

Eje temático de investigación: Clima organizacional y desempeño laboral

Lugar de ejecución : Universidad Nacional Agraria de la Selva

Duración : Fecha de inicio 10-03-2021  
Término 20-10-2022

Financiamiento : Propio: 3400.50

ABERTANO CÁRDENAS RENGIFO

DAVID ANCOBAR BERROSPI

## DEDICATORIA

A mis padres Gonzalo y Enit por haberme formado como una persona responsable, muchos de mis logros les debo a ellos y esto es uno más.

A mi amada esposa Magaly por el apoyo continuo que me brinda día a día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

A mis hijos Karen Georgeth, Raúl Abertano, Albert Joseph, Renzo Gabriel y Mya Fátima, porque son mi fuente motivacional para seguir creciendo día a día.

## **AGRADECIMIENTOS**

- Gracias a Dios por cada detalle y momento durante la realización de mi tesis, por cada día en el que me permitió despertar no solo con vida, sino que también me permitió continuar con salud, fuerzas y empeño.
- A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, por haber descentralizado la maestría en la ciudad de Moyobamba, lo cual me brindó la oportunidad de realizar los estudios en dicha universidad.
- A los docentes de la Unidad de Posgrado - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, por sus acertadas enseñanzas.
- A mi asesor M.Sc. David Ancóbar Berrospi, por su apoyo en la realización de la investigación.
- A todos mis amigos de la DIREPRO SAN MARTIN, por su apoyo y comprensión durante la ejecución de la presente investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1.1. <i>Interrogante general</i> .....	6
1.1.2. <i>Interrogantes específicas</i> .....	6
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.2.1. <i>Justificación teórica</i> .....	7
1.2.2. <i>Justificación práctica</i> .....	7
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	7
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	7
1.4 HIPÓTESIS.....	8
1.4.1. <i>Hipótesis general</i> .....	8
1.4.2. <i>Hipótesis específica</i> .....	8
1.4.3. <i>Variables y dimensiones</i> .....	9
1.4.4. <i>Operacionalidad de variables</i> .....	9
<b>II. METODOLOGÍA</b> .....	11
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	11
2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	11
2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	12
2.4.1. <i>Población</i> .....	12
2.4.2. <i>Muestra</i> .....	13
2.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	13
2.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	13
<b>III. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	14
3.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....	14
3.1.1. <i>Internacionales</i> .....	14
3.1.2. <i>Nacionales</i> .....	16
3.1.3. <i>Locales</i> .....	17
3.2. MARCO TEÓRICO .....	18
3.2.1. <i>Clima organizacional</i> .....	18
3.2.2. <i>Dimensiones del clima organizacional</i> .....	19
3.2.3. <i>Características del clima organizacional</i> .....	20
3.2.4. <i>Variables del clima organizacional</i> .....	21
3.2.5. <i>Factores que afectan al clima organizacional</i> .....	23
3.2.6. <i>Ventajas de medir el clima organizacional</i> .....	25

32.7. <i>Desempeño laboral</i> .....	27
32.8. <i>Dimensiones del desempeño laboral</i> .....	28
32.9. <i>Características del desempeño laboral</i> .....	29
32.10. <i>Factores que influyen en el desempeño laboral</i> .....	31
3.3. MARCO CONCEPTUAL .....	33
IV. RESULTADOS.....	35
4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS .....	35
4.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO	37
4.2.1. <i>Clima organizacional</i> .....	37
4.2.2. <i>Desempeño laboral</i> .....	46
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	49
4.3.1. <i>Contrastación de la hipótesis</i> .....	49
4.3.2. <i>Fórmula de correlación</i> .....	50
4.3.3. <i>Contrastación de la hipótesis general</i> .....	51
4.3.4. <i>Contrastación de las hipótesis específicas</i> .....	52
V. DISCUSIÓN .....	55
5.1. RELACIÓN ENTRE VARIABLES .....	55
5.2. CONCORDANCIA CON OTROS RESULTADOS .....	55
CONCLUSIONES .....	57
RECOMENDACIONES .....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Páginas
1. Operacionalización de variables .....	10
2. Distribución de trabajadores según régimen laboral, año 2022.....	12
3. Grado de relación según el coeficiente de correlación Spearman.....	50
4. Resultado de la correlación de variables.....	51
5. Resultado de la correlación de variables.....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Páginas
1. Esquema del diseño de investigación .....	11
2. Colaborador de la DIREPRO San Martín, por sexo.....	35
3. Colaborador de la DIREPRO San Martín, por edad .....	36
4. Colaborador de la DIREPRO San Martín, según estado civil .....	36
5. Colaborador de la DIREPRO San Martín, según grado de instrucción .....	37
6. DIREPRO San Martín con infraestructura adecuada.....	38
7. Diseño arquitectónico en la DIREPRO adecuado .....	38
8. Condiciones físicas en la DIREPRO .....	39
9. Acceso a información para su trabajo .....	39
10. Comunicación con los colegas de trabajo .....	40
11. Cooperación de los compañeros de trabajo .....	41
12. Participación de los trabajadores en las actividades sociales .....	41
13. Apoyo de sus compañeros de trabajo .....	42
14. Iniciativa y responsabilidades de los trabajadores.....	43
15. Capacidad de resolver problemas de los trabajadores.....	44
16. Percepción de las remuneraciones y beneficios recibidos .....	44
17. Reconocimiento en logros y metas alcanzadas en el ámbito laboral.....	45
18. Estatus laboral del trabajador de la DIREPRO San Martín .....	45
19. Integración al equipo de trabajo .....	46
20. Identificación de los resultados en el área de trabajo .....	47
21. Anticipación de sus compañeros de trabajo frente a problemas comunes .	47
22. Capacidad de sus colegas para resolver problemas .....	48
23. Promover las habilidades del personal.....	48
24. Rendimiento laboral de los colegas de trabajo .....	49
25. Significancia de la prueba .....	52

## RESUMEN

Esta investigación se realizó el año 2022, en la ciudad de Moyobamba, y tuvo como objetivo principal, determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción de la Región San Martín. La investigación es de nivel correlacional y se realizó sobre la base de una muestra de tamaño  $n=46$  colaboradores, semejante a la población de estudio  $N$ . Para recolectar la información se acudió a la técnica de encuesta, la que se viabilizó mediante dos cuestionarios de 23 ítems sobre el clima organizacional y el desempeño laboral. Se llegó a la conclusión; que estadísticamente, al 5% de significación existe una relación positiva moderada (0.676) entre clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – Región San Martín, el cual significa que existe una asociación lineal del 67.5% entre ambas variables. Existe una relación positiva moderada (0.567) entre la dimensión estructura y contexto y el desempeño laboral. Existe una relación positiva moderada (0.499) entre la dimensión comunicación y la variable desempeño laboral. Existe una relación positiva moderada (0.669) entre la dimensión identidad y el desempeño laboral. Existe una relación positiva alta (0.830) entre la dimensión autonomía y el desempeño laboral. Existe una relación positiva moderada (0.431) entre la dimensión motivación y el desempeño laboral.

**Palabras clave:** Desempeño laboral, clima organizacional, comunicación, identidad, autonomía y motivación.

## ABSTRACT

This research was carried out in 2022, in the city of Moyobamba, and its main objective was to determine the relationship between the organizational climate and the work performance of employees in the Regional Directorate of Production of the San Martín Region. The research is of a correlational level and was developed on the basis of a sample of size  $n= 46$  workers, equivalent to the study population  $N$ . To collect the information, the survey technique was used, which was made possible through two questionnaires. of 23 items on the organizational climate and job performance. It was concluded; that statistically, at 5% significance there is a moderate positive relationship (0.676) between organizational climate and the work performance of employees in the Regional Directorate of Production - San Martín Region, which means that there is a linear association of 67.5% between both variables. There is a moderate positive relationship (0.567) between the structure and context dimension and job performance. There is a moderate positive relationship (0.499) between the communication dimension and the job performance variable. There is a moderate positive relationship (0.669) between the identity dimension and job performance. There is a high positive relationship (0.830) between the autonomy dimension and job performance. There is a moderate positive relationship (0.431) between the motivation dimension and job performance

**Keywords:** Work performance, organizational climate, communication, identity, autonomy and motivation.

## I.INTRODUCCIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la globalización a nivel se desarrolla de manera constante, es así que los cambios se mantendrán, tiene mayor significancia el desempeño laboral, el compromiso con la institución sustentara el ambiente de la organización. En el Perú, el trabajador tiene mayores dificultades para lograr un adecuado desempeño laboral si no están plenamente identificados con la institución.

Uno de los elementos primordiales de la empresa es el capital humano. Las preocupaciones por la escasez de trabajadores que se encuentren capacitados es un asunto recurrente, asimismo, de manera paralela se puede observar que las rotaciones del personal en la empresa han incrementado de forma pavorosa. Además, mejores propuestas seducen al personal, generando que migraciones entre cada empresa que necesitan trabajadores especializados.

(Chiavenato 2010) Menciona una investigación muy reconocida realizada entre 1927 y 1932, "El Experimento de Hawthorne", que busca confirmar la similitud existente entre la luminosidad del ámbito de labores con el rendimiento, Elton Mayo añadió a la investigación la debilidad, el accidente laboral, las rotaciones de trabajadores y como afecta la condición de trabajo en la productividad.

Actualmente hay entidades que no dan importancia a los aportes que pueden generar un clima laboral adecuado. Un factor importante es que el trabajador este motivado porque es el principal activo de la entidad. Las faltas en las mejoras del clima de trabajo generan las desmotivaciones, desintegraciones, malestares laborales, productividad baja, los objetivos se cumplen lentamente, conducta cuestionable, etc. Es así, es importante tener un ambiente laboral armónico que influya positivamente fuera y dentro de la entidad.

En la publicación "Guías para la administración del proceso de cultura

y clima organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”, realizada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2018), indica que los procesos en la cultura y el clima organizacional percibe las gestiones de la cultura organizacional, que tiene como fin el apoyar a cada miembro de la institución a que se identifique con el propósito estratégico, valor y compromiso deseado, dando facilidad a la cohesión grupal, los compromisos y el lograr los objetivos de la organización. Además, abarca las gestiones del ambiente organizacional, que tiene como fin que se promueva un clima laboral adecuado, permitiendo el desarrollo del potencial entre los trabajadores, aumentando las motivaciones y generando un impacto positivo.

Varela R. (2015) menciona que un inadecuado clima en el trabajo es un error muy común y la consecuencia se refleja en el trabajador. Su objetivo laboral cambia, sus metas dejan de ser el rendimiento y lograr objetivos en la productividad, se convierte en aguantar circunstancias diarias y la lucha contra problemas habituales, implicando un desgastes físicos, emocionales y mentales de los trabajadores.

Opere M. (2017) señala que un negativo clima laboral dilapida en desarrollo de la entidad. Al no encontrarse satisfechos los trabajadores, genera que disminuya su rendimiento y el conflicto aumente. Menciona que el clima laboral en la entidad se vincula a la mezcla e interacción de: personas, equipo, estructuras organizativas, política de personal, liderazgos, culturas, factor externo y físico.

Ivancevich (2006), indica que al hablar de clima organizacional, abarca el estudio del comportamiento del empleado, la actitud que tiene y su desenvolvimiento en el lugar de labores, el objeto de esta investigación es percibir el cómo se profesa, si se identifica con los productos de la compañía, el estar al tanto la aptitud del personal y así saber si el ambiente laboral es agradable con la finalidad de saber cómo todo esto puede afectar a la organización.

En el Perú, las direcciones sectoriales regionales de producción, particularmente de la región San Martín. Es un órgano estructural que depende jerárquicamente del Gobierno Regional con independencia en el espacio de su competitividad, esta competencia se puede modificar según los juicios dinámicamente sociales, afinidades geográficas, culturales o económicas y

facilidad de propagación, en concordancias con la política nacional de descongestión y renovación de las gestiones públicas. La DIREPRO se encuentra situada en la Ciudad de Moyobamba de la Región San Martín. Con el paso de los años que ha venido trabajando, en muy pocas oportunidades ha conocido el esfuerzo y dedicación de sus colaboradores, justificando que no disponen con mayores oportunidades de desarrollo personal que tiene como objeto satisfacer la necesidad del sector Producción frente a las funciones administrativas encomendadas, de igual manera a la ciudadanía de la Región ofreciendo servicios que no son satisfechos por la mayor parte de los usuarios, puesto que no tienen la motivación para tener un desempeño laboral adecuado.

En el Perú, las Direcciones Sectoriales Regionales de Producción, particularmente de la región San Martín. Es un órgano estructural que depende jerárquicamente del Gobierno Regional con independencia en el entorno de su competitividad, esta jurisdicción se puede modificar según el criterio de dinámicas sociales, afinidades geográficas culturales o económicas y facilidad de comunicación en relación con la política nacional de descentralización y la evolución de la gestión pública.

Las percepciones del clima Organizacional se convirtieron uno de los motivos primordiales de movimiento de trabajadores, capacitaciones, remuneraciones y beneficios y otras motivaciones que requiere el talento humano en la DIREPRO de San Martín, lo cual se necesita identificar qué es lo que requiere el personal para sentirse feliz en sus actividades funcionales.

Los grandes problemas que incurren en el ámbito de estudio, se desconoce los componentes de la motivación y el desempeño laboral, con nivel de satisfacción, eficacia y eficiencia, la manera de conseguir trabajadores, su remuneración; se desconoce si disponen de una norma interna necesaria y apropiada para una adecuada administración, si disponen de una adecuada condición laboral, si las relaciones y comunicaciones laborales son óptimas, el nivel de identificación de los trabajadores ante la entidad, como es su habilidad y destreza, y su técnica laboral, entre otros. El disponer de un buen clima laboral, permite que se identifiquen, dispongan de actitudes laborales, conducta constructiva, opiniones creativas, productividad y logro en el resultado, siendo lo que toda

entidad desea a corto o largo plazo además de plantear mejoras. Asimismo, Del Castillo (2017), en “La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016”, menciona que, el clima organizacional es un proceso con respecto a la intensidad, direcciones y persistencias del esfuerzo por lograr una meta. Por ello, las motivaciones son un indicador sustancial de la dimensión interna de la gestión del talento humano, por cómo se enfoca en satisfacer la necesidad de los individuos pudiendo lograr sus metas, conservar el comportamiento deseado en el trabajo y, más que nada, enseñar una adecuada actitud en la tarea que ejecuta. (p. 34)

### **1.1.1. Interrogante general**

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción de la región San Martín?

### **1.1.2 Interrogantes específicas**

- ¿Qué relación existe entre la dimensión estructura y contexto y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión identidad y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión autonomía y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. Justificación teórica**

Se justificó, porque las instituciones observan el deterioro constante del clima organizacional, influyendo de forma directa en el desempeño laboral de cada integrante de la institución, lo que afecta de una forma muy significativa en el desarrollo de las personas y los servicios que se ofrecen a los usuarios.

### **1.2.2. Justificación práctica**

El objeto de la investigación fue determinado a una institución pública del Estado, en donde se realizó el presente estudio de investigación. El progreso de la mejora implicó poseer un discernimiento de los conflictos que cruza la institución y la posibilidad de instituir perfeccionamientos que fue de cuantiosa relevancia tanto hacia los colaboradores y para los usuarios, porque tiene que ver mucho con las motivaciones, rendimientos, calidad y los servicios en la relación directa con el desempeño laboral, para ser beneficiada con un buen clima organizacional.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción de la región San Martín.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Conocer el nivel de relación que existe entre la dimensión estructura y contexto y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.
- Conocer el nivel de relación que existe entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.
- Conocer el nivel de relación que existe entre la dimensión identidad y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional

de Producción – región San Martín.

- Conocer el nivel de relación que existe entre la dimensión autonomía y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.
- Conocer el nivel de relación que existe entre la dimensión motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.

## **1.4 HIPÓTESIS**

### **1.4.1. Hipótesis general**

“Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.”

### **1.4.2. Hipótesis específica**

- Existe relación entre la dimensión estructura y contexto y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.
- Existe relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.
- Existe relación entre la dimensión identidad y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.
- Existe relación entre la dimensión autonomía y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.
- Existe relación entre la dimensión motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.

### **1.4.3. Variables y dimensiones**

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

Dimensión 1: Trabajo en equipo

Indicadores:

Y11: Integración al equipo.

Dimensión 2: Iniciativa

Indicadores:

Y12: Capacidad

Dimensión 3: Habilidades laborales

Indicadores:

Y13: Habilidades del personal.

Dimensión 4: Rendimiento profesional

Indicadores:

Y14: Nivel de rendimiento.

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

Dimensión 1: Estructura y Contexto.

Indicadores:

X11: Condiciones físicas de trabajo.

Dimensión 2: Comunicación.

Indicadores:

X12: Comunicación interpersonal.

Dimensión 3: Identidad.

