

**“AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral del  
centro académico de estudios pre universitarios, universidad  
nacional de tumbes, 2019**

**Tesis**

**Línea de investigación: Políticas y gestión pública y privada**

**Para optar el grado académico de Maestra en Gestión  
Pública**

**Autora: Dorsy Nelly Campaña Luna**

**Tumbes, 2023**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral del  
centro académico de estudios pre universitarios, universidad  
nacional de tumbes, 2019**

**Tesis**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

**Dr. merino velásquez, jesús (presidente)**

**Código ORCID: 000-0003-3301-4487**

**Dr. luy navarrete, wayky alfredo (secretario)**

**Código ORCID: 0000-0003-0334-2498**

**Mg. Gonzales vega, César Eduardo (miembro)**

**Código ORCID: 0000-0003-0562-8262**

**Tumbes, 2023**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral del  
centro académico de estudios pre universitarios, universidad  
nacional de tumbes, 2019**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original  
en su contenido y forma:**

**Br. Campaña Luna, Dorsy Nelly (Autora)**

**Código ORCID: 0000-0002-6463-9247**

**Mg. Bances Rodríguez, Juan Manuel (Asesor)**

**Código ORCID: 0000-0003-2087-9078**

**Tumbes, 2023**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

Licenciada

Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD

ESCUELA DE POSGRADO

Tumbes - Perú

## ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En Tumbes, siendo las quince horas del dos de diciembre del dos mil veintidós, se reunieron mediante la modalidad virtual por la plataforma de videoconferencia zoom, los miembros del jurado conformado con la Resolución Directoral N.º 0211-2019/UNTUMBES-EPG-D, del once de diciembre del dos mil diecinueve; Dr. Jesús Merino Velásquez (presidente), Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete (secretario), Mg. César Eduardo Gonzáles Vega (vocal), y como asesor, el Dr. Juan Manuel Bances Rodríguez; se procedió al acto de sustentación y defensa de la tesis titulada: **Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022**; presentado por la Br. Dorsy Nelly Campaña Luna; para optar el grado académico de **Maestro en Gestión Pública**.

Concluido el acto de sustentación y defensa, absueltas las preguntas formuladas y efectuadas las correspondientes observaciones. En conformidad con lo normado en el artículo 91. del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes. El jurado calificador por unanimidad decidió declarar a la tesis de la Br. **Dorsy Nelly Campaña Luna**

### APROBADA - BUENA

En consecuencia, queda **APTO** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del Grado Académico de n **Maestro en Gestión Pública**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Grados y Títulos y Reglamento de Tesis para Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las dieciséis horas y treinta minutos, del mismo día, se dio por concluido el indicado acto académico y en expresión de conformidad se procedió a la firma de la presente acta.

Tumbes, 02 de diciembre de 2022.

Dr. Jesús Merino Velásquez  
DNI N° 00240035  
ORCID N° 0000-0003-3301-4487  
(Presidente)

Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete  
DNI N° 03585602  
ORCID N° 0000-0003-0334-2498  
(Secretario)

Mg. César Eduardo Gonzáles Vega  
DNI N° 18118539  
ORCID N° 0000-0003-0562-8262  
(Vocal)

Dr. Juan Manuel Bances Rodríguez  
DNI N° 00251359  
ORCID N° 0000-0003-2087-9076  
(Asesor)

C.c. Jurado de Tesis (3), Asesor (1), sustentante (1), UI (2)

## **DEDICATORIA**

A Dios por sus bendiciones. A mi esposo, a mis hijos por su entera comprensión y brindarme su valioso tiempo para hacer posible esta obra académica.

.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Universidad Nacional de Tumbes, por brindarme oportunidades de desarrollo profesional. A los docentes por su integridad académica. A mi asesor Dr. Juan Manuel Bances Rodríguez, por su motivación permanente.,

# Implicancia de clima institucional en el desempeño laboral del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

|                     |                     |               |                         |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| <b>18%</b>          | <b>18%</b>          | <b>3%</b>     | <b>%</b>                |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

## FUENTES PRIMARIAS

|          |  |               |
|----------|--|---------------|
| <b>1</b> | <b>repositorio.untumbes.edu.pe</b><br>Fuente de Internet | <b>14%</b>    |
| <b>2</b> | <b>repositorio.upla.edu.pe</b><br>Fuente de Internet     | <b>1%</b>     |
| <b>3</b> | <b>repositorio.ucv.edu.pe</b><br>Fuente de Internet      | <b>1%</b>     |
| <b>4</b> | <b>repositorio.une.edu.pe</b><br>Fuente de Internet      | <b>1%</b>     |
| <b>5</b> | <b>myslide.es</b><br>Fuente de Internet                  | <b>&lt;1%</b> |
| <b>6</b> | <b>repositorio.unu.edu.pe</b><br>Fuente de Internet      | <b>&lt;1%</b> |
| <b>7</b> | <b>repositorio.unsa.edu.pe</b><br>Fuente de Internet     | <b>&lt;1%</b> |
| <b>8</b> | <b>hdl.handle.net</b><br>Fuente de Internet              | <b>&lt;1%</b> |

  
Dr. Juan Manuel Bances Rodríguez  
Código ORCID: 0000-0003-2087-9078  
Asesor

9

repositorio.upt.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

10

oferlindasuarezromero.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

11

repositorio.untumbes.edu.pe:8080

Fuente de Internet

<1 %

Dr. Juan Manuel Bances Rodríguez  
Código ORCID: 0000-0003-2087-9078  
Asesor

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words

# INDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| INDICE GENERAL.....  | ix |
| INDICE DE ANEXOS.....  | xi |
| I. INTRODUCCION.....   | 14 |
| II. REVISION DE LITERATURA.....                                | 19 |
| 2.1. Bases teórica - científicas                               | 19 |
| 2.1.1 Clima institucional .....                                | 19 |
| 2.1.2. Desempeño laboral .....                                 | 29 |
| 2.2. Antecedentes  | 40 |
| 2.3. Definición de términos básicos                            | 48 |
| III. MATERIALES Y METODOS.....                                 | 50 |
| 3.1. Hipótesis   | 50 |
| 3.2. Variables y operacionalización                            | 51 |
| 3.3. Tipo y diseño de investigación                            | 55 |
| 3.4. Población, muestra y muestreo.                            | 56 |
| 3.5. Métodos, técnicas e Instrumentos de recolección de datos. | 57 |
| 3.6. Procesamiento y análisis de datos                         | 58 |
| 3.7. Análisis de confiabilidad                                 | 59 |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSION.....                                | 61 |
| 4.1. Resultados  | 61 |
| 4.2. Discusión   | 71 |
| V. CONCLUSIONES.....   | 75 |
| VI. RECOMENDACIONES.....                                       | 77 |
| VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                           | 78 |
| VII. ANEXOS.....   | 82 |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Dimensiones e indicadores del clima institucional.....                                | 53 |
| Tabla 2: Dimensiones e indicadores del desempeño laboral .....                                 | 54 |
| Tabla 3: Escala valorativa clima institucional .....   | 55 |
| Tabla 4: Escala valorativa desempeño laboral .....   | 55 |
| Tabla 5: Fiabilidad de variable clima institucional.....                                       | 59 |
| . Tabla 6: Fiabilidad de variable desempeño laboral .....                                      | 60 |
| Tabla 7: Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral.....                      | 61 |
| Tabla 8: Correlación entre clima institucional y el desempeño laboral .....                    | 62 |
| Tabla 9: Implicancia de la dimensión estructura organizacional en el desempeño<br>laboral..... | 63 |
| Tabla 10: Correlación entre la dimensión estructura organizacional y el .....                  | 64 |
| Tabla 11: Implicancia de la dimensión responsabilidad en el desempeño laboral ...              | 64 |
| Tabla 12: Correlación entre la dimensión responsabilidad y el desempeño laboral                | 66 |
| Tabla 13: Implicancia de la dimensión comunicación en el desempeño laboral .....               | 66 |
| Tabla 14: Correlación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral ...               | 67 |
| Tabla 15: Implicancia de la dimensión cooperación y apoyo en el desempeño laboral<br>.....     | 68 |
| Tabla 16: Correlación entre la dimensión de cooperación y apoyo y el desempeño<br>laboral..... | 69 |
| Tabla 17: Implicancia de la dimensión recompensas en el desempeño laboral .....                | 69 |
| Tabla 18: Correlación entre la dimensión recompensas y el desempeño laboral....                | 70 |