### **1.4.4. Operacionalidad de variables**

**Tabla 1.***Operacionalización de variables*

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA</b>
<b>Desempeño laboral</b>	Chiavenato (2000) indica que debe evaluarse tomando en cuenta ciertos factores actitudinales como cooperación, disciplina, seguridad, iniciativa, creatividad, discreción, deseo de superarse, y factores operativos que consideran el conocimiento del puesto, calidad de servicio brindado, trabajos en equipo y liderazgos.	<b>Trabajo en equipo</b>	Integración del equipo	Cualitativo: Likert
		<b>Iniciativa</b> <b>Habilidades laborales</b> <b>Rendimiento profesional</b>	Capacidad Habilidades del personal Nivel de rendimiento	Cualitativo: Likert
<b>Clima organizacional</b>	Es el desenvolvimiento de las personas en un lugar donde pueden participar con la finalidad de que la productividad crezca y cree un equipo muy competitivo. (Morales, 2009).	<b>Estructura y contexto</b> <b>Comunicación</b> <b>Identidad</b> <b>Autonomía</b> <b>Motivación</b>	Condiciones físicas de trabajo Comunicación interpersonal Identidad con la organización Toma de decisiones Remuneraciones y beneficios	Cualitativo: Likert

*Nota:* Elaboración propia

## II. METODOLOGÍA

### 2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es de tipo básica; también llamada fundamental, esta manera de investigar utiliza el procedimiento de muestreo, con la finalidad de expandir sus descubrimientos más allá del grupo o situación analizada; sin darle mayor preponderancia a la aplicación de los hallazgos (Tamayo, 2007)

### 2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

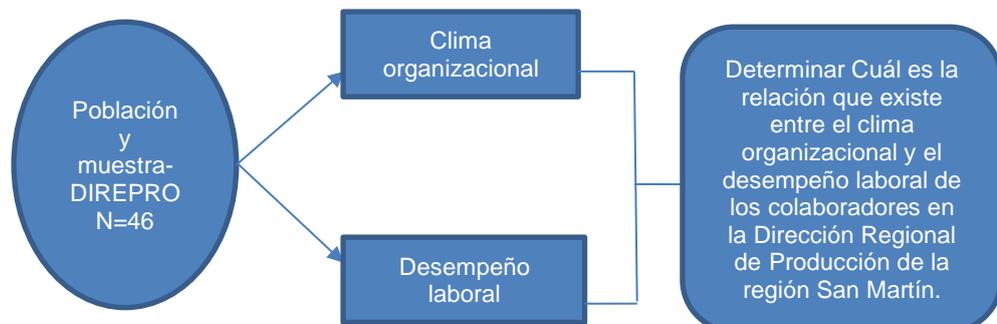
Es un estudio de nivel correlacional, y deseamos saber si el clima organizacional se correlaciona con el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – Región San Martín; cuyos resultados pueden ser de utilidad por los tomadores de decisiones, teniendo en cuenta el grado de correlación existente entre las variables sin llegar determinar causalidad entre ellas (Hernández, et al.2010)

### 2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo propuesto por Hernández, et al. (2010), la investigación es no experimental, y al no existir manipulación de algunas de las variables, los datos fueron evaluados en su estado natural, y en un solo tiempo planteándose el diseño que se explica en el esquema siguiente:

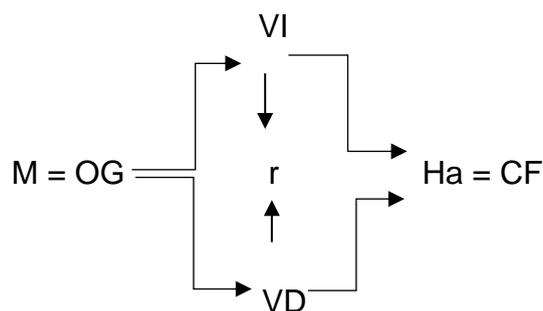
**Figura 1.**

*Esquema del diseño de investigación*



*Nota:* Elaboración propia

Por otra parte, la relación funcional queda expresado del siguiente modo:



**Donde:**

M: Muestra seleccionada para la investigación

OG: Objetivo General

VI: Clima organizacional

VD: Desempeño laboral

r: Relación entre VI y VD

Ha: Hipótesis de investigación

## 2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.4.1. Población

Está constituida por los trabajadores de la Dirección Regional de Producción (DIREPRO) – Región San Martín, según la información brindada por el área de recurso humano de la institución, existen 46 trabajadores entre contratados y nombrados, así como entre los diferentes regímenes laborales (D.L N° 276, CAS), los mismos que son detallados en la tabla 2.

**Tabla 2.**

*Distribución de trabajadores según régimen laboral, año 2022.*

Régimen laboral	Trabajadores	%
Régimen D.L. N° 276	42	91%
CAS	2	4%
CAS confianza activos	2	4%
Total	46	100%

*Nota:* DIREPRO-RR.HH– San Martín, 2022.

## **2.4.2 Muestra**

Por el tamaño de la población, que ser menor a 100, no fue necesario el cálculo de una muestra, por lo que se trabajó con una muestra censal.

## **2.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**a. Técnica:** La técnica que se empleó es la encuesta, encaminada a los trabajadores de la DIREPRO, en la región San Martín.

**b. Instrumento:** Se empleó un cuestionario para la compilación de la indagación, adaptada con preguntas y respuestas de la escala de Likert entre 1 – 5; el sondeo se estructurará en concordancia con los objetivos de la investigación y las variables clima organizacional y desempeño laboral.

## **2.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Las cifras que se recolectaron en las encuestas han sido tabuladas mediante Microsoft Excel, de las que se extrajeron tablas y figuras que corresponden a cada uno de los objetivos. Máxime, el cuestionario fue sometido a la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, para establecer la relación de las variables se utilizó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman por medio del programa estadístico SPSS v.26.

### III. REVISIÓN DE LITERATURA

#### 3.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. *Internacionales*

Santamaría (2020), tiene como objeto establecer si la variable clima organizacional en las dimensiones escogidas, incide en la variable desempeño laboral de la empresa Datapro S.A.

Se empleo el diseño correlacional, fueron 106 trabajadores encuestados con la metodología Likert. Se valido la confiabilidad con el Coef. Alfa de Cronbach, que destacó al nivel excelente con 0.929. A través del Chi Cuadrado (bilateral) es de 0.000, siendo menos al 0.05 (nivel de significancia). El resultado muestra que el clima organización se relaciona con el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A.

Meza (2018), se basa en estar al tanto si el desempeño laboral es influido por el clima organizacional, el cual se notaría en el compromiso del personal, por ello se empleo un diseño empírico cuantitativo, la escala Likert fue utilizado en 100 trabajadores. El Alfa de Cronbach fue de 0.885, mostrando un nivel alto de confiabilidad, el cual se apoya de la técnica descriptiva y operaciones de estadísticas inferencial como la r de Pearson. Existe una correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $r=.569$ ,  $p=.000$ ), que se puede decir que, al mejorar el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, los trabajadores mostraran un desempeño laboral mejor.

Otro factor relevante es que los trabajadores con ingresos mejores perciben un favorable clima organizacional, haciendo ver que el status de la organización contrasta una relevante discrepancia en las percepciones del clima laboral.

Con respecto a la variable demográfica de antigüedad y edad con cada

variable estudiada, nos muestra que la edad no llega a influir en las percepciones del clima, además no influye en el desempeño; al observar la antigüedad, hay una mayor relación con el clima que el desempeño, es decir, que a mayor tiempo las percepciones del clima son mejores.

Zans (2017), quien hizo la investigación: "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". Se realizó con un enfoque cuantitativo con componentes cualitativos de tipo descriptivos - explicativos. El objeto es el estudio del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administradores y docente.

Se maneja conceptos con respecto al clima de la organización y el desempeño laboral. Además, se abordó ciertas estrategias para que se detecte algunos ambientes que pueden estar mal, para así aprovechar la oportunidad en que se mejore el proceso a aplicar, impactando de manera directa en el desempeño del personal, es de ahí la relevancia de conocer la percepción del personal al interior en su lugar de trabajo y el compromiso que asumen con la organización.

El estudio se realizó en un proyecto factible. Con una muestra de 59 funcionarios y trabajadores. Se empleó diversos instrumentos y técnicas para un estudio adecuado, a través de las normativas de la UNAN.

Concluyo que el clima organizacional en la FAREM, es optimista en la mayor parte, de entusiasmo y euforia, como de distanciamiento y frialdad en menor parte, considerándose medianamente desfavorable y favorable; el mejorar el clima de la organización influirá de manera positiva en el desempeño laboral del personal.

Manaure (2014), en su estudio "estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal docente de la escuela bolivariana estatal Elia Márquez de Espinoza". Se efectuó con el modo de proyecto factible. Con el objeto de favorecer en un entorno agradable en el cual trabajador a través de medios de estrategia los cuales servirán para alcanzar un clima en la organización que ayude a un funcionamiento efectivo en las gestiones educativas.

Se empleó conceptos con respecto al clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. Asimismo, se abordó ciertas estrategias con el fin de que se fomente las colaboraciones del personal directivo y docente para generar ideas motivadoras, otras estrategias abordadas.

Este estudio se encuadró como un proyecto realizable. Con una muestra de estudio de 14 individuos que equivale al 100% de la población. Con el fin de obtener información para diseñar habilidades gerenciales, con el objeto de mejorar el clima de laboral, para así favorecer el desempeño en el trabajo. Los resultados, el 100% del personal estudiado indica que no tienen una motivación en el trabajo, mencionando que el ambiente favorable y motivante es la clave para el éxito. Se concluye que hay deficiencias en el personal directivo y docente, derivándose en un escaso trabajo de equipo, comunicación mínima y malestares generales.

### **3.12 Nacionales**

Castillo (2019) a través de su estudio quiere hallar una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de una entidad constructora, donde se podía observar disconformidades en el personal, afectando a la entidad, por ello se buscó para establecer si en verdad el clima organizacional puede perturbar el desempeño laboral.

Se empleó un diseño correlacional, donde se conformó por 34 empleador, y se obtuvo la información con un muestreo censal, y una alta confiabilidad con el Alfa de Cronbach, el cuestionario de clima organizacional de 0.959 y el cuestionario de desempeño laboral de 0.957. El R de Spearman es 0.866, con un valor  $p < 0.000$ , concluyendo que hay una correlación positivamente alta.

Concluyéndose, al optimizar el clima organizacional, se optimizará el desempeño para la entidad.

Los resultados muestran que los trabajadores perciben que la condición laboral no es la adecuada, desconocen las políticas para cumplirlas, no existe valores ni funciones establecidas, esto quiere decir, no hayan una trayectoria adecuada que seguir. Además se halló que la comunicación no es la requerida, brindando indicaciones con poco tiempo, inadecuada confianza para la solución de problemas, requiriendo un cronograma laboral para que se establezcan responsabilidades y plazos. Al

no sentir el respaldo de la entidad, no se identifican con la misma. Al mejorar esto, mejorara el clima de la entidad.

Bobadilla (2017), indica que el objeto de estudio es hallar la relación entre el desempeño laboral y clima organizacional en los institutos superiores de Huancayo, utilizando un diseño correlación con un muestreo de 104 profesores de 4 entidades locales. El Chi cuadrado muestra una discrepancia entre los dos resultados, un Chi calculado (0.8199) es mayor al t teórico (0.711) a un nivel de significancia  $gl=4$ . Determinándose que hay una relación en el desempeño laboral y el clima organizacional.

Estela & Puyo (2017), indican que el objeto de estudio es conocer si hay una relación entre el desempeño laboral y clima organizacional, empleándose un diseño correlacional con un muestreo de 92 empleados, realizándose un cuestionario a escala Likert, se conformó por 26 preguntas, obteniendo que hay una relación significativa ( $r=.403^{**}$ ;  $p<000$ ) entre clima organizacional y desempeño laboral. Se ha determinado que hay una relación con los temas indicados y afecta al desempeño del personal, además la visión de cada cliente cuando se relacionan con alguna empresa constructora que no tiene un adecuado control con sus trabajadores.

### **3.1.3 Locales**

Diaz (2019), Este estudio tiene como objeto establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en el Hotel Internacional en Tingo María – 2019. El método es un estudio básico, enfocándose cuantitativamente, a un nivel descriptivo y diseño no experimental transversal. Se conformo la población por aspectos, el primero por 16 empleados y el segundo, el gerente. Se empleó las encuestas y entrevista. A través de etas técnicas se concluye que los componentes importantes del clima organizacional del Hotel Internacional no se toman en consideración adecuadamente, entonces, no hay una motivación adecuada en cada empleado, además los empleados mencionan que el gerente no toma en cuenta sus opiniones, pero hay una adecuada comunicación entre el personal, aun así hay un rendimiento laboral bajo.

Machuca (2016), su objeto fue establecer si hay relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Se realizó en la municipalidad provincial de Leoncio Prado. Con una muestra 180 trabajadores. El tipo de estudio es aplicado, de nivel relacional, de método descriptivo correlacional. Para probar la hipótesis se utilizó el Coef. Rho de Spearman. ( $r_s$ ). En base a la prueba, se acepta la hipótesis alternante ( $H_1: r_s \neq 0$  "existe correlación"), y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0: r_s = 0$  "no existe correlación"). Esto demuestra de manera estadística una relación significativa ( $P_{valor} < 0.05$ ) en cada prueba. La prueba de la hipótesis general demostró una correlación directa (positiva) entre el clima organizacional y el desempeño laboral, mostrando un grado de correlación valorado como bueno ( $r_s = 0.770$ ). En la prueba específica, la correlación del desempeño laboral con las dimensiones estructura organizacional, responsabilidad, recompensa y manejo de conflicto, fueron directas (positivas), mostrando buena correlación ( $r_s = 0.754$ ;  $r_s = 0.693$ ;  $r_s = 0.699$ ;  $r_s = 0.717$ ); mientras que la correlación entre el desempeño laboral y las dimensiones tolerancia al riesgo y apoyo, es de nivel moderado ( $r_s = 0.523$ ;  $r_s = 0.591$ ).

## **3.2. MARCO TEÓRICO**

### **3.2.1. Clima organizacional**

Según Chiavenato (2007), el clima organizacional hace referencia al ambiente interno que hay entre cada miembro está intrínsecamente afín con su nivel de estimulación.

Según García & Zapata (2008), es la cualidad, atributo o propiedad, relativamente permanente de un entorno de trabajo, que se percibe, siente o experimentan las personas que compone la organización y que interviene en su proceder.

Chirinos et al. (2018), convienen en terminante forma con Rodríguez (2016), considerando que el clima de la organización pasa a depender de las características de la organización y de los responsables, se podría decir del ADN o cultura de la entidad, creando una personalidad interna en la entidad. Teniendo esto en cuenta, se caracteriza por cómo se observa el entorno desde la perspectiva de los empleados y lo establece el responsable del equipo.

Likert & Gibson (1986), indican que es un término que se utiliza para describir las estructuras psicológicas de la organización.

Álvarez (1995), menciona que como un ambiente de trabajo resultante de las expresiones o manifestaciones de diferentes factores de carácter interpersonales, físicos y organizacionales.

### **322 Dimensiones del clima organizacional**

**a. Estructura:** Schneider & Bartlett (1968), nos muestra que esta dimensión está relacionada con las presiones que pueden tener los gerentes en su trabajo en una situación en la que tienen que conocer el presupuesto necesario, el recurso necesario para las ventas y la atracción de clientes nuevos.

Esta dimensión abarca con respecto a las reglas, procedimiento y nivel jerárquico en las organizaciones. Las estructuras de una empresa pueden determinar las percepciones que cada colaborador tiene en su centro de trabajo (ESAN, 2015).

Según Robbins & Judge (2009), plantea que la estructura organizacional define la manera como se divide, agrupa y coordina cada trabajo. Existen seis componentes claves que cada directivo necesita ser atendido al diseñar la estructura de la organización: especializaciones, departamentalización, cadenas de mandos, extensión del control, centralizaciones y descentralizaciones, y formalizaciones (p.519).

**b. Comunicación:** Uribe (2015), menciona que se percibe por la confianza existente, relación laboral, colectivos con los que la persona se relaciona en las comunicaciones escritas, verbales y físicas que observan en su ambiente de trabajo.

Según Chiavenato (2009), las comunicaciones hacen referencia a las transmisiones de información a través de símbolos comunes y a su comprensión. Cada símbolo común puede ser verbal o no verbal.

**c. Identidad:** Larrain (2003), menciona que dialogar de identidad es crear una manera de especular que se genera desde la experiencia e

interacción con otras personas. Lo que recibimos al nacer no es lo que generalmente se entiende como ser, sino lo que se genera durante la vida.

**d. Armonía:** Pritchard y Karasick (1973), sugiere que la autonomía es la confianza de los individuos en que pueden tomar sus propias decisiones y resolver problemas.

**e. Motivación:** Chiavenato (2007), dice: es una tensión constante que hace que una persona se comporte de cierta forma la satisfacción de una o más necesidades. Las personas se mantienen equilibradas mientras pueden satisfacer una necesidad, pero se ponen tensas cuando encuentran otra necesidad insatisfecha.

### **32.3. Características del clima organizacional**

Brunet (1987), destaca ciertas características:

- Hacen referencia a las discrepancias entre organizaciones que incluyen servicios, bienes, economías de escala y estructura de organigrama.
- Su vigencia en el mercado, tomando en cuenta la relevancia atribuida a esta variable por la organización. Se enfoca en la conducta de los empleados de la institución de forma negativa o positiva según sus sentimientos.

Según Sandoval (2004), señala como características del clima organizacional:

- Construye la de percepción individual que resulta del proceso de interacciones sociales.
- El origen se encuentra en variables en las que se evalúa la percepción individual que conduce a distintas interpretaciones de la organización por parte de los individuos.
- Resulta de la percepción que produce la persona y que influye en la actitud y comportamiento.
- Es susceptibles de cambios en tiempos cortos.

- Son medidos, se califican y reciben adjetivos de buenos, malos, satisfactorios, insatisfactorios, etc.
- Desde la perspectiva del proceso de interacción social es una categoría menor que resultan de los mismos.
- La fortaleza, situación aceptable, debilidad y situación crítica es consecuencia de la calidad de la relación social.

Ramos (2012), presenta:

- El clima es una configuración particular de cada variable situacional
- Cada elemento constitutivo puede variar, mientras el clima puede ser el mismo.
- Tiene una relación continua, pero no de permanentemente como la cultura, por ende, cambia después de una mediación específica.
- Se determina la mayor parte por las características, la conducta, la aptitud, la expectativa de otros individuos, por la realidad sociológica y cultural de la organización.
- Es diferente a las tareas, de tal manera que se puede ver personas que realizan una misma tarea.

Meza (2017), indica que existe un conjunto de características del clima organizacional:

- Es permanente durante un tiempo específico, es decir cada empresa guarda cierta estabilidad de ambiente laboral con cierto cambio gradual.
- El comportamiento del personal se ajusta al clima de una institución.
- El clima de la organización influye en la responsabilidad e caracterización de cada trabajador.
- Cada trabajador ejerce influencia y modifica el entorno laboral de la institución, de manera que afecta su propio procedimiento y actitud.
- Distintas variables estructurales de la organización inciden en el clima de este.