## INDICE DE ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1: Matriz de consistencia.....                                  | 83 |
| Anexo 2; Matriz de operacionalización.....                            | 85 |
| Anexo 3: Cuestionario de variable Clima institucional.....            | 87 |
| Anexo 4: Cuestionario de variable Desempeño laboral.....              | 89 |
| Anexo 5: Análisis de fiabilidad de variable clima institucional ..... | 91 |
| Anexo 6: Análisis de fiabilidad de variable desempeño laboral .....   | 94 |

## RESUMEN

Con el propósito de determinar la implicancia del clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022. Se realizó una investigación tipo descriptivo, correlacional, de diseño no experimental y transversal; se trabajó con una muestra no probabilística comprendida por 33 trabajadores, aplicándose una encuesta, utilizando un cuestionario, valorándose la pregunta con la escala de Likert: Favorable, indeciso y desfavorable; determinándose la confiabilidad del instrumento de medición de la variable clima institucional con 0.957 y para la variable desempeño laboral 0.952. Para su desarrollo se empleó el método cuantitativo, deductivo – inductivo. Obteniéndose resultados para el objetivo general, que el 72.7% de las respuestas del clima institucional, expresados por docentes y administrativos tuvieron implicancia en el desempeño laboral con 75.8%. Asimismo, se determinó la implicancia de las dimensiones del clima institucional: estructura organizacional, responsabilidad, comunicación, cooperación y apoyo y recompensas con el 75.8%, 72.7%, 75.8%, 69.7 y 78.8% respectivamente en el desempeño laboral con 75.8%. Concluyó que, existe relación positiva muy alta y significativa entre clima institucional y desempeño laboral de los colaboradores del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, obteniéndose un coeficiente Rho de Spearman de 0,924 con un nivel de significancia 0,000. Asimismo, se distingue que las dimensiones del clima institucional: estructura organizacional, responsabilidad, comunicación, cooperación y apoyo, recompensas a los docentes y administrativos, con un Rho de Spearman de 0.835, 0.924, 0.835, 0.858 y 0.917, expresan una relación positiva alta y muy alta respectivamente, han contribuido a mejorar el rendimiento laboral.

**Palabras clave:** Clima institucional, desempeño laboral, responsabilidad, comunicación, calidad de trabajo, conocimiento del trabajo.

## ABSTRACT

With the purpose of determining the implication of the institutional climate on job performance at the Academic Center for Pre-University Studies, National University of Tumbes, 2022. A descriptive, correlational, non-experimental and cross-sectional research was carried out; we worked with a non-probabilistic sample comprised of 33 workers, applying a survey, using a questionnaire, assessing the question with the Likert scale: Favorable, undecided and unfavorable; determining the reliability of the measuring instrument of the institutional climate variable with 0.957 and for the labor performance variable 0.952. For its development, the quantitative, deductive - inductive method was used. Obtaining results for the general objective, that 72.7% of the responses of the institutional climate, expressed by teachers and administrators, had implications in work performance with 75.8%. Likewise, the implication of the dimensions of the institutional climate was determined: organizational structure, responsibility, communication, cooperation and support and rewards with 75.8%, 72.7%, 75.8%, 69.7 and 78.8% respectively in work performance with 75.8%. It concluded that there is a very high and significant positive relationship between the institutional climate and the work performance of the employees of the Academic Center for Pre-University Studies, obtaining a Spearman's Rho coefficient of 0.924 with a significance level of 0.000. Likewise, it is distinguished that the dimensions of the institutional climate: organizational structure, responsibility, communication, cooperation and support, rewards for teachers and administrators, with a Spearman's Rho of 0.835, 0.924, 0.835, 0.858 and 0.917, express a high positive relationship and very high, respectively, have contributed to improving work performance.

**Keywords:** Institutional climate, job performance, responsibility, communication, quality of work, job knowledge.

## I. INTRODUCCION

Este trabajo de investigación se orienta al estudio de la implicancia del clima institucional y desempeño laboral del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022. Percibiéndose, que la estructura no está bien definidas, no se cuenta con patrones de medidas para efectuar una evaluación efectiva, originándose una deficiente distribución, las recompensas no son las adecuadas; estos factores que dificultan el buen desenvolvimiento organizacional y administrativo de los trabajadores: Planteándose la interrogante ¿Qué implicancia tiene el clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022? Su importancia radica en describir el comportamiento del clima institucional y el desempeño laboral, y su relación y/o asociación entre estas. Actualmente se ha convertido en una técnica de manejo gerencial ya que permite evaluar el nivel de satisfacción o satisfacción ante las condiciones laborales, según su resultado tendrá una implicancia en el rendimiento en el trabajo. Durán (2015), concluyó que La apreciación del clima resulta determinante para la satisfacción laboral, el desempeño y la productividad.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto un mejor desempeño por parte de los funcionarios, el mismo que si es adecuado provocará un aumento de compromiso y lealtad hacia la Institución. El estudio es descriptivo –correlacional de corte transversal; aplicándose una encuesta a una muestra censal de 33 trabajadores entre docentes y administrativos, los datos son procesado con el, software estadístico SPSS, que permitirá efectuar el análisis de correlación pertinente y de este modo se pudo ddeterminar la implicancia del clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022. Los resultados de la investigación, nos permitirá sugerir alternativas que posibiliten que la alta dirección formule e implemente planes de clima institucional a fin

de que el desempeño laboral mejore continuamente y pueda lograrse la misión de servir a los usuarios de la comunidad tumbesina.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando el entorno actual en la gestión del clima, siendo uno de los términos utilizados para describir el grupo de características de una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma, como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos en toda organización pública o privada. (Casas y López, 2014)

En este contexto la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao – provincia de Ascope – Departamento de La Libertad se encuentra en una situación preocupante debido que el recurso humano con que cuenta mantiene relaciones no amicales incidiendo a la desconfianza, desmotivación y falta de identificación con la institución, por lo que la administración debe buscar, adecuar e implementar herramientas modernas que incentiven, motiven y encaminen las actividades de cada empleado para obtener resultados satisfactorios, así, como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas más productivas (Casas y López, 2014).

En la actualidad y a nivel mundial el clima organizacional es un tema de gran importancia y relevancia para las organizaciones que buscan alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional y que encaminan su gestión al logro de los objetivos que se trazan a través del continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, de la satisfacción laboral y el óptimo desempeño laboral por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y de todas las actividades que se realizan en su interior, razón por la cual su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

Por lo anterior, en el presente trabajo se realiza una aproximación conceptual al tema, una descripción de las dimensiones que la conforman y se explican las principales teorías que fundamentan este tema que debe ser atendido de manera prioritaria en toda institución, todo ello permite demostrar la importancia del clima en el desempeño laboral en las organizaciones, específicamente en Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes (CAEPUNT).

En Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, se ha observado que la condición laboral de nombrado y contratados de los trabajadores ocasionan fricciones y/o rozamientos personales por no efectuarse una distribución equitativa de la carga de trabajo, incrementando el trabajo a los contratados cuyo resultado es el incumplimiento de las labores. Los procesos de atención y administrativos para ofrecer los servicios a los usuarios no son eficaces, debido a que los documentos de gestión no son actualizados de acuerdo a la normatividad vigente. La debilidad en la funcionalidad de trabajadores ubicados en lugares de atención al usuario o a la enseñanza no dan los resultados esperados, por la escasa coordinación interfuncional.

Asimismo, se puede observar que los canales de comunicación establecidos en la estructura funcional no son efectivos, situación que da lugar a un débil trabajo en equipo y las órdenes e instrucciones no cumplan a cabalidad y repercuta en el incumplimiento de las responsabilidades asignadas. Se observa que las remuneraciones entre los trabajadores son diferenciadas por la condición laboral en que son admitidos a la institución educativa. Escasa participación en la toma de decisiones ante un problema suscitado en el quehacer diario. No existe una política de incentivos y de reconocimiento por el desempeño laboral que motive al trabajador para mejorar la productividad y su rendimiento laboral. Las relaciones entre los directivos y el personal administrativo no son las adecuadas puesto que se confunde las decisiones políticas con las técnicas. Esta situación percibida por los colaboradores generar una actitud negativa en su comportamiento que se relaciona con su

desenvolvimiento en su trabajo. Es por ello la relevancia de efectuar esta investigación del clima institucional y el desempeño laboral.

Ante escenario que se presenta se plantea el siguiente problema:

¿Qué implicancia tiene el clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022? Y como problemas específicos: 1. ¿Qué implicancia tiene la estructura organizacional en el desempeño laboral en el CAEPUNT? 2. ¿Qué implicancia tiene la responsabilidad en el desempeño laboral en el CAEPUNT? 3. ¿Qué implicancia tiene la comunicación en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios? 4. ¿Qué implicancia tiene la cooperación y apoyo en el desempeño laboral en el CAEPUNT? 5. ¿Qué implicancia tiene las recompensas en el desempeño laboral en el CAEPUNT?