### **324. Variables del clima organizacional**

Chiavenato (2007), menciona que para realizar cambios en el clima

organizacional y la cultura se requiere las capacidades innovadoras:

- a. Adaptabilidad:** Capacidad de solucionar problemas y la flexibilidad a las modificaciones en la organización, ser receptivo y transparentes a las ideas nuevas que surgen, ya sea desde fuera o desde dentro de la organización.
- b. Sentido de identidad:** Conoce y comprende las operaciones pasadas y presentes en la entidad, compartir metas y demostrar responsabilidad para cumplir.
- c. Perspectiva exacta del medio ambiente:** Virtud de conocer cuál es su posición, de ser realista, de explorar y percibir el entorno en el que prospera.
- d. Integración entre los participantes:** Cada parte debe integrarse y convertirse en un todo. Utilice prácticas asimiladas e inicie ideas nuevas. Es adecuado que se renueven ideas para escapar de las rutinas y reinventar la entidad.

Sandoval (2004), menciona que para entender el clima organizacional se tiene que abarcar distintas variables centrados en los procesos administrativos y en gerenciar la capacidad humana.

- a. Planeación:** Se requiere calcular la calidad y característica de complacencia de los trabajadores en relación con: Visión, Misión, Objetivos de la empresa, Estrategia, Política, Cronograma, y Presupuestos.
- b. Organización:** Se necesita calcular el grado y característica de satisfacción de los trabajadores en relación con: Modelos organizacionales, Organigramas, Manual, Condicionante organizacional, Componente organizacional.
- c. Dirección:** Se necesita calcular el grado y característica de satisfacción de los trabajadores en relación con: Liderazgos, Motivaciones, Comunicaciones, Negociaciones, y Conflicto.

**d. Control:** Se necesita calcular el grado y características de satisfacción de los trabajadores en relación con: Tipo, Procesos, Indicador, y Momento.

Vidaurre (2009), determina que el clima organizacional posibilita las siguientes variables:

- Las personalidades de la organización.
- La percepción, impresión e imagen de las realidades organizacionales.
- El fenómeno que intercede en cada factor de la organización y la tendencia motivacional.
- Las causas de cada resultado de las estructuras y de distintos procesos que se genera en la organización.
- La característica respectivamente permanente que define el ambiente interno de la organización
- Las variables del sistema que tienen la virtud de completar el individuo, grupos y organización.

Likert (1969), establecen tres tipos de variables: causal, intermediaria y final.

- a.** Variables causal. Se define como variable independiente, de la manera en la que una organización se desarrolla y obtienen resultados.
- b.** Variables intermediaria. Estas variables reflejan el estado interno de las empresas, evidencia aspectos como: motivaciones, actitud, rendimientos, comunicaciones y toma de decisiones. Estas variables constituyen los procesos de la organización de una empresa.
- c.** Variables final. Es la variable dependiente que resulta del efecto conjunto de cada variable causal e intermedia, refleja el resultado que se obtiene en una organización, como productividad, gasto de la empresa, ganancias y pérdidas.

### **325. Factores que afectan al clima organizacional**

Rubio (2016), especifica como los componentes que inciden en el clima son los consecutivos, y para ello recordamos los originarios grados de la pirámide de Maslow, se habla del seguro laboral y un salario que permita la satisfacción de las necesidades básicas.

En primer lugar, el factor desmotivador es que la entidad no cumple con lo determinado en el régimen de trabajo, dejando una imagen mala de la entidad y deja al colaborador en una situación de desamparo.

Un factor motivador puede ser que la empresa involucre a más empleados en la toma de decisiones trascendentales, dándoles accesibilidad a los estamentos de poder y decisión, participaciones en el capital y además participaciones en las utilidades. Se refieren a la motivación de cada órgano sindical que gestiona la plantilla. Para estudiar los factores, se clasifican en grupos relacionados con la eficacia organizacional, metas e integración humana, reconocimiento, compromiso y colaboración.

Eficiencia organizacional, se adoptan políticas corporativas para el logro de metas, esto se puede lograr a través de una adecuada comunicación de objetivos y metas, utilizando las herramientas adecuadas para la gestión por metas y el desempeño de los sistemas de evaluación.

Al conectar metas y personas, la meta es que todas las áreas que están relacionadas entre sí y apuntan a la misma meta que la organización se involucren en la implementación de las metas. Los objetivos tienen que estar claros y consistentes, sin superposición.

El compromiso tiene que ver con la motivación de los empleados, y tiene mucho que ver con cómo la empresa los prepara, confía e infunde confianza en ellos. Dan responsabilidad y valoran las tareas que realizan, se ha demostrado que la satisfacción de los empleados es más proclive al logro de metas.

Reconocimiento del personal, respeto, consideración de su opinión, aceptación del interés y compatibilidad con lograr los fines. Agradecer por cada logro, aceptación del punto fuerte y buenos consejos sobre áreas de mejora.

Cooperación, creando un ambiente agradable y seguro con mutuo apoyo. Ayuda a que se resuelva los conflictos internos que suceden todos los días, para eso debe haber igualdad.

La escasa cooperación puede manifestarse por parte de algunos gerentes que promueven el individualismo y crea discrepancias en la compensación,

provocando que los empleados tengan motivaciones diferentes que los llevan a no favorecer al objetivo de la empresa.

Los factores indicados siempre están interconectados, es decir se crea un ambiente de cooperación, teniendo poco o mucho en cuenta los factores analizados.

Para Carola & Espinoza (2000), los factores que influyen en el clima organizacional:

- a. Desvinculación:** Logra que un conjunto de individuos que un grupo que "no se encuentra vinculados" con la función que efectúa, se comprometan.
- b. Obstaculización:** Logra que el sentimiento que tiene los individuos de que se encuentran cansados con deber de rutinas y diversos requisitos considerados inútiles porque no se facilita sus labores.
- c. Alejamiento:** Hace referencia al comportamiento administrativo que se caracteriza como informal. Describen una disminución de las distancias emocionales entre el jefe y los colaboradores.

Según la firma Psicología y Empresa (2011), plantea que el clima organizacional es afectado por los factores siguientes:

- La interacción de cada persona con el ambiente físico de la organización y la percepción que se generan en ellas.
- El factor psicológico que está presente como la actitud, opinión, percepción, motivación y expectativa de cada persona durante su interacción.
- El sistema de trabajo, la condición y la exigencia de este.
- El factor subyacente de la cultura organizacional
- El modo de liderazgo y el ejercicio de autoridad de cada jefe y supervisor.

### **326. *Ventajas de medir el clima organizacional***

Ramos (2012), indica aspectos que beneficia realizar las mediciones o controles del clima organizacional en las organizaciones público

privado y son:

- Conseguir información confiable y válida con respecto a cómo funciona la Organización.
- Instaurar el valor promedio del Clima Organizacional y que se compare el de las distintas áreas o departamentos.
- Que se establezca Benchmarking interno, con la finalidad de aprovechar las mejores prácticas en la empresa.
- Que se monitoree el resultado de la intervención de los proyectos de mejora del clima organizacional, para que se evalúe su avance.

Indica que es de suma importancia el calcular el sentir de los trabajadores, pues de esta forma se pueden disipar dudas y saber cuál es la realidad de la organización y ver el cumplimiento de metas. El cálculo es parte de un buen comienzo para identificar oportunidades y fortalezas de mejora, por lo que el objetivo de las mediciones es encontrar el ambiente de trabajo óptimo que nos favorezca a tener empleados contentos y sin inquietudes.

Un ambiente donde el personal prospera ayuda a lograr excelentes resultados y aumentar la productividad.

Brunet (2011), La importancia de medir el clima laboral es que permite determinar y analizar el clima laboral interno y que los socios puedan ver diversos factores como las comunicaciones internas, el proceso establecido y las estructuras que se adapta. La medición del clima laboral.

Conforme a Tovar (2012), permite a la organización: Analizar cada fuente de conflicto, estrés o insatisfacción que influyen en el desarrollo de cada actitud negativa hacia la organización. Proporciona una base para la planificación y la intervención, cuyo propósito es desarrollar la calidad de vida, la productividad laboral, la conformidad de las relaciones humanas y la eficiencia organizacional en el corto, mediano o largo plazo. Realice un seguimiento del desarrollo organizacional de manera oportuna y prevenga problemas antes de que causen secuelas que afecte la productividad o el ambiente de trabajo.

### **327. Desempeño laboral**

Chiavenato (2007), indica que se logra definir por los comportamientos observados de los empleados que se pueden relacionar con las metas de la organización, las cuales se miden investigando la competencia de las personas y su nivel. El desempeño de cada empleado, la eficiencia y los resultados se relacionan con el conocimiento, la capacidad, el liderazgo, las motivaciones, el sentido de pertenecer y el reconocimiento del trabajo realizado, lo que indica el logro de las metas de la entidad. También indica que las entidades tienen que tomar en cuenta la condición de trabajo adecuada, que puedan servir para calcular el desempeño y, de ser necesario, tomar medidas correctivas.

Bohórquez y Vázquez (2002) indica el desempeño laboral como un indicador de los logros de un empleado en una organización durante un período de tiempo.

Sanín (2014) conceptualiza las acciones que los individuos toman para lograr resultados. En los puestos vemos tanto las actividades orientadas al cumplimiento de las tareas laborales diarias.

Lazzati (2008). indica que la actividad individual consiste en el comportamiento y su resultado, es decir, su trabajo muestra el desempeño que demuestra todo el tiempo. tiempo porque depende de su motivación para actuar, del entorno en el que se desenvuelve o de sus propios intereses puede influir en lo que le haga alcanzar las metas propuestas por la entidad, si no están motivados no tiene un buen comportamiento, resultando malo rendimiento.

Robbins y Judge (2013), describen 3 tipos primordiales de comportamientos que conforma el desempeño laboral:

- **Realización de la tarea:** hace alusión a cumplir las labores designadas en el puesto, quizás tema de obtención en masas u obligación de puesto administrativo.
- **Civismo:** hace referencia a las cooperaciones para generar ambientes agradables de trabajo en donde se pueda brindar apoyo mutuo

brindando opiniones para fortalecer actividades e indicar cosas positivas del trabajo de los demás.

- **Falta de productividad:** abarca la mala actitud que pueden ser robos, destruir propiedades de la empresa, tener comportamientos agresivos y faltar de manera constante al puesto de trabajo.

### **32.8. Dimensiones del desempeño laboral**

Robbins & Judge (2013), las dimensiones del desempeño laboral son:

- **Capacidad laboral:** La capacidad de trabajo se revela en las actitudes que lleva a cabo el empleado, las cuales se manifiestan con las experiencias, conocimiento, habilidad o inteligencia reflejadas en su campo laboral.
- **Desenvolvimiento:** La capacidad de participar en el desarrollo de sus talentos y habilidades, que el empleado perfecciona mediante una comunicación abierta y directa; donde los empleados se conocen a sí mismos y conduce al bienestar social y la excelencia personal.
- **Eficacia:** Definen cómo realizar lo correcto, es decir; entorno de trabajo actividades desarrolladas para alcanzar las metas organizacionales. Performance permite medir el desempeño individual.
- **Perfil del trabajador:** Con base en el comportamiento y características del empleado en la entidad, sus comportamientos se orientan a la edad, género e identificación con la entidad.

Chiavenato (2007), se refiere a dimensiones relacionadas con el trabajo tales como:

- Conocimiento del trabajo:** se despliega cuando la persona completa una tarea en base a su rutina en un área determinada, utilizándola como un activo verdadero para la institución. desempeña una labor según su práctica en un área definitivo empleándolo como un talento positivo para la institución.
- Calidad:** La calidad depende del nivel de complacencia o cumplimiento del consumidor, que es el efecto de un trabajo cuidadoso y

enérgico para compensar los deseos del cliente.

**c. Trabajo en equipo:** está formado por personas que aportan experiencia, educación, personalidad, habilidades, etc. al equipo

**d. Liderazgo:** Es la fase mediante el cual los individuos dirigen sus esfuerzos para lograr una meta o metas específicas.

**e. Compromiso con la excelencia:** Ofrece ideas procesables para el progreso continuo del proceso a través del trabajo diario y continuo.

**f. Experiencia Funcional – Conocimiento Técnico:** Grado en que se aplican los conocimientos técnicos profesionales adquiridos formalmente a través de la experiencia.

Campbell, et. al (1993), describió ocho dimensiones del desempeño laboral: (a) Competencias para completar trabajo laboral, (b) Competencias para completar trabajo laboral, (c) Comunicación verbal y escritas, (d) Demostraciones de esfuerzo, (e) Mantener disciplina personal, (f) ) Supervisión entre pares y trabajo en equipo, (g) control y (h) gestión y administración.

Por su parte, Murphy (1989) propuso cuatro dimensiones: (a) conducta inactiva, (b) ejecución de tareas, (c) comunicación interpersonal, y (d) comportamiento destructivo.

### **329. Características del desempeño laboral**

Milkovich & Boudra (1994), consideran las siguientes características:

- **Adaptabilidad:** Hace referencia a la capacidad de adaptarse a distintos entornos, contextos, recompensas, responsabilidades y diferentes personas.
- **Comunicación:** Es la habilidad de comunicarse efectivamente ya sea de forma individual o colectiva, y también enfatiza la habilidad de adaptar el lenguaje y la terminología utilizada según sea necesario.
- **Iniciativa:** Esta es una forma de intervenir en los eventos para lograr un objetivo, esta habilidad conduce a la participación activa y deja de aceptar las decisiones de los demás.

- **Distinción:** es el nivel obtenido por las cualidades difíciles obtenidas en la vida técnica o profesional en los departamentos de trabajo de la institución y mantenerse al día con los desarrollos y tendencias en su campo.

Ccallo (2018), describir detalladamente lo que se consideran los conocimientos, habilidades y destrezas que los empleados deben poseer y desempeñar en su función:

- Adaptabilidad, considerar la facilidad con la que se pueden expresar las ideas tanto en grupo como individualmente. La capacidad de expresarse según las necesidades y apuntar a la comprensión del destinatario. Dominar correctamente las gramáticas, organización y estructuras de la comunicación.
- La capacidad de influir en circunstancias para conseguir objetivos. Una decisión de actuar en vez de seguir mandatos pasivamente. Facilitar la toma de decisiones para lograr metas que superen lo buscado.
- Conocimiento que se refiere al conocimiento técnico y/o profesional que cubre los campos en los que actúa. Me gusta capacitarme constantemente para estar al día con la tendencia y avance requeridos para este puesto.
- Trabajar en equipo, se puede decir de la capacidad de trabajar eficazmente en grupo para lograr un objetivo en la entidad, al apoyar y un ambiente atractivo para una disputa sana.
- Estándar de trabajo, hace referencia al logro de las metas organizacionales aún en una forma que exceda los estándares, la capacidad de conseguir información para completar el sistema e implementar funciones nuevas.
- Desarrollo de competencias, menciona fortalecer habilidades, mejorar competencias con los miembros del equipo, el objetivo es crear formas adicionales de desarrollo de tareas y ponerse al frente de necesidades

que puedan aparecer en tareas o futuras promociones.

Según Chiavenato (2009), las peculiaridades principales que comprende al desempeño laboral son:

- Participar.
- Responsabilidad.
- Claridad.
- Interactuar.
- Flexibilidad.
- Focalización.
- Creatividad.
- Rapidez.

### **32.10. Factores que influyen en el desempeño laboral**

Chiavenato (2000), indica que el desempeño laboral se determina:

- Factores actitudinal de: disciplina, actitudes cooperativas, iniciativas, responsabilidades, habilidades de seguridad, discreción, presentaciones personales, interés, creatividad.
- Factor operativo: conocimientos del trabajo, calidad, cantidades, exactitudes, trabajar en equipo, liderazgo.

Según Nash (1989), considera los siguientes factores:

- Percepción de equidad, actitud y opinión del empleado sobre su trabajo: Ayuda a la alta dirección a comprender y comprender las reacciones de sus compañeros de trabajo en sus actividades diarias.
- Grado de importancia del trabajo: este factor es el grado de importancia de su trabajo para el colaborador, porque el trabajo puede ser más interesante que otros.
- Autoestima: este elemento es muy importante, porque es el sistema de las necesidades propias del sujeto, expresa los requisitos para lograr un nuevo logro y reconocimiento en la empresa o grupo.
- Capacitación de empleados: Esta es una forma efectiva de aumentar la productividad a través de programas de capacitación porque producen

resultados positivos en el proceso de capacitación, estas capacitaciones están diseñadas para ayudar al personal a desempeñar sus funciones de la manera más eficiente posible. Recompensa: Usada como incentivo, esta es una de las técnicas más efectivas que los gerentes deben usar para mejorar la productividad. En alguna propuesta de recompensa se encuentra incentivos, recompensas para aumentarla.

Davis & Newstrom (1991, como se citó en Sánchez, 2019), como indican los autores, la satisfacción laboral es tanto satisfacción como arrepentimiento, conductas o actitud que muestran a los jefes cómo se siente y con ello predicen cómo responderán a las tareas que se les encomienden, antes de considerar los siguientes factores:

- **Autoestima:** Esto se relaciona con la necesidad de autorrealización, porque a menudo estás motivado para satisfacer esta necesidad al querer ser reconocido, la autoestima afecta en gran medida los trabajos que ofrecen oportunidades para mostrar tus talentos.
- **Trabajo en equipo:** la colaboración siempre da un mejor resultado y se comparten opiniones, lo que enriquece el trabajo y pule las cosas.
- **Formación de los empleados:** Es una característica muy obligatoria porque cada puesto de trabajo necesita una formación distinta y mayormente una mejora continua, por lo que la formación en el ámbito de la gestión de los recursos humanos ha ido cobrando cada vez más fuerza.
- **Salario:** Este es un factor de motivación importante y se ha demostrado a lo largo de la historia que tiene un impacto significativo en la productividad y la moral de los empleados de una organización.