El estudio se cimienta teóricamente en los principios de la doctrina administrativa, particularmente en el área de la dirección estratégica, que se fundamenta en la mejora continua del potencial humano, permitiendo una experiencia laboral positiva, haciendo que cada día en el centro de trabajo se torne una atmósfera laboral favorable y los trabajadores puedan trabajar con agrado, reflejándose en cada trabajador del CAEPUNT, un comportamiento positivo en la organización académica, demostrando una actitud favorable hacia el puesto de trabajo en la que laboran cumpliendo las funciones y/o tareas asignadas a cabalidad, repercutiendo en la mejora de la calidad del servicio a los estudiantes.

Los métodos, procesos y técnicas e instrumentos que se utilizarán en el estudio han sido aceptados por investigadores y han confirmado su validez y fiabilidad en otros estudios. Esta investigación surge de la necesidad indiscutible de promover acciones que contribuyan a mejorar la gestión administrativa del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, teniendo en cuenta que resulta vital el clima institucional para un mejor desarrollo y realización de las funciones asignadas en cada puesto de trabajo y se enfoque a una excelente gestión académica y administrativa, debido a que el

cumplimiento de objetivos y metas y las relaciones, de apoyo y cooperación permanentes se realice en clima de cordialidad y salud institucional

Así mismo permitirá proponer alternativas de mejoras el clima institucional que tienda a una actitud favorable del trabajador para cumplir con eficacia y eficiencia el trabajo asignado en el centro de estudios y su efectividad repercuta en la calidad del servicio a los estudiantes de la Región Tumbes. Asimismo permitirá a prestar un servicio de calidad a los usuarios internos y externos, ya que la mejora del clima institucional positivo redundara en la satisfacción laboral, creando una actitud favorable en cuanto a la oportunidad del servicio y al trato amable al usuario en este caso a los estudiantes que se preparan para la admisión a las universidades de la región.

Esta investigación intenta, de modo muy general; determinar la implicancia del clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022. Y específicamente: 1. Describir la implicancia de la estructura organizacional en el desempeño laboral en el en el CAEPUNT. 2. Analizar la implicancia de la responsabilidad en el desempeño laboral en el CAEPUNT. 3. Determinar qué implicancia tiene la comunicación en el desempeño laboral en CAEPUNT. 4. determinar qué implicancia tiene las relaciones y cooperación en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes. 5. Analizar qué implicancia tiene las recompensas en el desempeño laboral en el CAEPUNT.

## II. REVISION DE LITERATURA

### 2.1. Bases teórica - científicas

#### 2.1.1 Clima institucional

##### Definición

Gan y Triginé (2012), explican que “el clima que se vive en su ámbito de trabajo tiene un significado análogo al clima meteorológico”:

- a. ¿Hace <frio>... en su área de trabajo ¿Las relaciones son distantes y <gélidas> entre las personas?
- b. ¿Es un clima <suave> , <cálido> ?
- c. ¿Tiene momentos de <calor> (conflicto) asfixiante?

“Asimismo, hace décadas el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes; un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa”; ¿falta de motivación?, ¿no podemos retener a los mejores?, ¿La desconfianza o el temor se convierten en protagonistas de las relaciones empresariales...? “Gan y Triginé, 2012),

“Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial; las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, las formas positivas de resolver la conflictividad... son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos”.

Litwin y Stringer (1968), lo definen:

El clima organizacional como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización (Litwin y Stringer, 1968). Sin embargo, hay otros autores que también han estudiado el tema y han manifestado sus definiciones:

Brunet (2004), afirma:

Que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Louffat, (2010) sostiene:

Que el clima organizacional de evaluar el nivel de satisfacción o insatisfacción ante las condiciones laborales que ofrece la institución en momentos o periodos determinados. Asimismo, explica que el clima organizacional puede variar de un periodo a otro, es decir durante ciertos periodos el clima verificado puede ser positivo en la medida en que el personal este contento con las condiciones y

beneficio que le ofrece la institución, pero en otros periodos el clima puede ser negativo, si una de las partes de las personas no se encuentra a gusto.

Mayor (2009), lo define como:

“El conjunto de características laborales y facilidades que se le otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de las funciones y atribuciones que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de las personas que laboran en las entidades públicas y se identifican como dimensiones del clima organizacional el tamaño de la organización, su estructura, los procesos y la complejidad de los procesos, la motivación, la comunicación, el liderazgo, la ética y la conducta individual”.

Resumiendo, las definiciones mencionadas, podemos afirmar que el clima laboral o clima organizacional son las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. Actualmente es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un buen clima organizacional van a poder, sus integrantes, desempeñarse mejor y por ende tendrán mejores relaciones interpersonales e intrapersonales lo cual influirá en el mejor desempeño y podrán aportar lo mejor de sí, para el logro de los objetivos de la organización.

## **Dimensiones del clima institucional**

La teoría de Litwin y Stringer (1968) desarrolla 9 dimensiones entre ellas son:

**a. Estructura organizacional**

“Hace referencia a la **forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones** en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional” (Litwin y Stringer, 1968)

“Dependiendo de la organización que asuma la institución, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven **enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor**”.

**b. Responsabilidad**

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados. (Litwin y Stringer, 1968)

**c. Recompensa**

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? “Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional”. (Litwin y Stringer,1968)

**d. Relaciones**

“Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo”. (Litwin y Stringer,1968)

**e. Conflicto**

“El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores”. (Litwin y Stringer,1968)

**f. Desafío**

“En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización”. (Litwin y Stringer,1968)

**g. Cooperación**

“Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de grupo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa”. (Litwin y Stringer,1968)

#### **h. Estándares**

“Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad”. (Litwin y Stringer,1968)

#### **i. Identidad**

“Hoy día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional”. (Litwin y Stringer,1968)

### **Dimensiones del clima laboral**

Bordas (2016), refiere que:

Numerosos autores han propuesto distintas dimensiones para analizar o diagnosticar el clima laboral. Por nuestra parte, hemos realizado una revisión de los principales autores y las dimensiones del clima que proponen, con el objetivo de encontrar aquellas que son más empleadas y sobre las que existe un mayor consenso. En concepto, hemos considerado siete propuestas de dimensiones de clima, las aportadas por Litwin y Stringer (1968), Campbell et al, (1970), Pritchard y Katasick (1973), Mooset al (1974), Likert (1976) y Koys y DeCottis (1991). Tras el análisis realizado indicamos ocho dimensiones

principales para el diagnóstico del clima a laboral; llamadas dimensiones principales en cuanto a que son, en buena medida, compartidas por los principales autores. Si además consideramos que dichos autores realizaron sus propuestas tras aplicar distintos tipos de análisis estadísticos en sus estudios (fundamentalmente, análisis factoriales) y después de revisar el trabajo de otros muchos autores, llegamos a obtener un conjunto de dimensiones relativamente solidas en cuanto a consenso dentro de la literatura existente sobre este tema.

Bordas (2016), indica las siguientes dimensiones:

**Autonomía**, el grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. **Cooperación y apoyo**, grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización. **Reconocimiento**: el grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización. **Organización y estructura**, grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

**Innovación**, grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general. Para la creatividad y el cambio aceptando los riesgos que supone. **Transparencia y equidad**, grado en que los miembros de las organizaciones perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción. **Motivación**, grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la

producción destaca, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada. **Liderazgo**, modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados. (Bordas, 2016)

“Nuestro enfoque propone considerar estas dimensiones como relevantes en la mayoría de los estudios de clima laboral, pero sin dejar de incluir o añadir aquellas otras dimensiones que sean pertinentes y específicas para organización en función de su estrategia y su campo de acción. De este modo, proponemos transcender la polémica entre una visión universalista o de aplicación global de las dimensiones de clima para cualquier tipo de organización, y una visión particularista con dimensiones totalmente a medida para cada organización”.

En la investigación se ha seleccionado las dimensiones de Mayor (2009) y Litwin y Stringer, (1968) como: estructura organizacional, responsabilidad, comunicación, cooperación y apoyo y recompensas.

Continuando con Bordas (2016), precisa:

Que el estudio del clima en las organizaciones, tal y como se concibe en la actualidad, surge desde la perspectiva sistémica del pensamiento organizativo (que fue analizada en el epígrafe anterior) siendo una de las primeras aportaciones significativas a estos enfoques el de Litwin y Stringer (1968). Desde este enfoque global y dinámico se considera a las organizaciones como contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para sus miembros en los que todos los comportamientos individuales, grupales y organizacionales están en interacción y se influyen entre sí. En este sentido, el contexto organización condiciona el desempeño de las tareas, la consecución de objetivos y el grado de bienestar psicológico de sus miembros.

“Existen diversas definiciones del clima organizacional en función de los aspectos principales en los que se ponga especial énfasis”. Las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima organizacional distinguen entre tres perspectivas:

- a. Desde la perspectiva realista, “se tiende a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las percepciones de miembros”.
- b. Desde la perspectiva fenomenológica, “se considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos”.
- c. Desde la perspectiva interaccionista, “se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros, reflejando pues, la interacción entre ambos tipos de factores; objetivos y subjetivos”.

Por nuestra parte, después de analizar la literatura existente al respecto, desde un enfoque integrador, proponemos el siguiente concepto de clima laboral (termino que preferimos al de clima organizacional o institucional, por considerarlo más específico)

*“El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación u otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios*

*miembros, pero muy especialmente, los líderes de las organizaciones, los principales agentes en la generación de cambios”.*

“En sentido, consideramos que el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización. Es importante recalcar la naturaleza descriptiva del clima, el tener en cuenta que se trata de una descripción del mundo laboral según la percepción del empleado y no tanto de una evaluación, pues en esta naturaleza descriptiva y ni evaluativa es donde reside fundamentalmente la distinción entre clima laboral (descripción) y satisfacción en el trabajo (que es una actitud, una evaluación, más que una descripción)”

### **Características del clima organizacional**

Rodríguez (2016), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales. El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima. Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

### 2.1.2. Desempeño laboral

Chiavenato (2007), sostiene:

Que “el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, donde funciona el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, en este sentido, el rendimiento de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos”. El desempeño, según (Robbins y Judge (2013), trata “de que la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; actualmente las compañías, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información.

Se reconocen tres tipos de principales de conductas que constituyen el desempeño laboral”:

- a. **Desempeño de la tarea:** “cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas” (Chiavenato, 2007).
- b. **Civismo:** acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo”. (Chiavenato, 2007)
- c. **Falta de responsabilidad:** “acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia”. (Chiavenato, 2007)

**Establecimiento de expectativas claras de desempeño.**

Whetten y Cameron (2005) indican:

“Que los primeros dos elementos del programa motivacional integral enfocan en el vínculo motivación, desempeño. Se comienza con el enfoque en la función del directivo en el establecimiento de expectativas claras y después cambiarse de director en cuanto va a permitir a los miembros de un grupo de trabajo satisfacer tales expectativas”. Los directivos comienzan a diagnosticar el clima motivacional de su ambiente de trabajo mediante una pregunta, ¿Existe acuerdo y aceptación acerca de las expectativas de desempeño? El fundamento de un programa de motivación eficaz es el establecimiento de objetivos apropiados.

Whetten y Cameron (2005), afirman:

Que la forma en que se hacen las cosas son muchas veces tan importante como el trabajo en si realizado. Aplicado al proceso de establecimiento de metas, esto significa que la forma de implementarlo debe ser considerada mucho con cuidado. La máxima básica es cuando estas son entendidas como aceptadas para ser eficaces. Por este fin, la investigación ha mostrado la probabilidad de los subordinados al apoyar los objetivos si se sienten parte del proceso de establecimiento de las mismas. Se ha documentado bien el hecho del desempeño en grupos de trabajo suele ser mayor si eligen sus objetivos en vez de ser asignados.

### **Planeación para un buen desempeño en el trabajo.**

Robbins y Coulter (2014), manifiestan que:

“La planeación tiene varios pasos como lo es metas dentro de la organización, luego crear una estrategia para llevarlas a cabo, y por último coordinar a la empresa para cumplir este proceso y por supuesto que sea efectivo. La planeación es formal o informal. Todos los gerentes planean y en parte lo hacen

informalmente”. En la planeación informal nada está escrito y hay pocas metas. Esta forma de planeación se hace en empresas pequeñas, en donde el propietario o director tiene una visión acerca de hacia dónde quiere que marche su negocio y cómo quiere hacerlo, es general y le falta continuidad. Aunque es más común en las organizaciones pequeñas tienen planes y procesos de elaboración muy complicados.

### **Objetivos de la planeación.**

La planeación marca una dirección para los distintos mandos por igual. Si los empleados saben a dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y que deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario de cómo conseguir dichas metas. Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo cual evitaría que la organización avanzara hacia sus objetivos. Esta reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los cambios ni el sentimiento a lo desconocido los gerentes planean para prever transformaciones y dar la respuesta más eficaz. Por último, la planeación establece las metas o los criterios de control. Si no se está seguro de lo que se trata de conseguir, es en ella donde se colocan las metas y los planes. Luego, mediante el control, se compara el desempeño con las metas, se identifican las desviaciones importantes y se emprenden las medidas correctivas adecuadas. (Robbins y Coulter, 2005),

### **Planeación y desempeño.**

“En el momento de mencionar la planeación definitivamente puede catalogar como una empresa que trata de cumplir con el desempeño de los colaboradores a nivel de competencia obtenida y cómo es que ella podrá responder a los resultados globalizados exigidos, por lo tanto, como los trabajadores deben fijar sus objetivos en dicho desempeño”. Para lograr la productividad de una institución la planificación es la estrategia utilizada a alcanzarlo, no solamente llevar a cabo los procesos ya establecidos, sino crear nuevas formas de trabajo, estrategias para implementarlo y luego coordinar al equipo a alcanzar los objetivos propuestos. (Robbins y Coulter, 2014),

Robbins y Coulter (2014), precisan:

A las medidas del desempeño económico como más objetivas, pero se toman para indicar sólo el desempeño económico de corto plazo. Es muy posible que el efecto de la responsabilidad social en las utilidades de la empresa se dé luego de varios años. Si hay un lapso prolongado, los estudios en los que se toman medidas financieras de corto plazo no van a arrojar resultados válidos. También está en asunto de la causalidad.

### **Motivación a los demás como parte del desempeño laboral.**

Whetten y Cameron (2005), al referirse:

Sobre un artículo reciente acerca de los retos enfrentados de los trabajadores por turnos se contó la historia de un supervisor que buscaba el permiso del departamento de recursos humanos para despedir a un colaborador por no enfocarse en su trabajo, muchas veces caminaba alrededor para hablar con otros, y en ocasiones se quedaba dormido. La investigación sobre trabajadores por turnos sugiere la necesidad de ver más allá de una visión simplista de desempeño deficiente igual a baja motivación y compromiso, la explicación para el comportamiento inaceptable de estos trabajadores. La aptitud refiere a las habilidades y destrezas innatas que la persona aporta a un trabajo. Estas

contienen capacidades mentales y físicas, pero para muchos trabajos orientados a la persona también implican características de la personalidad. La mayor parte de las habilidades inherentes pueden ser mejoradas mediante la educación y el entrenamiento. De hecho, la mayor parte de lo que se llama habilidad natural en los adultos puede rastrearse a experiencias previas de mejoramiento de éstas, como el modelado de las habilidades sociales de los parientes o de los hermanos mayores. Sin embargo, es útil considerar el entrenamiento como un componente separado de la habilidad, dado que representa un mecanismo importante de mejoramiento del desempeño. Los directores deben estar atentos a cualquier signo de deterioro en la habilidad de los individuos.

A continuación, hay tres señales de peligro para las posiciones directivas:

**a. Refugiarse en una especialidad.**

“Los gerentes de la organización por lo regular muestran habilidades que no son suficientes cuando responden a situaciones de gestión directiva, sino más bien se enfocan en una especialidad técnica. En la mayor parte de casos este factor se da porque los problemas presentados están fuera de su experiencia o conocimiento sobre el tema, por ello no se tiene una respuesta favorable debido a la falta de comprensión que presenta”. (Whetten y Cameron, 2005),

**b. Enfocarse en el desempeño pasado.**

“Otra señal de peligro es medir el valor de uno para la organización en términos de desempeño pasado o sobre la base de estándares anteriores. Algunos comandantes de caballería de la Primera Guerra Mundial confiaron en su conocimiento anticuado de cómo llevar a cabo campañas militares exitosas y como resultado fracasaron de manera miserable en el combate con máquinas. Esta forma de absorción es común en organizaciones que faltan al cambiar su misión como

respuesta a las transformaciones en las condiciones del mercado”.  
(Whetten y Cameron, 2005)

**c. Exagerar los aspectos de la función de Liderazgo.**

“Sí existe desconfianza en lo que se realiza por parte de los directivos o gerentes de la institución, estos tienden a defender sus escasos puntos de vista sobre el tema tratado, y este no motiva a los colaboradores a sentirse seguros en el liderazgo que se ejerce sobre ellos para confiar. Incluso en varias ocasiones los trabajadores suelen sentirse presionados como tomar la actitud de mandar de parte los jefes inmediatos y no se sienten liderados de manera efectiva por ellos”. (Whetten y Cameron, 2005),

**Gestión del clima a través del desempeño.**

Jimenez ( 2007) señala:

Que mucho se ha hablado del clima organizativo y muchos han sido los autores que han dado contenido al mismo en términos de estabilidad, calidad, eficacia, paz laboral, entre otros. El desempeño actúa positivamente en el clima laboral, en la medida de gestionarse adecuadamente; en este orden de cosas, un sistema de servicio adecuado afecta a todas las variables del clima, mejorándolo en términos de eficacia empresarial.