Queipo & Useche (2002), aseguran que el desempeño de la tarea varíe de individuo a individuo porque está influenciado por las habilidades, las motivaciones, trabajar en equipo, las capacitaciones de los empleados, las supervisiones y cada factor situacional de cada individuo; y la percepción que tienen una persona del rol a cumplir.

Landy & Conte (2005), sostiene que existen claras relaciones entre la personalidad y el comportamiento laboral, tanto productivo (eficiencia) como

improductivo (deshonestidad).

### 3.3. MARCO CONCEPTUAL

**A. Autonomía:** Pritchard & Karasick (1973), sugiere que es la familiaridad que los individuos sienten que pueden tomar sus propias decisiones y resolver problemas.

**B. Clima Organizacional:** Brunet (2011), indica que es un conjunto de individuos que comentan las particularidades de la entidad y lo que la diferencia de otros, comentan lo bueno y lo que creen que no es tan bueno de la entidad, se influye en su percepción durante el tiempo que dure su permanencia en la entidad y comparar el entorno en el que se desenvuelven.

**C. Comunicación:** Uribe (2015), indica que se percibe mediante la confianza existente, la relación laboral, el equipo con los que se relaciona uno, las interacciones escritas, verbales y físicas que observa en su entorno laboral.

**D. Desempeño Laboral:** Robbins (2004), enfatiza la importancia de fijar metas para el equipo, porque la satisfacción con la competencia y la conformidad genera motivación en los empleados para lograr las cosas propuestas, lo que mejora el desempeño y el comportamiento de las personas.

Además, nos dicen que cuando las metas que se proponen son más severas, el nivel de eficiencia aumenta, a comparación de cuando la meta es alcanzable, no es esfuerzo, sino conformidad.

**E. Estructura y Contexto:** Schneider & Bartlett (1968), esto nos muestra que esta superficie está relacionada con la influencia que puede tener cada jefe en su trabajo en una situación en la que tienen que conocer los presupuestos necesarios, los recursos necesarios para las ventas y la captación de nuevos clientes.

**F. Habilidades Laborales:** Castellanos (2010), puestos de trabajo, así como los conocimientos, la experiencia, los sentimientos, las actitudes, la

motivación, cada característica personal y valor, basados en la aptitud comprobada, muestran un mejor desempeño del empleado y de la organización de acuerdo con los requisitos técnicos, productivos. y servicios. Un requisito importante es que estas competencias sean visibles, medible y contribuya a lograr las metas de la organización.

**G. Identidad:** Larrain (2003), menciona que la identidad se refiere a construir una manera de pensar que proviene de las experiencias e interacciones con otras personas, porque no es lo que se suele entender como naturaleza lo que se nos da al nacer, sino lo que se crea.

**H. Iniciativa:** Montoya (2016), dice que la iniciativa consigue las mejoras de procesos porque se basan en el uso de ideas nuevas de cada empleado disponible durante el cambio. Confían en poder compartir sus ideas y anticiparse a problemas futuros y, si los hubiera, tener la capacidad de resolverlos rápidamente.

**I. Motivación:** Chiavenato (2007), dice: es una tensión constante que hace que una persona se comporte de cierta manera para que satisfaga una o más necesidades. Una persona se encuentra equilibrada mientras puede satisfacer una necesidad, pero se pone tensa cuando descubre que otra necesidad no lo es.

**J. Rendimiento profesional:** Castellanos (2010), actúa profesionalmente, teniendo el conocimiento, habilidad y destreza necesario para ejercer la profesión, que puede resolver con independencia y flexibilidad los problemas profesionales y sabe cooperar en su entorno y organización del trabajo.

**K. Trabajo en Equipo:** Pernía & Carrera (2014), comentó que está en condiciones de trabajar; acuerdos con compañeros para lograr objetivos democráticamente, considerar cada idea de los demás, para la toma de decisiones que puedan perturbar al equipo, buscando una oportunidad para unir fuerzas con Koos.

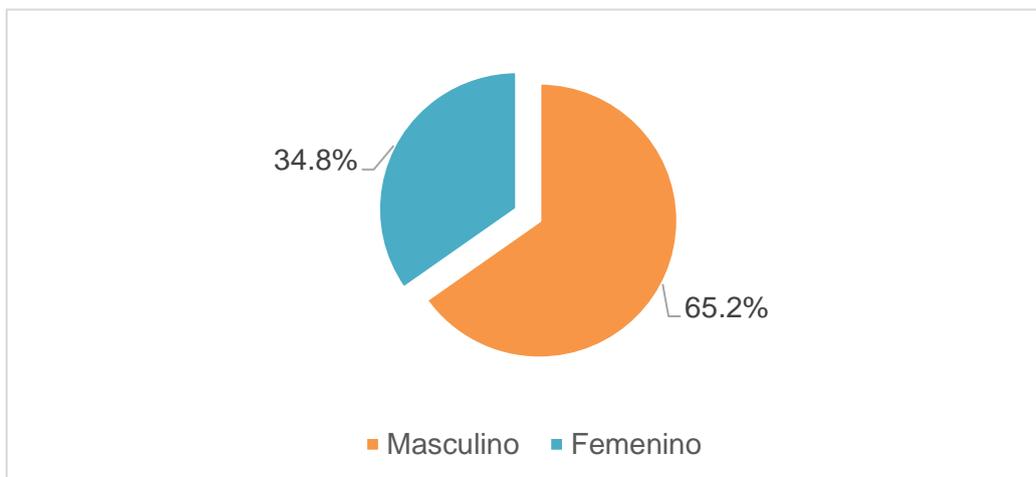
## IV. RESULTADOS

### 4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

En la figura 2 se observa que, de la totalidad de colaboradores encuestados de la Dirección Regional de la Producción (DIREPRO) región San Martín, a quienes se les hizo una serie de preguntas, se considera que, de acuerdo con su género, el sexo masculino está representado por un 65.2%, mientras que el sexo femenino resulto ser 34.8%, donde el sexo masculino prevalece con una diferencia del 30.4% más respecto al sexo femenino. Por lo que se puede aseverar que de cada 10 trabajadores 3 son mujeres y 7 son varones.

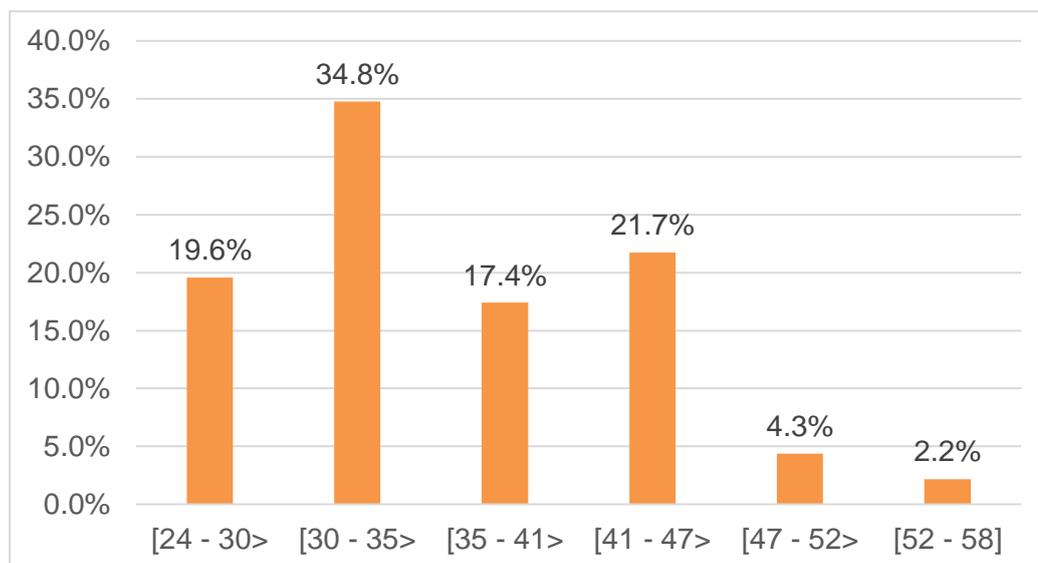
**Figura 2.**

*Colaborador de la DIREPRO San Martín, por sexo*

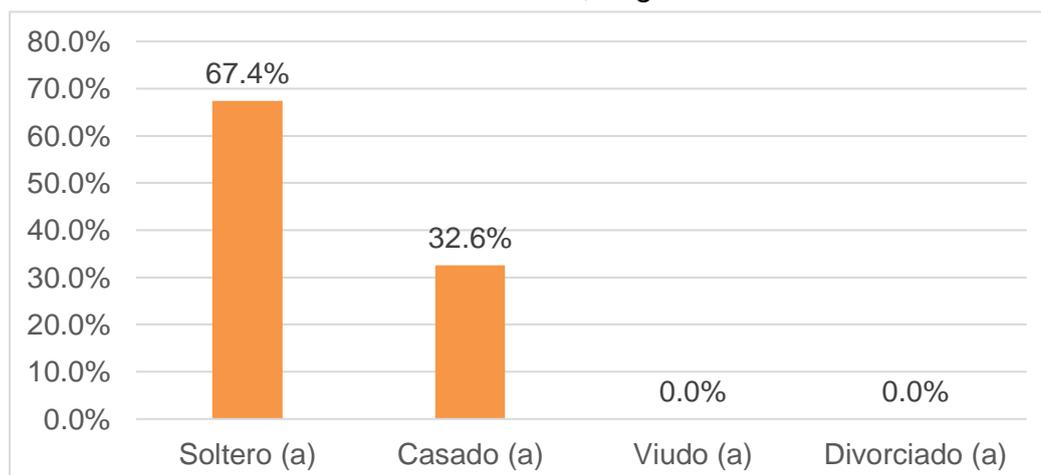


*Nota:* Elaboración propia

Para la figura 3, se observa la repartición por edades de los colaboradores de la DIREPRO encuestados, respecto a esta variable se distribuyó en seis categorías y según las consecuencias se pueden apreciar que todos los trabajadores son mayores de 24 años. El cual se concentra en su totalidad (34.8%) en el grupo de edad de 30 a 35 años.

**Figura 3.***Colaborador de la DIREPRO San Martín, por edad**Nota: Elaboración propia*

Respecto a la figura 4, se observan los resultados respecto al estado civil de los colaboradores de la DIREPRO San Martín, que en su gran mayoría con un porcentaje del 67.4% son solteros, seguidamente de los trabajadores en estado civil casados los cuales son un 32.6%, por lo que se puede afirmar que no existen trabajadores con estado civil de divorciado y viudos.

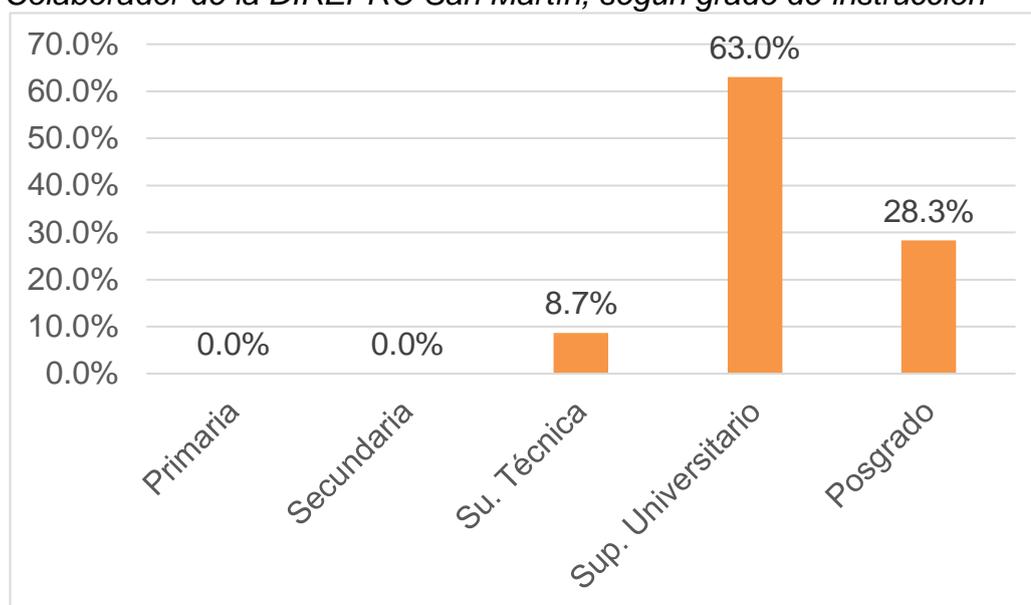
**Figura 4.***Colaborador de la DIREPRO San Martín, según estado civil**Nota: Elaboración propia*

Del total de los servidores de la DIREPRO encuestados, todos tienen estudios de nivel superior, de los cuales el 8.7% tienen estudios de superior

técnico, el 63.0% superior universitario y el porcentaje restante (28.3%) tienen un posgrado. Por lo que se puede afirmar que, de 10 trabajadores, de los cuales 1 de ellos tienen estudios superiores técnico, 6 superior universitario y los 3 restantes un posgrado.

**Figura 5.**

*Colaborador de la DIREPRO San Martín, según grado de instrucción*

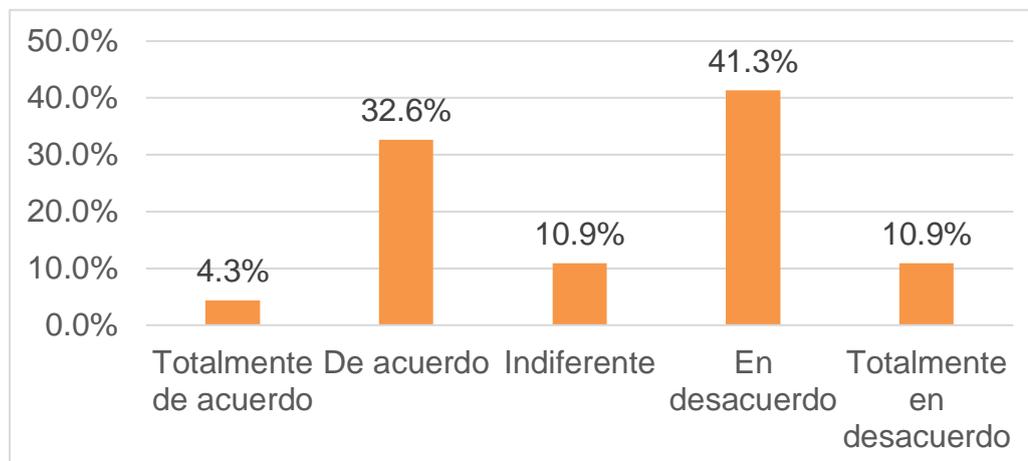


*Nota:* Elaboración propia

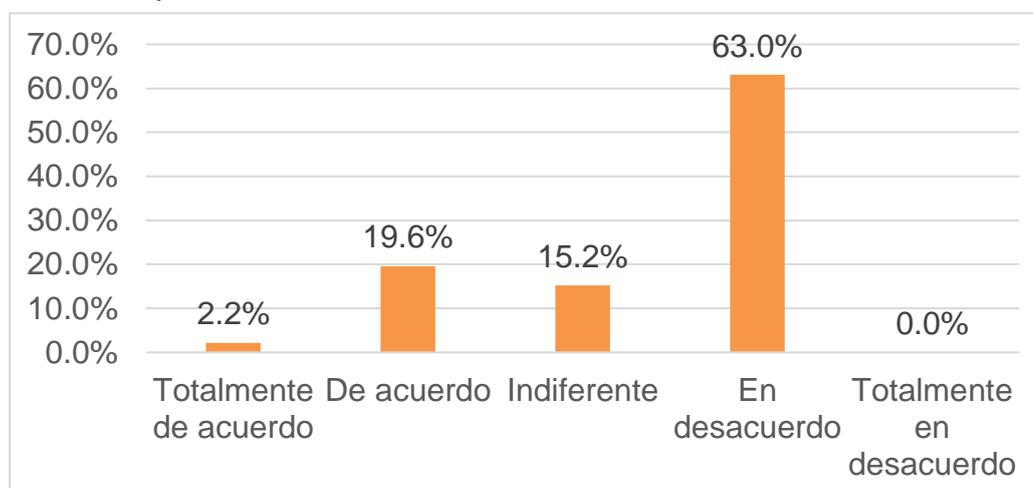
## 4.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

### 4.2.1. *Clima organizacional*

Una infraestructura adecuada supone desarrollar mejoramientos concretos en el bienestar y ajuste de las áreas para la cimentación y transferencia del discernimiento entre los trabajadores de la institución. Al respecto la mayoría de los colaboradores encuestados (41.3%) manifestaron su desacuerdo respecto a la interrogante donde se menciona si la afirmación, el tamaño de la infraestructura para la institución, considerando la cantidad de trabajadores que alberga es adecuado, así mismo el 10.9% expresó su total desacuerdo con la afirmación, a otro mismo porcentaje les es indiferente, sin embargo, al 32.6% y al 4.3% mostraron su acuerdo y su total acuerdo con la afirmación respecto a la infraestructura adecuada de la DIREPRO considerando la cantidad de colaboradores.

**Figura 6.***DIREPRO San Martín con infraestructura adecuada**Nota:* Elaboración propia

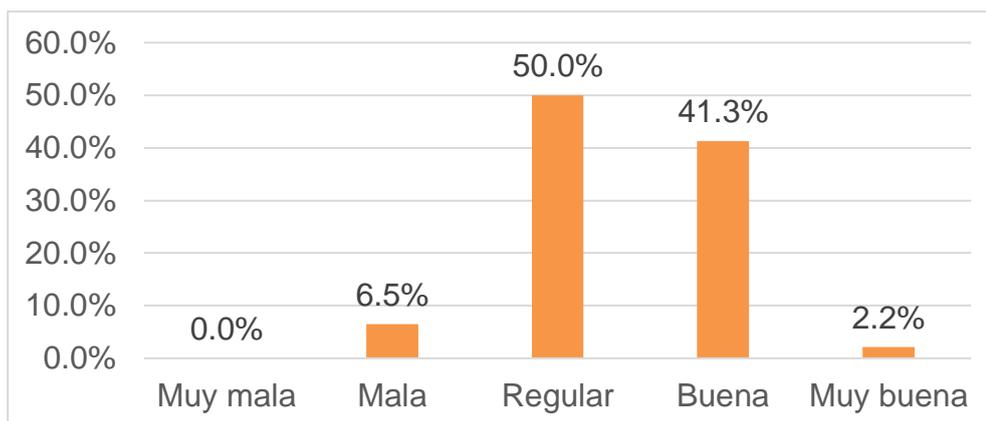
Por otro lado, el diseño arquitectónico es proceso por el cual el profesional de la arquitectura interpreta las necesidades, la procesa y, con base en principios de funcionamiento, criterio general de estructura y reglamentación elabora de forma estética una proposición para que pueda construirse. Por lo mismo los colaboradores de la DIREPRO manifestaron en un porcentaje mayor (63.0%) que están en desacuerdo con el diseño arquitectónico de la institución, además al 15.2% les es indiferente, sin embargo, un 19.6% y 2.2% se encuentra de acuerdo y en total acuerdo respectivamente con el diseño de los espacios en la institución.