El enfoque, se basa en varios parámetros, claridad, recompensas y trabajo en equipo, que se describen:

**a. Claridad.**

“El trabajador debe tener claro los objetivos de la organización para poder fijar los suyos, esto le hace sentirse parte de la empresa. La gestión del desempeño sirve para saber quién duplica esfuerzos y contribuye con la

organización. Si existe alta claridad hay aumento de flexibilidad, el establecimiento de expectativas donde implica fomentar nuevos enfoques”. (Jiménez, 2007)

**b. Recompensas.**

“Los empleados deben comprender que la gestión del desempeño no es una amenaza sino una oportunidad para ser felicitados por el rendimiento obtenido. Los colaboradores deben conocer la estructura de recompensas y el modelo asociado al cumplimiento de objetivos”. “Las retribuciones no deben basarse únicamente en objetivos cuantitativos, debe comprender igualmente el desarrollo de conductas, en términos de valores, según la cultura de cada organización. A través de una forma correcta política retribuida se puede fomentar el trabajo en equipo, fundamentar el desempeño en objetivos compartidos. Primero, El empleado mediante las recompensas generará sentimiento de orgullo y deseo de mejora en otras áreas. Segundo, sirve para mantener la autoestima de los empleados y felicitarlos por el desempeño obtenido. Tercero, el refuerzo positivo debe ir asociado a un marco temporal limitado, si no, pierde el efecto deseado”. (Jiménez, 2007)

**Sistemas de trabajo de alto desempeño.**

Varela (2006) menciona:

“Que, como parte de sus responsabilidades estratégicas, los administradores de recursos humanos actualmente se concentran en crear formas para elevar el desempeño en la empresa. Un sistema de alto rendimiento cuando se conjugan las políticas establecidas por la organización y como se han llevado a cabo hasta el momento, por lo cual si se basa en eso el desarrollo será mejor”. “En este sentido, lo principal en lo que el departamento de recursos humanos debe centrarse en los procesos ligados con la empresa significativamente. Al hablar desde un reclutamiento y selección efectivo hasta

nuevos procesos de trabajo; muchas veces puede existir resistencia, pero si estos son planteados de manera convincente seguramente la organización y los colaboradores los aceptaran de forma positiva. Es en este caso donde los procesos que se emplee producirán mayores resultados favorables para la institución.

### **Medidas del desempeño de la organización.**

Robbins (2004), ejemplifica que:

Epstein, gerente general de una empresa usa algunas estadísticas poco comunes para evaluar el desempeño de jugadores de béisbol en vez de los estándares obtenidos con un siglo de antigüedad, como el promedio de bateo, los cuadrangulares y las carreras impulsadas. Estas nuevas medidas de desempeño incluyen el porcentaje de llegadas a la base, los lanzamientos por veces que ha bateado, veces al bate por cuadrangular y llegadas a la base más porcentaje de potencia. Se ha identificado las medidas de desempeño más importantes para sus decisiones organizacionales. Es importante que los gerentes dentro de una institución sepan lo indispensable del buen desempeño de sus empleados lo cual será significativo para llegar a conclusiones de cómo se lleve a cabo el trabajo, por ello debe prestarle la atención adecuada a este punto para tener la eficiencia de la misma.

### **Productividad de la organización.**

La productividad es la elaboración general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios donde se genere esa fabricación. Cada institución busca siempre ser innovadora para que la producción pueda

competir con el mundo globalizado de hoy en día. Al hablar de ella se refiere directamente a el tipo de trabajo que realizaran los colaboradores de la empresa, esta es una mezcla de eficiencia y eficacia lo cual reduce costos para la organización y se aprovecha aún más el tiempo de la elaboración de producto. Las tareas que debe cumplir la gerencia dentro de la empresa es cuando esta relación pueda funcionar de la mejor manera. (Robbins,2004)

### **Eficacia de la organización.**

Dentro de las organizaciones es vital que exista eficacia porque es aquí donde se cumplen los objetivos planteados y se logran las metas propuestas por la empresa. Este será el resultado del desempeño que impongan los gerentes a los colaboradores. Asimismo, Robbins . (2004), menciona a los investigadores de la administración que han sugerido otras descripciones de la eficacia de la organización. El modelo de procesos destaca los procesos de transformación de la organización y que tan bien la organización convierte los insumos en los productos deseados. Y el modelo de grupos múltiples dice que se deben usar diversas medidas de eficacia donde se reflejen los distintos criterios de los grupos integrados a la organización. (Robbins,2004)

### **Medición del desempeño de recursos humanos.**

Varela (2006) señala que:

En la actualidad las empresas requieren que el departamento de recursos humanos cree una serie de procesos en los cuales favorezcan a la institución para lograr ser más efectiva. Sí se miden estos procesos lo hacen por resultados cuantificables, en cómo le beneficiara a la empresa y cuánto será la inversión para llevarlos a cabo, si esto convence y se llegue a la conclusión que ayudara a la empresa, se pondrá en práctica donde lo que se necesita es tener mayor productividad y se utilicen los menores recursos posibles.

### **Medición de muestras.**

Para poder afirmar lo anteriormente expuesto es necesario tener métodos que puedan medir las tareas realizadas por el equipo de trabajo y así obtener los resultados esperados, por lo tanto en general uno de los instrumentos más conocidos, prácticos y utilizados a nivel mundial son las evaluaciones de desempeño, donde se conoce un resultado fiable y cuantificable que ayudara a los gerentes de la institución a darle mayor validez y puedan confiar en los procesos ya establecidos o sino poder tener un nuevo camino para mejorarlos o cambiarlos. (Varela, 2006

### **Evaluación del desempeño laboral.**

Chiavenato (2007), manifiesta amplio contenido doctrinario de la evaluación del desempeño:

Dando inicio con una definición; puntualizando que es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Podemos decir que el desempeño en un puesto, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

### **En qué consiste la evaluación del desempeño.**

Cuando se establecen recompensas a los colaboradores por la forma en que se lleva a cabo el trabajo que realizan, es importante tener en consideración el cumplimiento de sus tareas para ser los esperados por la empresa. Por lo que la calificación, aunque pueda brindarse de manera grupal la respuesta más

específica se realiza de forma individual, esto ayudará a la empresa a percibir las habilidades y aptitudes de sus empleados. La ventaja de este tipo de evaluaciones es poder ser dinámico ya que no solamente las puede aplicar el gerente sino también el jefe inmediato, los compañeros de área o incluso el propio empleado calificar su trabajo. Entre otros beneficios que se encuentran en una evaluación de desempeño es constituir una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es una forma en la cual se pueden detectar los problemas más significativos que puedan afectar tanto al colaborador como a la empresa y son identificados de manera más concreta e incluso se pueden aplicar técnicas motivacionales o incentivos a quienes así lo merezcan. (Chiavenato, 2007)

### **Responsabilidad por la evaluación del desempeño.**

La evaluación de desempeño es aplicada por el gerente de la empresa, el departamento de recursos humanos, el jefe inmediato, el equipo de trabajo e incluso por el mismo empleado, aunque la calificación es responsabilidad del departamento de recursos humanos, ya que este se encargara de realizar el reporte de los resultados de la evaluación de desempeño que se emplee. (Chiavenato, 2007).

### **Implicancia de la motivación en el desempeño laboral**

Según, Arbaiza ( 2012) refiere que:

La motivación es un tema complejo, pues de ella dependerá en gran parte la satisfacción y desempeño empleado dentro de la organización, también plantea lo importante que es que los gerentes y administradores sepan motivar a sus empleados adecuadamente. Sin embargo, existen algunos aspectos de los que poco se habla o de los que pocas investigaciones se han realizado. El tema de motivación es de suma importancia porque permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta de una persona hacia el logro de objetivos. Por esta razón, los gerentes y administradores se interesan cada vez más en recurrir a aspectos

relacionados con la motivación, así mismo conocer cuales son las principales necesidades de sus empleados para lograr mayores niveles de productividad y poder satisfacerlos.