**Figura 7.***Diseño arquitectónico en la DIREPRO adecuado**Nota:* Elaboración propia

Así mismo, los trabajadores encuestados de la DIREPRO San Martín, consideran en un 6.5% que las condiciones físicas en el área en que trabajan es mala, la mitad de los encuestados expresaron que es regular, por otro lado, el 41.3% manifiestan que es buena y el porcentaje restante que su condición física en el área de trabajo es muy buena.

**Figura 8.**

*Condiciones físicas en la DIREPRO*

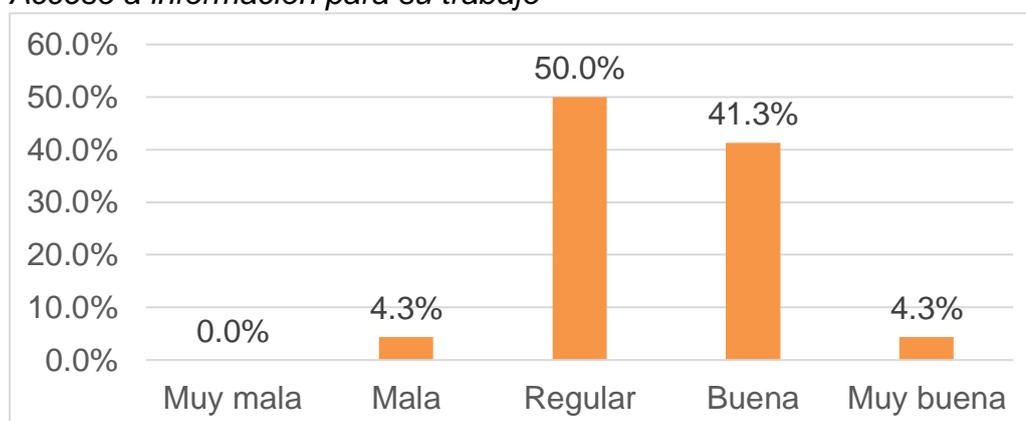


*Nota:* Elaboración propia

Del total de trabajadores encuestados, el 4.3% manifestaron que la información que obtiene para cumplir con su trabajo en la institución es mala, al 50.0% considera que es regular, sin embargo, al 41.3% expreso que es buena, y el porcentaje restante manifestó que es muy buena, ya que el acceso a la información requerida para su trabajo dentro de la institución es la más factible y al alcance.

**Figura 9.**

*Acceso a información para su trabajo*

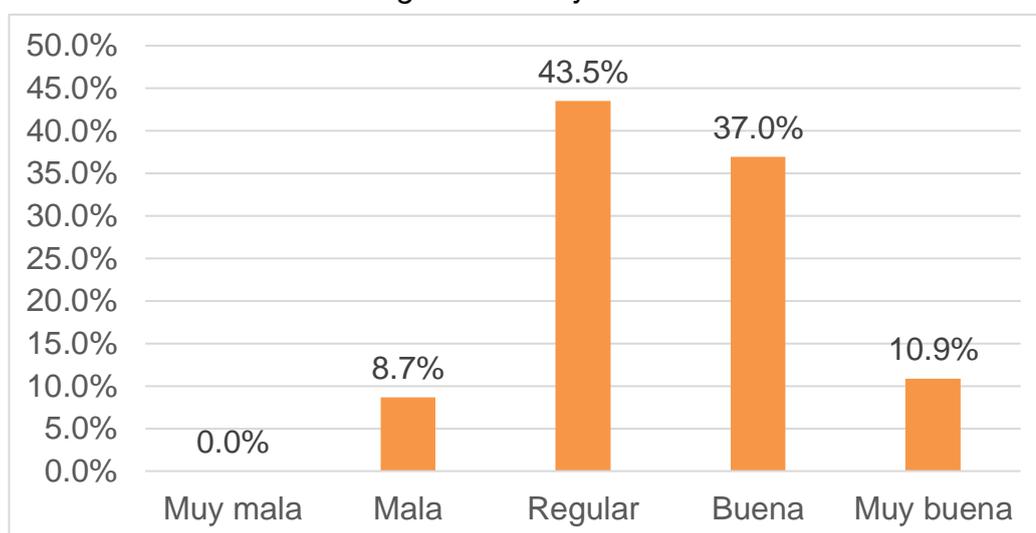


*Nota:* Elaboración propia

La comunicación entre los colegas de trabajo facilita las coordinaciones y fluidez en la relación humana, acrecienta la productividad y eficiencia en las labores, generando un ambiente de trabajo atractivo, evitando conflictos y tergiversaciones. Para los trabajadores encuestados de la DIREPRO San Martín, el 8.7% considera que es mala la relación de los trabajadores de la institución, además el 43.5% considera que es regular, sin embargo, un 37% expreso que es buena, y el porcentaje restante considero que es muy buena la relación entre los colaboradores de la institución, ya considera que su relación es armoniosa y pacífica y esto ayuda a tener un ambiente más agradable dentro de la institución.

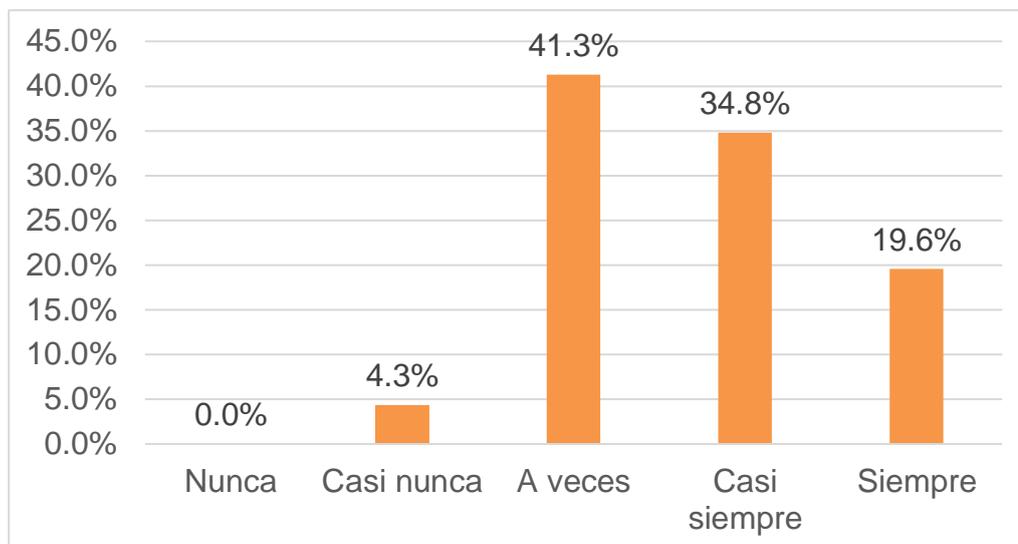
**Figura 10.**

*Comunicación con los colegas de trabajo*

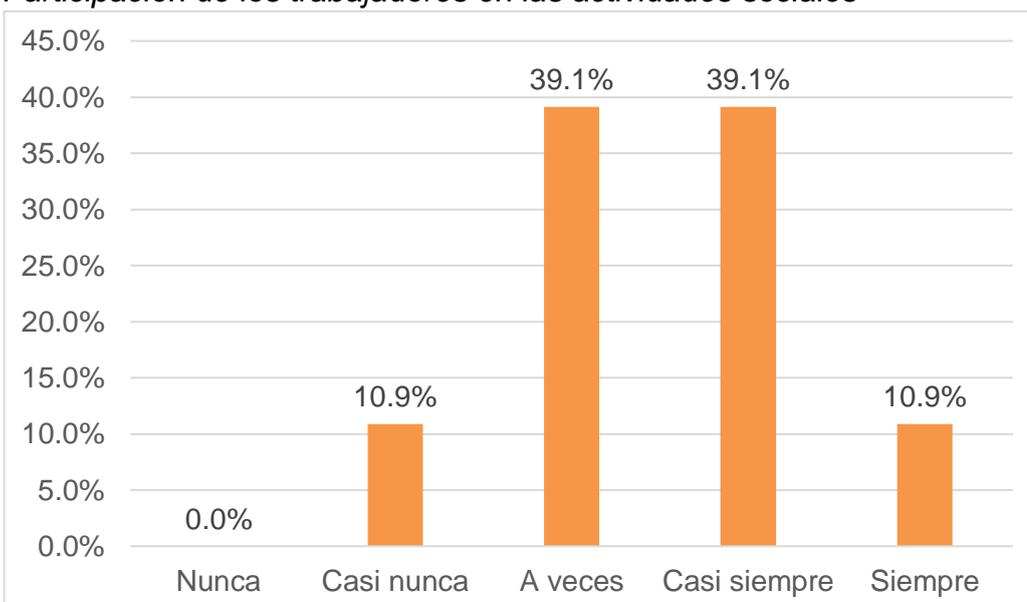


*Nota:* Elaboración propia

La ayuda de los trabajadores de la institución entre sí genera crecimiento dentro de la misma, lo que consideran un 4.3% que casi nunca se apoyan entre sí para trabajar en equipo, el 41.3% consideran que solo a veces ocurren estos apoyos, sin embargo, el 34.8% y un 19.6% expresaron que casi siempre y siempre respectivamente se preocupan por cooperar entre ellos, para una mejor relación dentro de la DIREPRO San Martín.

**Figura 11.***Cooperación de los compañeros de trabajo**Nota:* Elaboración propia

Por lo que se puede apreciar en la figura, el 10.9% de los colaboradores de la DIREPRO encuestados casi nunca participan voluntariamente en actividades sociales programadas por la institución, un 39.1% manifestaron que solo a veces lo hacen, mientras que, otro 39.1% lo realiza casi siempre y el porcentaje restante expreso que siempre participa en actividades sociales.

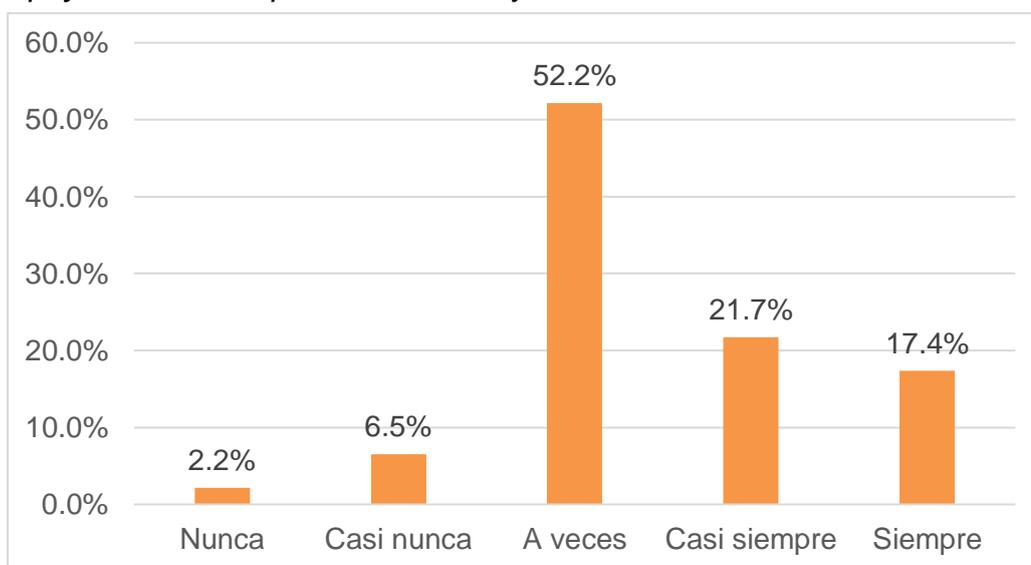
**Figura 12.***Participación de los trabajadores en las actividades sociales**Nota:* Elaboración propia

Apoyar al personal y que entre ellos se apoyen significa proveer de las capacitaciones adecuadas, apoyo, recompensas por su trabajo, supervisar adecuada y regularmente, ánimos y asegurar de que dispongan con lo necesario para que se desempeñen en el trabajo de manera exitosa, además de trabajar conjuntamente todos los que pertenecen a la institución.

Frente a esta perspectiva se les realizó un interrogante donde se les consultó a los encuestados si recibe apoyo de sus compañeros, al presentar dificultades en el trabajo, de la cual el 2.2% y 6.6% expresaron que nunca y casi nunca respectivamente, además el 52.2% considera que a veces se brindan apoyo entre trabajadores cuando presentan dificultades, el 21.7% manifestó que casi siempre ocurre y el 17.4% que siempre frente a las dificultades existe el apoyo entre compañeros.

**Figura 13.**

*Apoyo de sus compañeros de trabajo*



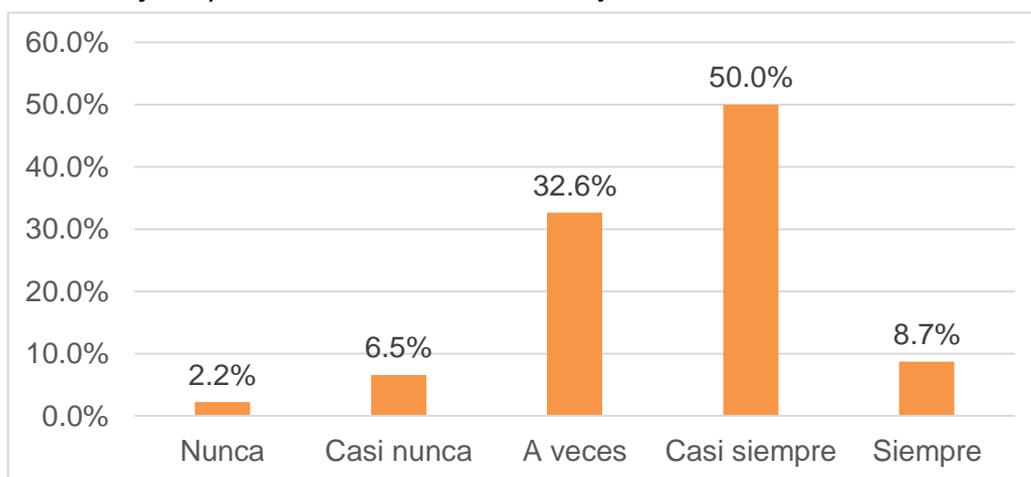
*Nota: Elaboración propia*

En la figura 13, del total de los colaboradores encuestados, un 2.2% manifiesta que dentro de la institución nunca toma la iniciativa de querer proponer algo innovador o alguna solución de problema, además de no asumir responsabilidades frente a las consecuencias de hechos, así mismo, 6.5% expresó que casi nunca realiza esas actitudes, sin embargo, el 32.6% consideró que a veces lo hace, la mitad de los encuestados casi siempre plantea ideas y asume responsabilidades y el 8.7% restante expresa que siempre lo realiza.

La iniciativa es la capacidad profesional para que se proponga, desarrolle o idee propios proyectos. Es una cualidad relevante para el trabajo pues permite que se adelante a los sucesos, desarrolla ideas nuevas y asume responsabilidades considera el de tomar conocimiento de la responsabilidad de aquello que uno mismo crea y posesionarse los resultados de esos sucesos. Esto implica creerse patrón y dueño del producto de las oportunas operaciones. Ser responsable nada tiene que ver con excusarse.

**Figura 14.**

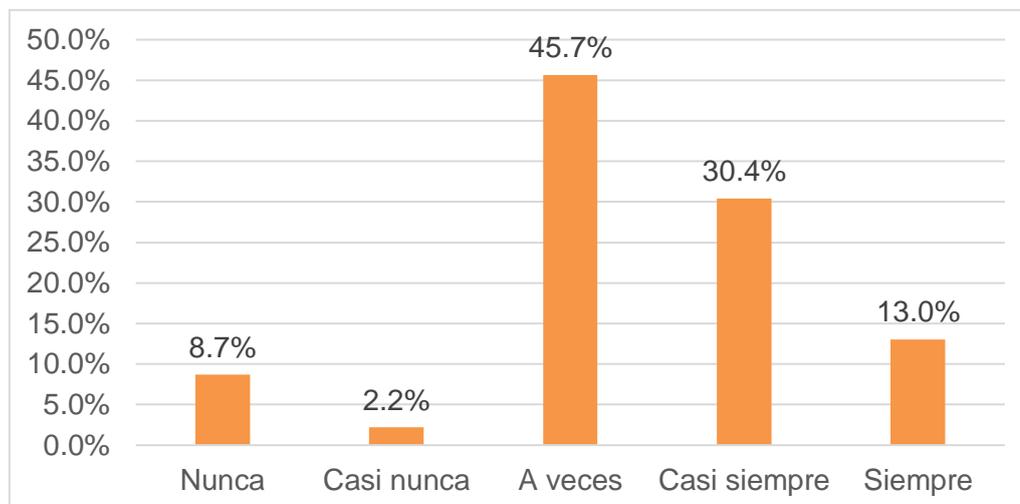
*Iniciativa y responsabilidades de los trabajadores*



*Nota:* Elaboración propia

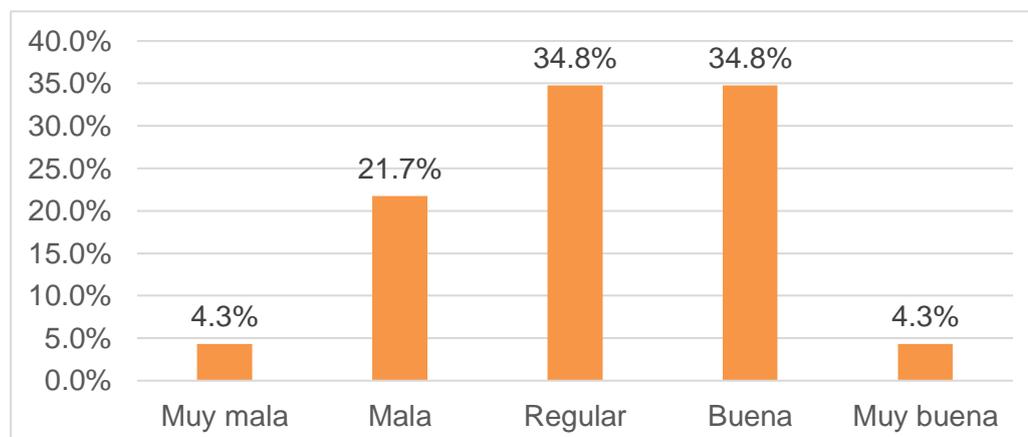
Solucionar problemas de forma autónoma consiste en que los trabajadores obtengan la confianza para que expliquen y justifiquen el procedimiento y solución encontrada, a través de explicaciones a su alcance, orientadas hacia razonamientos deductivos y la demuestren formalmente.

Por lo mismo, el 13% de los encuestados siempre son capaces de resolver problemas de forma autónoma, el 30.4% casi siempre, un 45.7% expreso que solo a veces ocurre eso, sin embargo, el 8.7% y un 2.2% manifestó que nunca y casi nunca respectivamente son capaces de resolver los problemas de forma autónoma, es decir que no pueden realizarlo por propia iniciativa.

**Figura 15.***Capacidad de resolver problemas de los trabajadores**Nota: Elaboración propia*

Por otro lado, las remuneraciones y beneficios son valores compuestos por la suma de los salarios mensuales o quincenales, según corresponda, y otros beneficios que reciben los trabajadores como retribución por su desempeño.

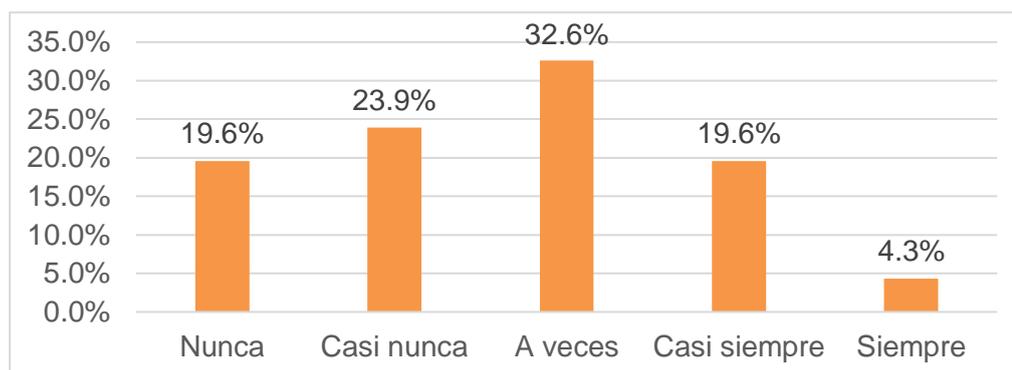
Como se aprecia en la figura N° 16, expresa en un 4.3% que es muy mala las remuneraciones y beneficios obtenidos DIREPRO San Martín, el 21.7% considera que es mala, sin embargo 34.8% considera que es regular y buena lo obtenido de salario, y el porcentaje restante que es muy buena.

**Figura 16.***Percepción de las remuneraciones y beneficios recibidos**Nota: Elaboración propia*

En la DIREPRO San Martín, según las encuestas realizada a los trabajadores de la institución estos manifestaron lo siguiente, un 19.6% que nunca los logros y metas alcanzados son reconocidos, además el 23.9% considera que casi nunca, el 32.6% que a veces lo hacen, sin embargo, el 19.6% y un 4.3% expresaron que casi siempre y siempre la institución reconoce el esfuerzo que realizan dentro de la misma.

**Figura 17.**

*Reconocimiento en logros y metas alcanzadas en el ámbito laboral*



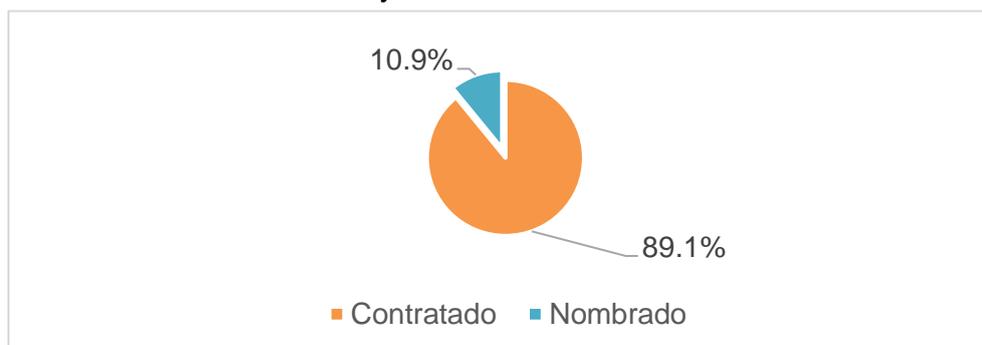
*Nota: Elaboración propia*

El estatus de trabajo es el tipo de trabajador que usted es, el mismo que es importante conocer porque el derecho laboral depende del estatus laboral. Además, influye a los beneficios y tributos.

En la figura 18, se observa que un 89.1% de los colaboradores de la DIREPRO San Martín encuestados, son de un status laboral de contratado, mientras que el 10.9% son nombrados. Lo que permite afirmar que, de cada 10 trabajadores, 9 de ellos son contratados en la institución.

**Figura 18.**

*Estatus laboral del trabajador de la DIREPRO San Martín*



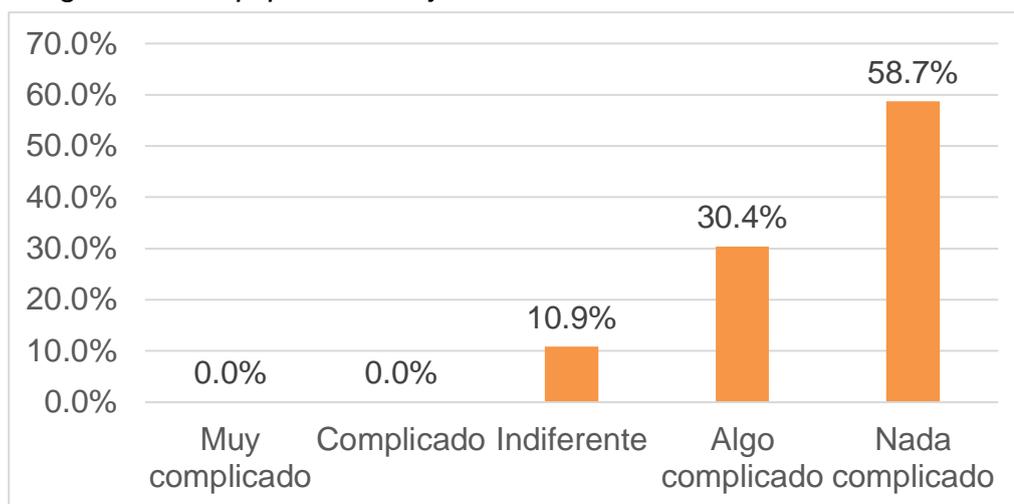
*Nota: Elaboración propia*

#### 4.2.2. Desempeño laboral

De acuerdo con la figura 19, el 58.7% de los servidores mencionan que no se le fue nada complicado integrarse al equipo de trabajo en la institución, al 30.4% se les fue algo complicado, mientras que a un 10.9% les fue indiferente. Por lo que se puede afirmar que existe un ambiente laboral donde tener relaciones fraternas es positiva.

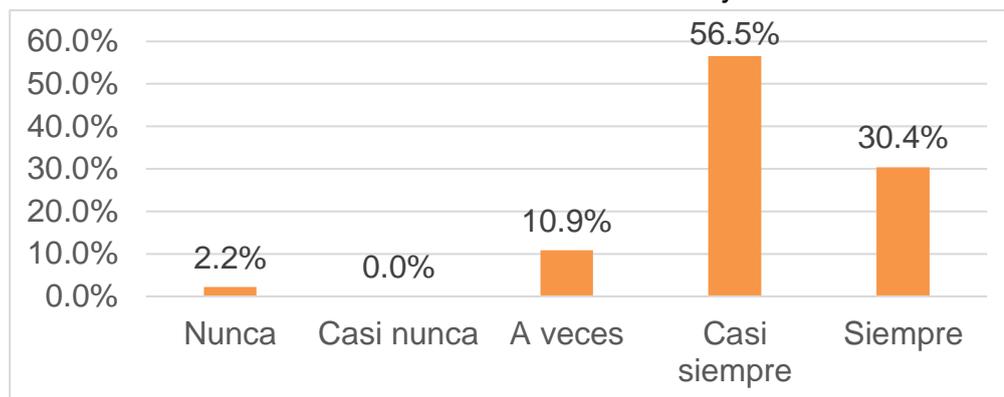
**Figura 19.**

*Integración al equipo de trabajo*

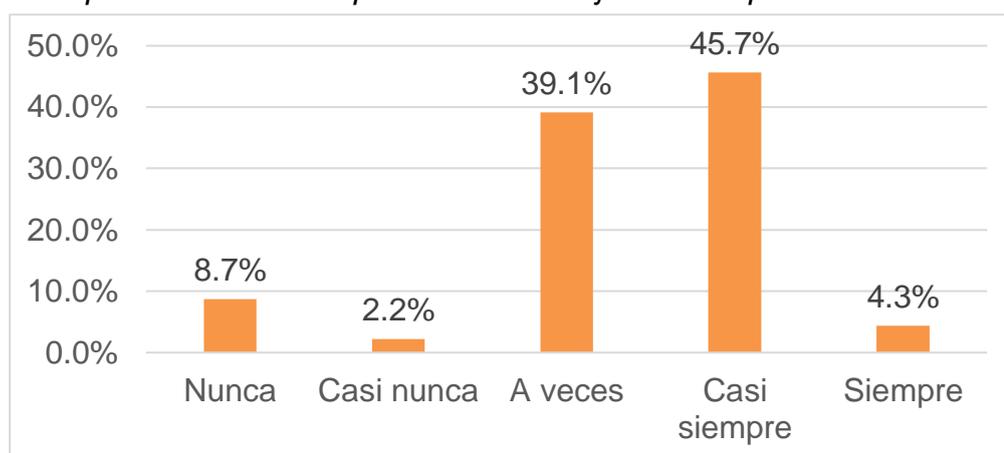


*Nota:* Elaboración propia

Como es de conocimiento en toda institución pública se trabaja en base a resultados que viene dirigido desde el gobierno nacional, el mismo según los resultados obtenidos por medio de encuesta a los colaboradores de la DIREPRO San Martín, consideran en un 2.2% que nunca se identifican con los resultados obtenidos en su área de trabajo, así mismo, el 10.9% que solo a veces, sin embargo el 56.5% (que viene hacer el mayor porcentaje) consideran que casi siempre se identifican con los resultados, además que el 30.4% expresó que siempre se sienten identificados.

**Figura 20.***Identificación de los resultados en el área de trabajo**Nota: Elaboración propia*

Los problemas se presentan diariamente dentro de una institución, y es tarea de todos los trabajadores de buscar una solución y apoyarse entre todos con el mismo objetivo. De los colaboradores encuestados el 8.7% y un 2,2% manifestó que sus compañeros de trabajo nunca y casi nunca respectivamente suelen anticiparse a los problemas comunes en el ámbito de sus funciones, además el 39.1% considero que solo a veces se anticipan frente a problemas comunes, mientras que un 45.7% y 4.3% expresó que casi siempre y siempre respectivamente sus compañeros de labores se anticipan a soluciones de problemas comunes en la institución.

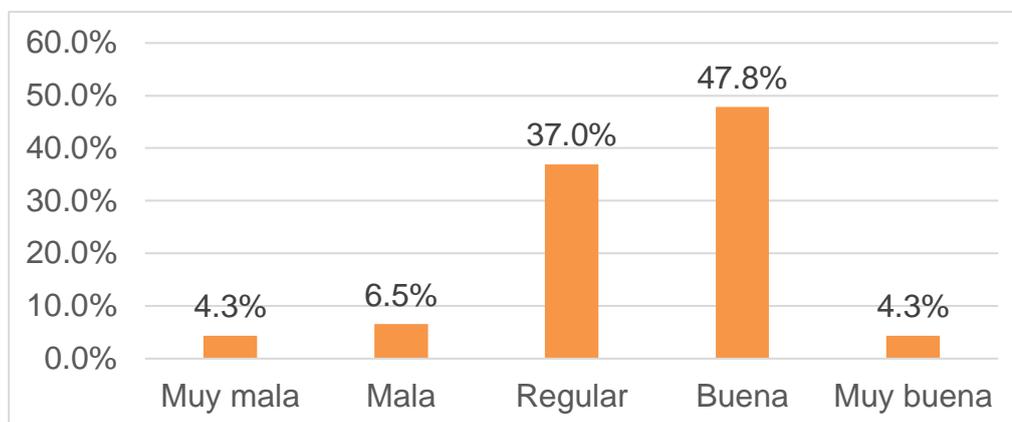
**Figura 21.***Anticipación de sus compañeros de trabajo frente a problemas comunes**Nota: Elaboración propia*

Se observa que los colaboradores de la DIREPRO San Martín del total de encuestados el 4.3%, 47.8% y un 37.0% expresa que la capacidad de sus

colegas para resolver problemas es muy buena, buena y regular respectivamente, mientras que un 4.3 y 6.5% consideran que es muy mala y mala.

**Figura 22.**

*Capacidad de sus colegas para resolver problemas*

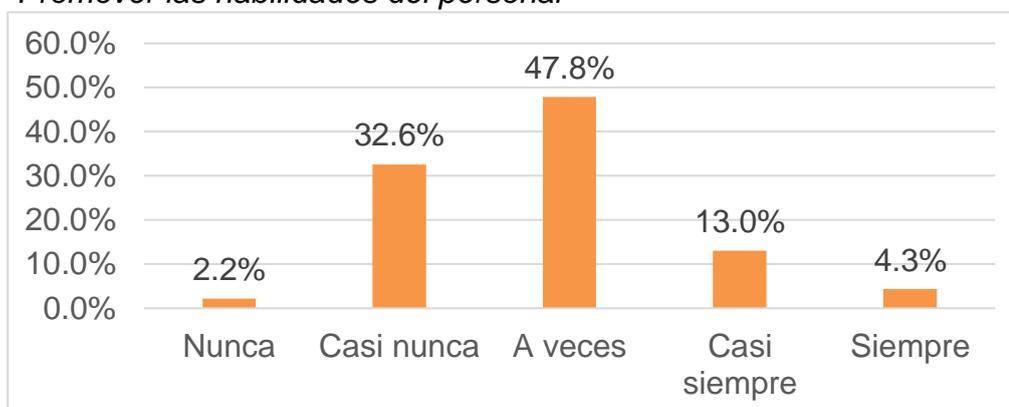


Nota: Elaboración propia

Las habilidades del personal son aquellas que te ayudan a nutrir el desarrollo personal, la cual ayuda a maximizar el potencial del ser humano. En toda institución se debe tomar cuentas las habilidades que tiene cada persona que labora dentro de la misma, del total de colaboradores encuestados de la DIREPRO San Martín, un 2.2% considera que nunca la institución promueve el desarrollo de sus habilidades, el 32.6% manifestó que casi nunca lo hacen, mientras que el 47.8% expreso que solo a veces lo promueven, sin embargo, el 13.0% y el 4.3% considero que casi siempre y siempre respectivamente promueven las habilidades de sus colaboradores.

**Figura 23.**

*Promover las habilidades del personal*

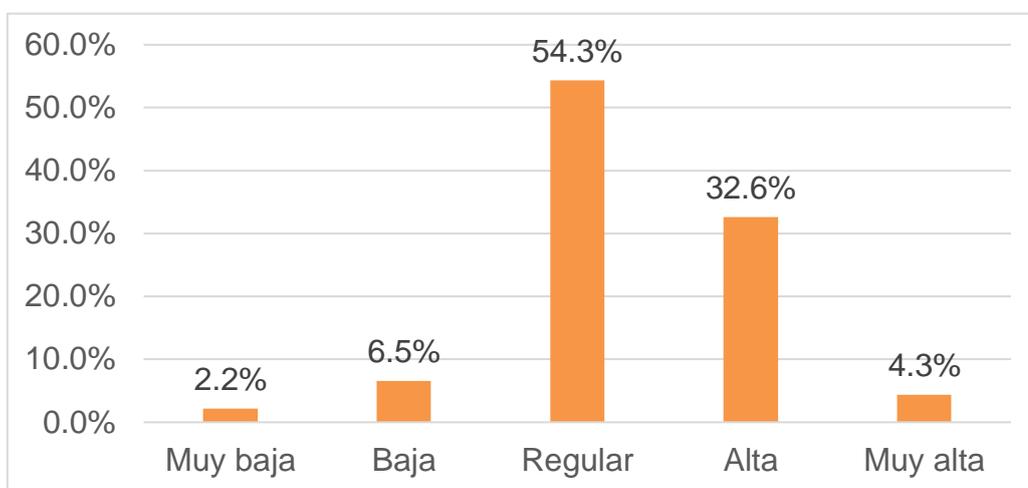


Nota: Elaboración propia

El rendimiento laboral es el beneficio laboral de un colaborador o de un grupo de colaboradores, en la encuesta efectuada a los participantes de la DIREPRO San Martín, se consideró a la interrogante de como calificaban el rendimiento de sus colegas de trabajo, la misma que tuvo como respuesta que un 2.2% manifestó que es muy baja, el 6.5% expreso que es baja, mientras que el 54.3% regular, además, el 32.6% y un 4.3% manifestó que es alta y muy alta respectivamente, las cuales están expresadas también en la tabla y figura anterior.