## **2.2. Antecedentes**

### **A nivel internacional**

En la investigación realizada por Morales (2012), en Ecuador, denominada:

Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa AEROSTAR. Se evidenciaron diferentes factores que influyeron en la presencia de un clima organizacional inadecuado como es la presencia de insatisfacción de los trabajadores en el contexto de trabajo de la empresa; el concepto de cohesión entra en esta investigación como una percepción de buena unión o tener espacios donde se comparta dentro de la organización y la buena voluntad de los miembros en fortalecer el desempeño de sus actividades, la confianza cumple un papel muy importante ya que hace que los miembros se comuniquen abiertamente con los líderes de alto nivel de la organización, y el concepto de apoyo como la percepción de la tolerancia del comportamiento de los mandos superiores, incluyendo la buena voluntad para permitir tener conocimiento de sus errores sin miedo de represalia. Como resultados se obtuvo que el clima organizacional de las personas encuestadas está siendo afectado por la falta de cohesión y de esta manera provocando deficiencias en la producción de las actividades, presentándose un bajo nivel de satisfacción, detectándose en el estudio que los empleados tienen una percepción negativa de la organización.

Durán (2015), en su trabajo de investigación:

“El Clima Organizacional y el desempeño laboral de Los funcionarios del Área de Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio

de Ambato”; presentó un análisis entre la relación que tiene el clima organizacional sobre el desempeño laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato. Al apreciar la importancia del clima organizacional se pudo comprender la dinámica fundamental interna de las organizaciones. La apreciación del clima resulta determinante para la satisfacción laboral, el desempeño y la productividad. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto un mejor desempeño por parte de los funcionarios, el mismo que si es adecuado provocará un aumento de compromiso y lealtad hacia la Institución. La implementación de una guía de capacitación pretende por lo tanto facilitar el proceso de capacitación en cuanto a clima organizacional de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato y de esta manera mejorar el clima dentro del lugar de trabajo dando como resultado un excelente nivel de desempeño laboral que contribuirá al desarrollo de la ciudad.

Rios (2014), en su tesis titulada:

“Satisfacción laboral y su influencia en el clima organizacional, del personal del Área Administrativa de Empresa Eléctrica Municipal, Ubicada en la Cabecera Departamental de Huehuetenango – Guatemala”. Se determinó que en general la satisfacción laboral como el clima organizacional se encuentra en niveles apropiados, pues la mayoría afirma estar satisfecho y con un buen nivel de clima; concluyendo que existe una relación bastante acertada entre el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional, en el personal evaluado, pues al aumentar una de las variables inminentemente aumenta la otra, demostrando que existe una correlación positiva.

Fundamentándose en las siguientes precisiones: 1) La evaluación de la satisfacción laboral permitió visualizar que en general el recurso humano está satisfecho con los aspectos concernientes a su trabajo, principalmente el factor

de identificación con la empresa lo cual indica que los empleados laboran comprometidos por obtener un beneficio mutuo. 2) La apreciación que se obtuvo del clima organizacional por parte del personal, reflejo que es muy bueno, permitiendo visualizar que el indicador más distintivo fue la retribución, debido a que dentro del área evaluada el salario y demás beneficios recibidos cumplen las expectativas de cada uno. 3) Se determinó de acuerdo con el estudio que existe una relación bastante acertada entre el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional, en el personal del área administrativa de empresa eléctrica municipal de Huehuetenango, pues al aumentar una de las variables inminentemente aumenta la otra, demostrando que existe una correlación positiva. 4) Los valores fueron el indicador que menor importancia representó dentro del clima organizacional para los colaboradores, pues no tienen conocimiento de ellos y aunque manejan relaciones interpersonales apropiadas, la interacción en muchas ocasiones no es armónica, generándose en algunas situaciones conflictos entre compañeros. 5) En ambas pruebas los resultados demostraron que habitualmente el género femenino expresa estar más satisfecho y con una percepción alta en cuanto al clima que experimenta la empresa a comparación del género masculino, lo que da la pauta a considerar que el simple hecho de sentirse útiles y el permitírsele realizar múltiples roles ejerce motivación en ellas. (Rios, 2014),

### **A nivel nacional**

Romero y Segura ( 2019) en su trabajo:

Relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca, 2019". El objetivo principal de esta tesis fue conocer si existe relación entre el Clima Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca. 2019. Esta investigación fue no experimental de corte transversal y correlacional. Se trabajó con una muestra poblacional de 40 trabajadores de la dirección Regional de Agricultura Cajamarca, entre nombrados y contratados (bajo en el régimen CAS), dentro de los cuales están personal técnico y

administrativo, la información se obtuvo mediante un cuestionario realizado en enero del 2019 a Los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca, con esta información procesamos los datos obtenidos mediante el programa estadístico SPSS versión 24. Permittiéndonos conocer si existe relación del clima organizacional en el desempeño laboral, en sus 8 dimensiones del clima organizacional como: estructura, responsabilidad individual, distinción, desafío, relaciones personales, cooperación, normas de desempeño e identidad. Para establecer la relación entre ambas variables de clima organizacional y desempeño laboral se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, observándose que existe una correlación de 0.618 (correlación positiva moderada), también podemos observar que el grado de significancia es alta, dado un valor menor a 0.000. Se muestra que no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis planteada o la relación que existe entre ambas variables. Debido a que  $\text{valor} < 0.05$ . Concluyó, se observa que los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca en el 2019, se correlacionan de manera moderada el clima organizacional con el desempeño laboral en todas sus dimensiones establecidas.

Muñoz (2017) en su investigación:

Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Ucayali, 2016; tuvo por objetivo de Establecer la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura de Ucayali, 2016, con el propósito de apoyar a los directivos y trabajadores de la citada Dirección Regional. El estudio responde a una investigación descriptiva correlacional, con diseño transaccional correlacional, se aplicó a 81 trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Ucayali, tanto para la variable clima organizacional, como para la variable desempeño, el cuestionario tubo 20 preguntas cerradas, 5 opciones de respuesta, se procesaron en el programa Excel, y el análisis de los datos se hizo a través de los resultados obtenidos, de la prueba estadística de coeficiente

de correlación de Pearson, programa (SPSSv24). Existe relación positiva alta y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, de los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura de Ucayali, 2016, en razón de haber obtenido el valor de relación de (0.776), y significancia de 0.000, manifestándonos que la estructura organizacional, la responsabilidad, la cooperación y la identificación de los trabajadores, contribuyen en el mejoramiento del desempeño laboral.

Pérez y Rivera (2015) en su tesis titulada:

“Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013”, refieren que actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general. La presente tesis muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de abril a diciembre del 2013.

Sanjinez (2014), en su tesis titulada:

Clima organizacional y satisfacción laboral en los programas de inspección del Ministerio de la Producción, Zonal 1, 2014. Empleando método de tipo cuantitativa, de tipo no experimental, con diseño de estudio correlacional, trabajando con una muestra de 43 Personal de los programas de inspección del Ministerio de la Producción, zona 1, seleccionadas por muestreo probabilístico, a las cuales se aplicaron como instrumentos un cuestionario de clima organizacional y otro cuestionario de satisfacción laboral, dichas cuestionarios fueron sometidas a juicio de expertos resultando válidas para su aplicación en el presente estudio. Los resultados confirman que existe relación positiva

significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los programas de inspección del Ministerio de la Producción, Zonal 1.

Campos (2012), en su trabajo de investigación:

El clima organizacional y mejoramiento de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2012. Su objetivo fue, medir la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Trujillo - 2012. El estudio se desarrolló como una investigación descriptiva - transeccional de una sola casilla. La muestra estuvo conformada por 85 Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta, por medio de un cuestionario, estructurado en una serie de 40 ítems, calificados mediante una escala de Likert de 5 puntos. Para el análisis de datos se utilizaron tablas y gráficos, así mismo se realizó un análisis según la escala de Likert, para una mayor comprensión de dichos resultados. De acuerdo a los resultados se concluye que, el clima organizacional influye ligeramente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Por lo cual se plantea una propuesta de mejoramiento del clima organizacional para lograr una mejora en la satisfacción laboral.

Casana (2015), en su investigación con el título:

“Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy” Laredo Trujillo. Tuvo como objetivo analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa azucarera. La muestra estuvo conformada por 174 trabajadores con un rango de edad de 20 a 60 años, ambos sexos, con un grado de instrucción mínima de Secundaria Completa, cuya relación laboral con la empresa es de

estables y contratados. Las variables trabajadas fueron evaluadas mediante dos instrumentos: Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP (1999). Finalmente, se encontró como resultado que existe correlación altamente significativa entre ambas variables de manera general. Y se pudo apreciar una correlación significativa entre los indicadores de clima organizacional y los factores de satisfacción laboral; además se encontró que la mayoría de la población manifiesta un nivel regular en el clima organizacional y en la satisfacción laboral.