**Figura 24.**

*Rendimiento laboral de los colegas de trabajo*



*Nota:* Elaboración propia

#### **4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

##### **4.3.1. Contrastación de la hipótesis**

La prueba de hipótesis no requiere prueba de normalidad debido a que los indicadores que se utilizan para medir las variables son cualitativos, por lo que se utiliza un estadístico denominado Rho de Spearman; este coeficiente mide la diferencia entre dos variables.

Si el valor es igual a "0", el resultado mostrará que no hay una relación lineal. Por el contrario, sucede al alcanzar un valor de "1" o "-1", ya que muestra una perfecta correlación positiva o negativa, correspondientemente. Esta prueba suele tener una puntuación entre 0 y 1 o entre 0 y -1; su nivel de fuerza de correlación se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 3.**

*Grado de relación según el coeficiente de correlación Spearman.*

<b>RANGO</b>	<b>RELACIÓN</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.19	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0.00	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota:* (Hernández et al, 2014)

#### **4.3.2. Fórmula de correlación**

Las pruebas que se utilizó fue el chi-cuadrado y tiene la siguiente formula:

$$X^2(df) = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde:

$X^2$  = Estadístico Chi cuadrado

$df$  = Grados de libertad

$\Sigma$  = Sumatoria

$O$  = Eventos observados

$E$  = Eventos esperados

### 4.3.3. Contrastación de la hipótesis general

En la tabla 4 se observan los resultados de la correlación de variables: clima organizacional y desempeño laboral.

#### 1. Formulación de hipótesis estadística

H<sub>0</sub>: X no se relaciona con Y

El clima organizacional no se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.

H<sub>a</sub>: X se relaciona con Y

El clima organizacional se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.

#### Nivel de significancia

Por tratarse de una investigación de tipo social, se trabaja a un nivel de significancia del 5%.

$$\alpha = 5\%$$

**Tabla 4.**

*Resultado de la correlación de variables*

			Desempeño laboral	Clima organiza cional
Rho de Spear man	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,676**
		Sig. (unilateral) N	.	,000 46
	Clima organizacion al	Coeficiente de correlación	,676**	1,000
		Sig. (unilateral) N	,000 46	. 46

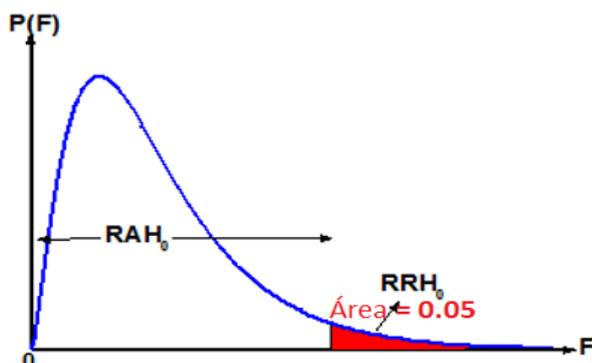
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

## 2. Región de rechazo

Gráficamente se delimita las áreas donde se aceptaran o rechazaran la hipótesis que se planteó en el punto 1, el cual se divide en base al nivel de significancia de la prueba.

**Figura 25.**

*Significancia de la prueba*



Se puede observar el área de color rojo que delimita la región de rechazo de la hipótesis nula estadística. El criterio para utilizar considera la opción de aceptar la hipótesis alternativa cuando la Sig. (unilateral) obtenido, es menor al 0.05.

## 3. Estimación del p-valoré

El valor estimado del coeficiente Rho de Spearman es de 0.676 y su respectivo p-value o significancia es de 0.000. Los dos valores muestran el grado de relación entre las variables estudiadas.

## 4. Conclusión parcial (de la prueba)

Según el resultado de la correlación de variables, el estadístico Rho de Spearman muestra una correlación positiva moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – Región San Martín. Evidenciando la veracidad de la hipótesis general de la investigación.

### 4.3.4. Contrastación de las hipótesis específicas

**Tabla 5.***Resultado de la correlación de variables*

			Desempeño laboral	Estructura y contexto	Comunicación	Identidad	Autonomía	Motivación
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,567**	,499**	,669**	,830**	,431**
		Sig. (unilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46
	Estructura y contexto	Coeficiente de correlación	,567**	1,000	,315**	,646**	,429**	,232
		Sig. (unilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46
	Comunicación	Coeficiente de correlación	,499**	,315*	1,000	,507**	,687**	,447**
		Sig. (unilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46
	Identidad	Coeficiente de correlación	,669**	,646**	,507**	1,000	,722**	,290
		Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46
	Autonomía	Coeficiente de correlación	,830**	,429**	,687**	,722**	1,000	,573**
		Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	46	46	46	46	46	46
	Motivación	Coeficiente de correlación	,431**	,232	,447**	,290	,573**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	46	46	46	46	46	46

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (Unilateral). \* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (Unilateral).

- **Análisis de los resultados de correlación:**

**Relación entre la dimensión estructura y contexto y el desempeño laboral:**

El valor estimado del coeficiente Rho de Spearman entre los conocimientos de la dimensión estructura y contexto y la variable desempeño laboral es de 0.567 y su p-value o significancia es de 0.000. Ambos valores evidencian correlación positiva moderada entre ellas.

**Relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral:**

De acuerdo con el resultado de la correlación entre la dimensión comunicación y la variable desempeño laboral en la Dirección Regional de Producción de la Región San Martín, el estadístico Rho de Spearman (0.499) presenta una correlación positiva moderada.

**Relación entre la dimensión identidad y el desempeño laboral:**

Además, el valor estimado del coeficiente Rho de Spearman entre los conocimientos de la dimensión identidad y la variable desempeño laboral es de 0.669 y su respectivo p-value o significancia es de 0.000. Ambos valores evidencian correlación positiva moderada entre ellas.

**Relación entre la dimensión autonomía y el desempeño laboral:**

Así mismo, el resultado de la correlación entre la dimensión autonomía y la variable desempeño laboral en la Dirección Regional de Producción de la Región San Martín, el estadístico Rho de Spearman (0.830) presenta una correlación positiva alta.

**Relación entre la dimensión motivación y el desempeño laboral:**

Y respecto a la dimensión motivación el resultado de la correlación con la variable desempeño laboral, el estadístico Rho de Spearman es de 0.431 el cual es una correlación positiva moderada entre ellas. Evidenciando la veracidad de las hipótesis específicas en la investigación.

## V. DISCUSIÓN

### 5.1. RELACIÓN ENTRE VARIABLES

Según los resultados conseguidos, hay una correlación positiva moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Producción – Región San Martín, cuyo valor estimado del coeficiente Rho de Spearman fue de 0.676 y su p-value o significancia es de 0.000. Los dos valores muestran el grado de relación entre las variables estudiadas.

### 5.2. CONCORDANCIA CON OTROS RESULTADOS

**Santamaría (2020)**, en su investigación determinó que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A. A través del Chi Cuadrado (bilateral) es de 0.000, siendo menos al 0.05 (nivel de significancia). El resultado muestra que el clima organización se relaciona con el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A. Resultados que al ser comparados con los obtenidos en la investigación son similares.

**Meza (2018)**, existe una correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $r=.569$ ,  $p=.000$ ), que se puede decir que, al mejorar el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, los trabajadores mostraran un desempeño laboral mejor.

Otro factor relevante que se encontró, los trabajadores con ingresos mejores perciben un favorable clima organizacional, haciendo ver que el status de la organización marca una relevante discrepancia en las percepciones del clima laboral.

Con respecto a la variable demográfica de antigüedad y edad con cada variable estudiada, nos muestra que la edad no llega a influir en las percepciones del clima, además no influye en el desempeño; al observar la antigüedad, hay una mayor relación con el clima que el desempeño, es decir, que a mayor antigüedad las percepciones del clima son mejores.

**Castillo (2019)**, se empleó un diseño correlacional, donde se conformó por 34 empleador, y se obtuvo la información con un muestreo censal, y una

alta confiabilidad con el Alfa de Cronbach, el cuestionario de clima organizacional de 0.959 y el cuestionario de desempeño laboral de 0.957. El R de Spearman es 0.866, con un valor  $p < 0.000$ , concluyendo que hay una correlación positivamente alta. Concluyendo, al mejorar el clima organizacional, se optimizará el desempeño laboral para la entidad. Además, se halló que la comunicación no es la requerida, brindando indicaciones con poco tiempo, inadecuada confianza para la solución de problemas, requiriendo un cronograma laboral para que se establezcan responsabilidades y plazos. Al no sentir el respaldo de la entidad, no se identifican con la misma. Al mejorar esto, mejorará el clima de la entidad. Cuyos resultados también son similares a los conseguidos en la presente investigación.

**Machuca (2016)**, la prueba de la hipótesis general demostró una correlación directa (positiva) entre el clima organizacional y el desempeño laboral, mostrando un grado de correlación calificado como bueno ( $r_s = 0.770$ ). En la prueba específica, la correlación del desempeño laboral con las dimensiones estructura organizacional, responsabilidad, recompensa y manejo de conflicto, fueron directas (positivas), mostrando buena correlación ( $r_s = 0.754$ ;  $r_s = 0.693$ ;  $r_s = 0.699$ ;  $r_s = 0.717$ ); mientras que la correlación entre el desempeño laboral y las dimensiones tolerancia al riesgo y apoyo, es de nivel moderada ( $r_s = 0.523$ ;  $r_s = 0.591$ ), el mismo que resultó ser similar a los resultados conseguidos donde la correlación entre estas variables fue positiva moderada.

## CONCLUSIONES

1. Estadísticamente, al 5% de significación se ha llegado a determinar que existe una relación positiva moderada (0.676) entre clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – Región San Martín, el cual significa que existe una asociación lineal del 67.5% entre ambas variables.
2. Para un nivel de confianza del 95%, se afirma que existe una relación positiva moderada (0.567) entre la dimensión estructura y contexto y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – Región San Martín. Esto quiere decir que existe una asociación lineal del 56.7% entre ambas variables.
3. Dado que la probabilidad de significancia estadística = 0.000, es menor que el nivel de significación  $\alpha = 0.05$ ; se concluye que existe una relación positiva moderada (0.499) entre la dimensión comunicación y la variable desempeño laboral en la Dirección Regional de Producción de la Región San Martín. Esto significa que existe una asociación lineal del 49.9% entre ambas variables.
4. Estadísticamente, al 5% de significación se determinó que existe una relación positiva moderada (0.669) entre la dimensión identidad y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – Región San Martín, el cual significa que existe una asociación lineal del 66.9% entre ambas variables.
5. Para un nivel de confianza del 95%, se afirma que existe una relación positiva alta (0.830) entre la dimensión autonomía y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – Región San Martín. Esto quiere decir que existe una asociación lineal del

83.0% entre ambas variables.

6. Finalmente se tiene que, siendo la probabilidad de significancia estadística = 0.000, esencialmente menor que el nivel de significación  $\alpha = 0.05$ ; se puede asegurar que existe una relación positiva moderada (0.431) entre la dimensión motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – Región San Martín. Indicando que existe una asociación lineal del 43.1% entre ambas variables.

## **RECOMENDACIONES**

1. Fundamentando que el objetivo de investigación tuvo como base a los trabajadores entre contratados y nombrados que pertenecen a la Dirección Regional de Producción (DIREPRO) – región San Martín, se sugiere plasmar pilotos de gestión por capacidades para cada lugar determinado de la institución.
2. Perfeccionar el clima organizacional con los perfeccionamientos de la aptitud genérica a través del conocimiento, habilidades y actitudes, con el propósito de desarrollar competencias y capacidades destinadas a optimizar el desempeño y el entorno laboral en la institución.
3. Promover e estimular el desempeño laboral entre los empleados de la DIREPRO – Región San Martín, con el fin de incitar la comunicación, trabajo en equipo, iniciativa, habilidades laborales y rendimiento a fin de propiciar la mejora de la calidad del desempeño del personal administrativo.
4. Desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades a los trabajadores administrativos de la DIREPRO – Región San Martín, generando buenas aptitudes orientado a mejorar la calidad del servicio al público usuario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Londoño, H. (1995). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2018). *Guías para la gestión de los procesos de cultura y clima organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. Lima. Obtenido de <https://www.servir.gob.pe/servir-publica-las-guias-para-la-gestion-de-los-procesos-de-cultura-y-clima-organizacional-y-comunicacion-interna-del-sistema-administrativo-de-gestion-de-los-recur/>
- Bobadilla Merlo, C. C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo, [Tesis para Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4251/Bobadilla%20Merlo.pdf>
- Bohórquez Angulo, B. M., & Vásquez Rosal, D. (2002). *Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de Recursos Humanos en dos empresas de trabajo temporal, [Tesis para Licenciado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas]*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP8221.pdf>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D. F.: Trillas. Obtenido de <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Brunet, L. (2011). *El Clima De Trabajo En Las Organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Saer, C. (1993). *A theory of performance* In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates, *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. Obtenido de

<https://1library.co/article/dimensiones-desempe%C3%B1o-laboral-inteligencia-emocional-influencia-desempe%C3%B1o-l.y96nxkdy>

Carola Castillo, N. D., & Espinoza, V. (2000). *Clima organizacional*. Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>

Castellanos, J. R. (2010). *Competencias laborales y gestión del desempeño*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-y-gestion-del-desempeno/>.

Castillo Sebastian, C. M. (2019). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa constructora DIGUCY E.I.R.L - 2019, [Tesis para Licenciada, Universidad Autónoma del Perú, Lima]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/897/Castillo%20Sebastian%2C%20Cynthia%20Margarita.pdf?sequence=1>

Ccallo Maquera, M. (2018). *Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial el Collao llave - 2017 – 2018 [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]*. Obtenido de <https://1library.co/document/qmjke8q-clima-organizacional-desempeno-laboral-trabajadores-municipalidad-provincial-collao.html>

Chiavenato, I. (2000). *Talento Humano*. Edic. Popular.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría de la Administración*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Chirinos Araque, Y., Meriño Córdova, V. H., & Marínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*(84), 43-61.

- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento organizacional*. México: McGRAW-HILL.
- Del Castillo, A. Y. (2016). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8939/Del%20Castillo\\_MAY.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8939/Del%20Castillo_MAY.pdf).
- Diaz Tello, Y. S. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Internacional en Tingo María - 2019, [Tesis para Licenciada, Universidad de Huánuco, Huanúco]*. Repositorio institucional. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2372>
- ESAN. (2015). Las nueve dimensiones del clima organizacional. *Revista Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nueve-dimensiones-clima-organizacional>
- Estela Chávez, E., & Puyo Huayunga, J. C. (2017). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto, 2017, [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión, Tarapoto]*. Repositorio institucional. Obtenido de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/896/Enrique\\_tesis\\_Bachiller\\_2017.pdf](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/896/Enrique_tesis_Bachiller_2017.pdf)
- García, M., & Zapata, D. (2008). *Instrumento para el diagnostico del clima organizacional*. Santiago de Cali - Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración.
- Hernandez Sampieri, R., & Fernandez Collado, C. (2014). *Metodología*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Ivancevich, J. (2018). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: McGraw-

Hill.

- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial*. Puebla: McGraw-Hill.  
Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/items/show/352#?c=&m=&s=&cv=>
- Larrain, J. (2003). El concepto de identidad. *Revista FAMECOS, de Porto Alegre*, 1(21), 31-41. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/42994744/concepto-de-identidad-Larrain#>
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica S.A. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=UZZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=UZZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. España: Bilbao.
- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Machuca Trujillo, M. (2016). *El clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad de Leoncio Prado, Tingo María 2015, [Tesis para Licenciado, Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María]*. Repositorio institucional. Obtenido de <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1312>
- Manaure, C. d. (2014). *Estrategias generales para la mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal docente de la escuela bolivariana estatal "Elía Márquez de Espinoza", [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta, Caracas]*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/402959079/t39133>
- Meza Cruz, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas [Tesis de Maestría, Universidad de Montemorelos, México]*. Obtenido de

<https://es.scribd.com/document/443644240/Tesis-Eloina-Meza-Cruz-pdf#>

- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial - México. *Revista Comuni@cción*, 8(2), 148-158. Obtenido de <https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/208/142>
- Milkovich, M., & Boudra, K. (1994). *Características del Desempeño Laboral*. Madrid: VCU.
- Montoya Meza, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015 [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Repositorio institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7490>
- Morales, A. C. (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Cuba: Editora Política.
- Murphy, K. (1989). *Dimensions of Job Performance*. New York: Praeger.
- Nash, H. (1989). *El valor de la recompensa esperada*. Madrid - España: Ingenieros.
- Opere, M. (14 de septiembre de 2017). *Factores que afectan al clima laboral: de la percepción al entorno*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>
- Pernía, K., & Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramático*. México D.F.: México: Académica española.
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). Los efectos del clima organizacional en el desempeño laboral gerencial y la satisfacción laboral. *Revista Comportamiento organizacional y desempeño humano*, 9(1), 126-146.
- Psicología y Empresa. (2011). *Factores que afectan y conforman el clima*

*organizacional*. Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html>.

Queipo, B., & Useche, M. C. (2002). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, VIII(3), 486-496. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>

Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Colombia: Programa de Psicología UNAD CEAD Arbeláez. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=4EEC8917407DD8FF3A4FC0E7E53AA1C0.jvm1?sequence=1>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson. Obtenido de <https://1library.co/article/estructura-organizacional-empresa-planeamiento-estrat%C3%A9gico.6qmj3m5q>

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON. Obtenido de [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)

Rubio Sánchez, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y Gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: OCTAEDRO, S.L.