### **A nivel local**

Morán (2017), en su tesis titulada:

“Clima y satisfacción laboral en el personal docente y no docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Tumbes, 2015”. El objetivo fue determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en el personal docente y no docente de la Facultad de Ciencias Sociales, en adelante FACSO, de la Universidad Nacional de Tumbes, en adelante, UNTUMBES. El estudio se realizó desde una perspectiva cuantitativa, con énfasis: descriptivo y correlacional, la población fue de 46 entre personal docente y no docente pertenecientes a la FACSO, cuyo periodo fue de noviembre del 2015 hasta julio de 2016. Los instrumentos aplicados en los criterios de validez y confiabilidad, han sido examinados, en la investigación de Monteza, N. (2012), tomando como base las puntuaciones, para el clima laboral 250 puntos con un total de 50 ítems y para el nivel de satisfacción 180 puntos con 36 ítems, se utilizó cuestionarios, con el procedimiento de escalas Tipo Likert. En la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta auto aplicada y como instrumento de medición el cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral. Este instrumento estuvo conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización,

involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Como resultados, la investigación muestra que un 32% de personal docente y no docente de la FACSO considera que existe un clima laboral favorable; y una satisfacción en 31% que califica como medianamente favorable y muy favorable con un 21%. Situación que fue comprobada vía la utilización de la prueba de contrastación de hipótesis coeficiente de correlación de Pearson, determinando que el clima laboral si tiene relación directa con la satisfacción laboral.

Torres (2017), en su tesis titulada:

“Clima institucional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar - Zorritos – Región Tumbes, 2017”. Su objetivo fue determinar si existe relación significativa entre el clima institucional y satisfacción laboral en los trabajadores de la municipalidad. Se aplicó un estudio descriptivo correlativo, que intentará determinar la relación entre el clima institucional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar – Zorritos. La población a estudiar la conforman las personas que conforman los órganos institucionales de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar – Zorritos, considerando un universo de 50 personas. No se incluyó en el estudio al personal de apoyo o que brinden servicios externos de asesoría. El tamaño de la muestra será de 50 trabajadores de acuerdo al tipo de muestreo. El muestreo será de tipo no probabilístico, muestreo por conveniencia. La participación de los trabajadores será voluntaria y anónima, la aplicación del cuestionario será personal, y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibirán la encuesta, donde se les explicará la investigación. La investigación termina con las conclusiones siguientes: Existe relación significativa entre el clima institucional y la satisfacción laboral en los órganos institucionales de la Municipalidad Provincial de contralmirante villar, Zorritos del orden del 48 %. Se recomienda a la alta dirección de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Zorritos,

mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales para lograr mayores niveles de satisfacción laboral y en consecuencia mejor calidad de los servicios prestados a la comunidad. Los estudios mencionados dan cuenta de la importancia que reviste la variable clima organizacional y en varias de las investigaciones citadas se le ha relacionado con otras variables, entendiendo que el Clima organizacional en algunas oportunidades es consecuencia y en otras causas de una situación dada.

Los resultados de las investigaciones coinciden en que mientras mejor es el clima organizacional, mejor es la satisfacción y el desempeño laboral, así también mejor son las relaciones interpersonales y los logros institucionales tienen mayor probabilidad de hacerse realidad. Es en ese sentido que la investigación realizada constituye una herramienta/propuesta que es un aporte para percibir el ansiado clima organizacional óptimo en instituciones municipales.

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

#### **Clima laboral**

“Es el que se encarga de evaluar el nivel de satisfacción o insatisfacción ante las condiciones laborales que ofrece la institución en momentos o periodos determinados” (Louffat, 2010).

#### **Comunicación**

“Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008)

#### **Cultura empresarial**

“Es un sistema de significados y de principios comunes referentes a normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, con lo que definen una imagen de esta” (Diez de Castro y Garcia del Junco, 2001).

**Equipo**

“Un pequeño número de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito común, serie de metas de desempeño y enfoque de los que son mutuamente responsables” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008).

**Liderazgo**

“Es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (Lindsay y Evans, 2008, p. 120).

**Productividad**

Robbins y Coulter (2014) se refieren a:

La cantidad de bienes y servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción. Tanto las organizaciones como sus unidades de trabajo individuales desean ser productivas. Su propósito es producir la mayor cantidad de bienes y servicios utilizando la menor cantidad de insumos. (p. 136)

**Satisfacción laboral**

“Sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (Robbins y Judge, 2013)

### III. MATERIALES Y METODOS

#### 3.1. Hipótesis

##### **Hipótesis general**

H<sub>A</sub>: El clima institucional tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

H<sub>0</sub>: El clima institucional no tiene implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

##### **Hipótesis específicas**

##### **Hipótesis específicas 1:**

H<sub>A</sub>: La dimensión estructura organizacional tiene implicancia directa significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.

H<sub>0</sub>: La dimensión estructura organizacional no tiene implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.

##### **Hipótesis específicas 2:**

H<sub>A</sub>: La dimensión responsabilidad tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.

H<sub>0</sub>: La dimensión responsabilidad no tiene implicancia directa ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios

##### **Hipótesis específicas 3:**

H<sub>A</sub>: La dimensión comunicación tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.

.

H<sub>0</sub>: La dimensión comunicación no tiene implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.

#### **Hipótesis específicas 4:**

H<sub>A</sub>: La dimensión de cooperación y apoyo tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.

.

H<sub>0</sub>: La dimensión de cooperación y apoyo no tienen implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.

#### **Hipótesis específicas 5:**

H<sub>A</sub>: La dimensión recompensas tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.

.

H<sub>0</sub>: La dimensión estructura no tiene implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.

En la prueba de hipótesis se empleará p – value:

Si  $p < 0,05$  significa que la hipótesis planteada se acepta.

Si  $p > 0,05$  significa que la hipótesis planteada se rechaza.

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **Variable 1: Clima institucional**

##### **Definición conceptual**

Litwin y Stringer (1968) definen “Es una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización”.

### **Definición operacional**

Se midió esta variable en base a las dimensiones de estructura organizacional, responsabilidad, comunicación, cooperación y apoyo y recompensas, mediante una encuesta, aplicando un cuestionario que comprendió 15 items en escala de Likert: Favorable (F), 3; Indiferente (I), 2 y desfavorable (D), 1, aplicándose a la muestra censal de 33 trabajadores entre docentes y personal administrativo del CAEPUNT, en horario de trabajo. (Tabla 1, Anexo 1 y 2)

**Tabla 1: Dimensiones e indicadores del clima institucional**

| Dimensiones               | Indicadores                                   | Ítems      |
|---------------------------|---|------------|
| Estructura organizacional | Jerarquía<br>Métodos de trabajo               | 1, 2, 3    |
| Responsabilidad           | Funciones<br>Competencias                     | 4, 5, 6    |
| Comunicación              | Canales efectivos<br>Política de comunicación | 7, 8, 9    |
| Cooperación y apoyo       | Equipo de trabajo<br>Interacción social       | 10, 11, 12 |
| Recompensas               | Reconocimiento<br>Remuneración                | 13, 14, 15 |

Fuente: Cuestionario

## **Variable 2: Desempeño laboral**

### **Definición conceptual**

“Es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen en su trabajo”.

### **Definición operacional**

Se midió el resultado del desempeño laboral e base a calidad de trabajo, conocimiento del trabajo, desempeño en el cargo y cumplimiento de metas, mediante una encuesta, utilizando un cuestionario con 12 preguntas en escala de Likert: De acuerdo (DA) 3; Indeciso (I), 2 y En Desacuerdo (D), 1, aplicándose a 33 trabajadores entre docentes y personal administrativo del CAEPUNT, en horario de trabajo. (Tabla 2, Anexo 1 y 2)

**Tabla 2: Dimensiones e indicadores del desempeño laboral**

| <b>Dimensiones</b>       | <b>Indicadores</b>                    | <b>Ítems</b> |
|--------------------------|---------------------------------------|--------------|
| Calidad de trabajo       | Oportuno<br>Cumplimiento              | 16, 17, 18   |
| Conocimiento del trabajo | Capacitaciones<br>Desarrollo          | 19, 20, 21   |
| Desempeño en el cargo    | Normas<br>procedimiento               | 22, 23, 24   |
| Cumplimiento de metas    | Logro de<br>objetivos<br>expectativas | 25, 26, 27   |

Fuente: Cuestionario

### **Escala valorativa de las variables e indicadores**

Los datos obtenidos de la variable clima institucional y desempeño laboral, su procesamiento se hizo en tres niveles: alto, medio y bajo, con el propósito de relacionar las variables en estudio. La variable clima institucional estructuró con 15 ítems y el puntaje máximo asignado para la escala más alta es De acuerdo con tres puntos y la menor de encontrarse en nivel, En desacuerdo es de un punto, como resultado tenemos que el puntaje máximo sería de 45 puntos y el mínimo de 15 puntos, que serán distribuidos equitativamente en tres niveles. La variable desempeño laboral se elaboró en 12 ítems y el puntaje máximo asignado para la escala más alta es De acuerdo con tres puntos y la menor de encontrarse en nivel, En desacuerdo es de un punto, como resultado tenemos que el puntaje máximo sería de 36 puntos y el mínimo de 12 puntos, que serán distribuidos equitativamente en tres niveles: alta, media y baja, se observa los resultados de la Tabla 3 y 4.