Sandoval, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Revista Hitos de ciencias económico administrativas*, 10(27), 83-87. Obtenido de <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>

Sanín Posada, J. A., & Salanova Soria, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Revista Universitas Psychologica*, 13(1). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v13n1/v13n1a09.pdf>

- Santamaría Robles, J. G. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/7204>
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Revista Personnel Psychology*, 21(323-333). Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1968.tb02033.x>
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica; incluye glosario y manual de evaluación de proyectos*. Guadalajara: Limusa.
- Tovar, L. (2012). *Importancia de la medición del clima organizacional. Psicología Integral Consultores*. Obtenido de <http://psicointegral.com/articulos-de-gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/36-importancia-de-la-medicion-del-clima-organizacional.html>.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México: Manual Moderno. Obtenido de <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Valera, I. (2015). *Clima laboral negativo*. Obtenido de <https://www.joblers.net/climalaboral-negativo/>.
- Vidaurre, R. B. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador, [Tesis para Maestría, Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán, El Salvador]*. Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>
- Zans Castellón, A. J. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4744>

**ANEXOS**

**Anexo 1. Matriz de consistencia**

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b><u>Interrogante General</u></b> ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción de la región San Martín?</p>	<p><b><u>Objetivo General</u></b> Determinar Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción de la región San Martín.</p>	<p><b><u>Hipótesis General</u></b> Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.</p>	<p><b>X=Clima organizacional.</b></p>	<p><b>Estructura y Contexto.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de organización.</li> <li>• Forma de la organización.</li> <li>• Condiciones de trabajo.</li> </ul>	<p><b><u>Tipo de Investigación</u></b> Descriptivo <b><u>Nivel de Investigación</u></b> Correlacional <b><u>Diseño de Investigación</u></b> No experimental y transversal <b><u>Población</u></b> 46 trabajadores de la Dirección Regional de Producción – Región San Martín <b><u>Técnica e instrumento</u></b> Encuesta y cuestionario</p>
				<p><b>Comunicación.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna.</li> <li>• Comunicación interpersonal.</li> </ul>	
				<p><b>Identidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad con la organización.</li> <li>• Identidad con sus compañeros</li> </ul>	
				<p><b>Autonomía</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Resolver problemas</li> </ul>	
				<p><b>Motivación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneraciones y beneficios</li> <li>• Logro.</li> <li>• Poder.</li> <li>• Status laboral.</li> </ul>	
<p><b><u>Interrogante Especifica</u></b> • ¿Qué relación existe entre la dimensión estructura y contexto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo Especifico</li> <li>• Conocer el nivel de relación que existe entre la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipótesis Especifica</li> <li>• Existe relación entre la dimensión estructura y</li> </ul>	<p><b>Y= Desempeño Laboral</b></p>	<p><b>Trabajo en equipo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración al equipo.</li> <li>• Identificación.</li> </ul>	
				<p><b>Iniciativa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipación.</li> <li>• Capacidad.</li> </ul>	

<p>y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué relación existe entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín?</li> <li>• ¿Qué relación existe entre la dimensión identidad y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín?</li> <li>• ¿Qué relación existe entre la dimensión autonomía y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín?</li> <li>• ¿Qué relación existe entre la dimensión motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de</li> </ul>	<p>dimensión estructura y contexto y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el nivel de relación que existe entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.</li> <li>• Conocer el nivel de relación que existe entre la dimensión identidad y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.</li> <li>• Conocer el nivel de relación que existe entre la dimensión</li> </ul>	<p>contexto y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe relación entre la dimensión Existe relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.</li> <li>• Existe relación entre la dimensión identidad y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.</li> <li>• Existe relación entre la dimensión autonomía y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.</li> </ul>		<p><b>Habilidades laborales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de habilidades del personal.</li> </ul>	
				<p><b>Rendimiento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de rendimiento.</li> </ul>	

<p>Producción – región San Martín?</p>	<p>autonomía y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – Región San Martín.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el nivel de relación que existe entre la dimensión motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe relación entre la dimensión motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Producción – región San Martín.</li> </ul>				
--	--	---	--	--	--	--

**Anexo 2. Cuestionario de encuesta aplicada a los colaboradores de la  
DIREPRO San Martín**

Estimado colaborador, estamos muy interesados en conocer tu opinión, sobre **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCION REGIONAL DE PRODUCCION-REGION SAN MARTÍN**. La encuesta dura pocos minutos y te aseguramos que toda la información será confidencial.

**I. DATOS GENERALES**

<b>1.- Sexo</b>	a) Masculino		b) Femenino		
<b>2.- Edad</b>					
<b>3.- Estado civil</b>	a) Soltero (a)	c) Casado (a)	d) Viudo (a)	e) Divorciado (a)	
<b>4.- Grado de instrucción</b>	a) Primaria	b) Secundaria	c) Sup Técnica	d) Sup Universitaria	e) Posgrado

**II. Clima organizacional**

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación, el tamaño de la infraestructura para la institución, considerando la cantidad de trabajadores que alberga es adecuado? -
  - a. Totalmente en desacuerdo( )d. De acuerdo( )
  - b. En desacuerdo( )e. Totalmente de acuerdo( )
  - c. Indiferente( )
6. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación, el diseño arquitectónico de la institución es adecuado? -
  - a. Totalmente en desacuerdo( )d. De acuerdo( )
  - b. En desacuerdo( )e. Totalmente de acuerdo( )
  - c. Indiferente( )
7. ¿Cómo califica las condiciones físicas en su área de trabajo? -
  - a.Muy mala
  - b. Mala
  - c.Regular
  - d. Buena
  - e.Muy buena.
8. ¿Cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo? -
  - a.Muy mala
  - b. Mala
  - d.Regular
  - d. Buena
  - f. Muy buena.
9. ¿Cómo califica la calidad de comunicación con sus colegas de trabajo? -
  - a.Muy mala
  - b. Mala
  - e.Regular
  - d. Buena
  - g.Muy buena.
10. ¿Con qué frecuencia sus compañeros de trabajo cooperan entre sí? -
  - a. Nunca( )d. Casi siempre( )





### Anexo 3. Procesamiento de la encuesta

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
DATOS GENERALES					X= CLIMA ORGANIZACIONAL													
Nº	1- Sexo	2-Edad	3-Estado civil	4.- Grado de instrucción	5. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación, el tamaño de la infraestructura para la institución, considerando la cantidad de trabajadores que alberga es adecuado?	6. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación, el diseño arquitectónico de la institución es adecuado?	7- ¿Cómo califica las condiciones físicas en su área de trabajo?	DIM.1	8- ¿Cómo califica el acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo?	9-¿Cómo califica la calidad de comunicación con sus colegas de trabajo?	DIM. 2	10- ¿Con qué frecuencia sus compañeros de trabajo cooperan entre sí?	11-¿Con qué frecuencia los trabajadores, participan voluntariamente de las actividades sociales programadas por la institución?	DIM. 3	12- ¿Con qué frecuencia recibe apoyo de sus compañeros, al presentar dificultades en el trabajo?	13-¿Con qué frecuencia los trabajadores toman la iniciativa y asumen responsabilidades durante la ejecución de sus labores?	DIM. 4	14- ¿Con qué frecuencia los trabajadores son capaces de resolver problemas de forma autónoma?
1	Masculino	47	Casado (a)	Posgrado	En desacuerdo	En desacuerdo	Regular	2	Regular	Regular	2	A veces	A veces	2	A veces	A veces	2	A veces
2	Masculino	31	Soltero (a)	Sup universitario	En desacuerdo	En desacuerdo	Mala	1	Regular	Buena	3	Siempre	A veces	2	A veces	Casi siempre	3	Siempre
3	Masculino	35	Soltero (a)	Sup universitario	De acuerdo	En desacuerdo	Buena	3	Muy buena	Muy buena	4	Siempre	Siempre	4	Siempre	Siempre	4	Siempre
4	Femenino	38	Casado (a)	Sup universitario	En desacuerdo	En desacuerdo	Regular	2	Regular	Regular	2	A veces	A veces	2	A veces	A veces	2	A veces
5	Femenino	26	Soltero (a)	Posgrado	En desacuerdo	En desacuerdo	Regular	2	Regular	Regular	2	Casi siempre	Casi siempre	3	A veces	A veces	2	A veces
6	Masculino	43	Casado (a)	Posgrado	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Regular	2	Regular	Regular	2	A veces	A veces	2	A veces	A veces	2	A veces
7	Femenino	38	Casado (a)	Sup universitario	De acuerdo	De acuerdo	Buena	3	Buena	Buena	3	Casi siempre	Casi siempre	3	Casi siempre	Siempre	4	Casi siempre
8	Femenino	30	Soltero (a)	Sup universitario	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Regular	2	Mala	Mala	1	A veces	A veces	2	A veces	A veces	2	A veces
9	Masculino	42	Soltero (a)	Sup universitario	En desacuerdo	En desacuerdo	Buena	3	Regular	Buena	3	Casi siempre	Casi siempre	3	Casi siempre	Casi siempre	3	A veces
10	Masculino	29	Soltero (a)	Sup universitario	De acuerdo	De acuerdo	Regular	2	Buena	Regular	2	A veces	Casi siempre	3	Casi siempre	Casi siempre	3	Casi siempre
11	Masculino	40	Soltero (a)	Sup universitario	De acuerdo	De acuerdo	Buena	3	Buena	Regular	2	Casi siempre	Casi siempre	3	Siempre	Casi siempre	3	Casi siempre
12	Masculino	33	Soltero (a)	Posgrado	En desacuerdo	En desacuerdo	Regular	2	Regular	Mala	1	A veces	Casi nunca	1	A veces	A veces	2	Nunca
13	Masculino	35	Soltero (a)	Posgrado	En desacuerdo	En desacuerdo	Regular	2	Regular	Regular	2	A veces	A veces	2	A veces	Casi nunca	1	A veces
14	Masculino	28	Soltero (a)	Sup universitario	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Regular	2	Regular	Muy buena	4	Casi siempre	A veces	2	Siempre	Casi siempre	3	A veces
15	Femenino	38	Casado (a)	Sup universitario	De acuerdo	De acuerdo	Buena	3	Buena	Buena	3	Siempre	Casi siempre	3	Siempre	Casi siempre	3	Casi siempre
16	Masculino	24	Soltero (a)	Sup universitario	De acuerdo	De acuerdo	Buena	3	Buena	Regular	2	Casi siempre	Casi siempre	3	Casi siempre	Casi siempre	3	Casi siempre
17	Femenino	35	Soltero (a)	Sup universitario	De acuerdo	De acuerdo	Buena	3	Buena	Buena	3	Siempre	Casi siempre	3	Siempre	Casi siempre	3	Casi siempre
18	Masculino	36	Soltero (a)	Sup universitario	De acuerdo	En desacuerdo	Buena	3	Buena	Buena	3	Casi siempre	Casi siempre	3	Casi siempre	Casi siempre	3	Casi siempre
19	Masculino	29	Soltero (a)	Sup universitario	En desacuerdo	En desacuerdo	Buena	3	Buena	Regular	2	Casi siempre	Casi siempre	3	A veces	Casi siempre	3	Casi siempre
20	Femenino	24	Soltero (a)	Sup universitario	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Regular	2	Regular	Buena	3	A veces	A veces	2	A veces	Casi siempre	3	A veces
21	Masculino	33	Soltero (a)	Sup universitario	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Regular	2	Regular	Buena	3	A veces	Casi siempre	3	Casi siempre	Casi siempre	3	Siempre
22	Femenino	47	Soltero (a)	Sup técnico	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Buena	3	Buena	Regular	2	Casi nunca	Casi nunca	1	Casi nunca	Casi nunca	1	Nunca
23	Femenino	47	Soltero (a)	Sup técnico	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Regular	2	Regular	Regular	2	Casi nunca	Casi nunca	1	Nunca	Nunca	0	Nunca
24	Masculino	58	Casado (a)	Posgrado	En desacuerdo	En desacuerdo	Regular	2	Buena	Buena	3	Siempre	A veces	2	A veces	Casi siempre	3	A veces
25	Masculino	42	Casado (a)	Sup universitario	En desacuerdo	En desacuerdo	Mala	1	Regular	Regular	2	Casi siempre	Casi nunca	1	A veces	A veces	2	A veces

Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI																																																					
13-¿Con qué frecuencia los trabajadores toman la iniciativa y asumen responsabilidades ante la ejecución de sus labores? DIM. 4								14- ¿Con qué frecuencia los trabajadores son capaces de resolver problemas de forma autónoma?								15- ¿Cómo califica la remuneración y los beneficios que recibe por su labor en la institución? DIM. 5								16- ¿Con qué frecuencia sus logros y metas alcanzadas en el ámbito laboral, son reconocidos por la institución?								17- ¿Cuál es su Status laboral en la institución? Promedio X								18- ¿Qué tan complicado le resultó integrarse al equipo de trabajo? 18								19- ¿Con qué frecuencia se siente identificado con los resultados obtenidos en su área de trabajo?								20- ¿Con qué frecuencia sus compañeros de trabajo suelen anticiparse a los problemas comunes en el ámbito de sus funciones laborales?								Y= DESEMPEÑO LABORAL							
																																																																21-¿Cómo califica la capacidad de sus colegas de trabajo, para resolver problemas? 21							
A veces	2	A veces	Buena	3	A veces	Contratado	2	Algo complicado	3	Casi siempre	A veces	Regular	2	A veces	2	Regular	2	2																																																					
Casi siempre	3	Siempre	Buena	3	Nunca	Contratado	2	Nada complicado	4	Casi siempre	A veces	Buena	3	Casi nunca	1	Alta	4	3																																																					
Siempre	4	Siempre	Muy buena	4	Siempre	Contratado	4	Nada complicado	4	Siempre	Siempre	Muy buena	4	Siempre	4	Muy alta	4	4																																																					
A veces	2	A veces	Regular	2	A veces	Contratado	2	Indiferente	2	Casi siempre	Nunca	Mala	1	Casi nunca	1	Regular	2	2																																																					
A veces	2	A veces	Mala	1	A veces	Contratado	2	Algo complicado	3	A veces	A veces	Regular	2	A veces	2	Regular	2	2																																																					
A veces	2	A veces	Regular	2	Casi nunca	Nombrado	2	Indiferente	2	A veces	A veces	Regular	2	A veces	2	Regular	2	2																																																					
Siempre	4	Casi siempre	Buena	3	Casi siempre	Contratado	3	Nada complicado	4	Siempre	Casi siempre	Buena	3	Casi siempre	3	Alta	4	4																																																					
A veces	2	A veces	Mala	1	A veces	Contratado	2	Nada complicado	4	Siempre	Casi siempre	Regular	2	A veces	2	Regular	2	3																																																					
Casi siempre	3	A veces	Buena	3	A veces	Contratado	3	Nada complicado	4	Casi siempre	Casi siempre	Buena	3	A veces	2	Regular	2	3																																																					
Casi siempre	3	Casi siempre	Regular	2	Casi siempre	Contratado	2	Nada complicado	4	Casi siempre	Casi siempre	Regular	2	Casi siempre	3	Regular	2	3																																																					
Casi siempre	3	Casi siempre	Mala	1	Casi nunca	Contratado	2	Nada complicado	4	Casi siempre	Casi siempre	Buena	3	Casi nunca	1	Regular	2	3																																																					
A veces	2	Nunca	Regular	2	Casi nunca	Contratado	2	Algo complicado	3	Siempre	A veces	Regular	2	A veces	2	Regular	2	2																																																					
Casi nunca	1	A veces	Muy mala	0	Nunca	Nombrado	1	Indiferente	2	Siempre	A veces	Regular	2	Casi nunca	1	Regular	2	2																																																					
Casi siempre	3	A veces	Regular	2	Casi nunca	Contratado	3	Nada complicado	4	Casi siempre	A veces	Regular	2	A veces	2	Alta	4	3																																																					
Casi siempre	3	Casi siempre	Buena	3	Casi siempre	Contratado	3	Nada complicado	4	Siempre	Casi siempre	Buena	3	A veces	2	Alta	4	3																																																					
Casi siempre	3	Casi siempre	Buena	3	Casi siempre	Contratado	3	Nada complicado	4	Siempre	Casi siempre	Buena	3	Casi siempre	3	Alta	4	4																																																					
Casi siempre	3	Casi siempre	Buena	3	Nunca	Contratado	3	Nada complicado	4	Siempre	Casi siempre	Buena	3	A veces	2	Alta	4	3																																																					
Casi siempre	3	Casi siempre	Buena	3	Casi siempre	Contratado	3	Algo complicado	3	Siempre	Casi siempre	Buena	3	Casi siempre	3	Alta	4	3																																																					
Casi siempre	3	Casi siempre	Regular	2	Casi nunca	Contratado	3	Algo complicado	3	Casi siempre	A veces	Buena	3	A veces	2	Alta	4	3																																																					
Casi siempre	3	A veces	Buena	3	A veces	Contratado	3	Nada complicado	4	Casi siempre	A veces	Buena	3	A veces	2	Alta	4	3																																																					
Casi siempre	3	Siempre	Regular	2	A veces	Contratado	3	Nada complicado	4	Casi siempre	Casi siempre	Buena	3	A veces	2	Alta	4	3																																																					
Casi nunca	1	Nunca	Mala	1	Nunca	Contratado	2	Nada complicado	4	Nunca	Casi siempre	Muy mala	0	Casi nunca	1	Baja	4	2																																																					
Nunca	0	Nunca	Mala	1	Nunca	Nombrado	1	Nada complicado	4	Casi siempre	Nunca	Muy mala	0	Nunca	0	Baja	4	2																																																					
Casi siempre	3	A veces	Mala	1	Nunca	Contratado	2	Nada complicado	4	Casi siempre	A veces	Buena	3	Casi nunca	1	Alta	4	3																																																					
A veces	2	A veces	Regular	2	Casi nunca	Contratado	2	Algo complicado	3	A veces	Casi nunca	Mala	1	Casi nunca	1	Regular	2	2																																																					