**Tabla 3: Escala valorativa clima institucional**

| <b>Calificación</b> | <b>Puntaje</b> |
|---------------------|----------------|
| Alta                | 35 a 45        |
| Media               | 25 a 34        |
| Baja                | 15 a 24        |

Fuente: Cuestionario

**Tabla 4: Escala valorativa desempeño laboral**

| <b>Calificación</b> | <b>Puntaje</b> |
|---------------------|----------------|
| Alta                | 28 a 36        |
| Media               | 20 a 27        |
| Baja                | 12 a 19        |

Fuente: Cuestionario

### **3.3. Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de Investigación.**

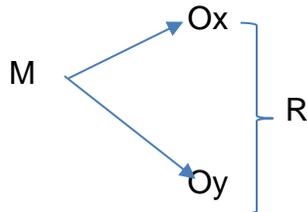
La investigación tiene carácter de tipo descriptivo - correlacional, porque pondrá de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado, así como la asociación directa que existe entre las variables. En este caso será la actual situación en que se encuentran el clima institucional y el desempeño laboral en el CAEPUNT; de la forma como se aborda la investigación, el tipo de investigación es cuantitativa porque busca determinar las características de las relaciones entre las variables, se emplearon datos numéricos, se cuantificaron y se utilizaron frecuencias estadísticas para su análisis; recoge e investiga datos sobre las variables y estudia las propiedades y sus fenómenos cuantitativos. (Hernández, Fernández y Batista, 2014)

#### **Diseño de Investigación**

En esta investigación se utilizó un diseño de investigación no experimental, de tipo transversal, toda vez que no existirá manipulación deliberada de variables y se centrará en analizar el estado de las variables en un momento dado, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras

Hernández et al.; 2014). Además, a través de los instrumentos se obtuvo información necesaria para el análisis de la medición de variables; la recolección de datos se concretizó en un solo corte de tiempo.

Se utilizó un diseño correlacional, siendo su esquema



Donde:

M : Muestra

Ox : Observación de variable 1: Clima institucional

Oy : Observación de variable 2: Desempeño laboral

R : Relación entre variables.

### 3.4. Población, muestra y muestreo.

#### **Población.**

En el estudio la población estuvo constituida por ocho (08) colaboradores administrativos y veinticinco (25) docentes, sumando un total de treinta y tres (33) trabajadores, que laboran Centro Académico de Estudios Pre- Universitarios CAEPUNT. (Of. Personal- UNT, 2022)

#### **Muestra**

La muestra estuvo representada por el mismo número de la población es decir 33 trabajadores, por tener esta característica; se denomina muestra intencional, empleándose el muestreo no probabilístico.

#### **Muestreo**

Se empleó el muestreo no probabilístico ya que todos los elementos de la población fueron elegidos al aplicarse la encuesta.

### **3.5. Métodos, técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

#### **Métodos**

##### **Método cuantitativo**

Porque; tuvo el propósito de explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables de clima institucional y desempeño laboral.

##### **Método deductivo - inductivo**

Porque; se siguió un proceso sintético - analítico ya que se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas y así poder realizar potenciales recomendaciones.

#### **Técnicas de recolección de datos.**

Se emplearon las siguientes técnicas (Bernal, 2016)

##### **a. Análisis documental**

Se revisó, analizó y cuestionó la literatura a través de textos, libros, revistas e informes de trabajos administrativos y de investigación, registrándose mediante fichas bibliográficas.

##### **b. Encuestas**

Esta técnica empleó dos cuestionarios de las variables clima institucional y desempeño laboral, se aplicaron tipo entrevista a los 33 trabajadores entre docentes y administrativos del CAEPUNT, previa autorización de la autoridad (Ver Anexo 3 y 4)

#### **Instrumentos**

##### **a. Cuestionario**

Se diseñó un cuestionario por variable y las preguntas correspondieron a sus propias dimensiones e indicadores con diferentes alternativas en escala de Likert, a los trabajadores determinados en la muestra.

b. Fichas bibliográficas

Información que se extrajo de libros, revistas, boletines e informes relacionados con las variables en estudio

### **3.6. Procesamiento y análisis de datos**

#### **Procesamiento de datos**

La información que se requirió para la presente investigación fue recogida por el investigador. La información documental y material bibliográfico fue extraída de los textos bibliográficos, artículos académicos y otros materiales de las bibliotecas de las universidades y vía Internet utilizando las fichas bibliográficas; donde se compilarán los datos. Así mismo se utilizó una libreta de apuntes para anotar ocurrencias, la recolección de datos en las unidades muestrales de la investigación, se realizó aplicando la técnica de la encuesta.

#### **Análisis de datos.**

Una vez recogida la información, se procedió a ordenar las preguntas obtenidas de las encuestas realizadas para luego clasificarlas, ingresando la información en una hoja de Excel, empleando una matriz de doble entrada. Luego exportando al programa software estadístico SPSS, que permitieron efectuar cálculos matemáticos y presentar figuras y tablas las mismas que nos mostrarán las variaciones de acuerdo a los planteamientos que se aplicaron en las relaciones que se efectuarán de los factores propuestos. A continuación se procedió al análisis de la información recolectada, realizando de manera coherente con el propósitos de lograr resultado acorde con la investigación que se está realizando y de esta forma se pudo determinar la implicancia del clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

### 3.7. Análisis de confiabilidad

La fiabilidad es la consistencia interna del instrumento y se puede estimar con el alfa de Cronbach". "La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados" (Welch y Comer, 1988).

"Cuanto más cerca de 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra de investigación" (Welch y Comer, 1988).

Para la variable 1, clima institucional, se diseñó un cuestionario de 15 preguntas en escala de Likert aplicándose a la muestra censal de 33 colaboradores del CAEPUNT obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,957, indicándose que existió consistencia interna en el instrumento aplicado. por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo con la teoría".

**Tabla 5: Fiabilidad de variable clima institucional.**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .957             | 15             |

**Fuente: Encuestas**

Para la variable 2, desempeño laboral, se estructuró un cuestionario de 12 preguntas en escala de Likert aplicándose la muestra censal de 33 colaboradores del CAEPUNT, se determinó un Alfa de Cronbach de 0,952, indicando que existió consistencia interna en el instrumento aplicado. por cuanto el resultado es cercano a la unidad e acuerdo con la teoría". (Anexo 5 y 6)

**. Tabla 6: Fiabilidad de variable desempeño  
laboral**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .952             | 12             |

**Fuente: Encuestas**

## IV. RESULTADOS Y DISCUSION

### 4.1. Resultados

**Para el objetivo general:** Determinar la implicancia del clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

**Tabla 7: Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral**

| Nivel   | clima institucional |    |        | desempeño laboral |    |        |
|---------|---------------------|----|--------|-------------------|----|--------|
|         | Puntuación          | n  | %      | Puntuación        | n  | %      |
| Alto    | 35 a 45             | 24 | 72.7%  | 28 a 36           | 25 | 75.8%  |
| Medio   | 25 a 34             | 9  | 27.3%  | 20 a 27           | 8  | 24.2%  |
| Bajo    | 15 a 24             | 0  | 0.0%   | 12 a 19           | 0  | 0.0%   |
| Totales |                     | 33 | 100.0% | 100.0%            | 33 | 100.0% |

Fuente: Encuesta.

Se pudo observar que el clima institucional expresó un resultado del 72.7% de las respuestas se ubican en el nivel alto; con 27.3% en el nivel medio, tuvieron un impacto en la variable desempeño laboral que advirtieron un 75.8% en el nivel alto, y en nivel medio con 24.2%; resultados que arrojaron las encuestas aplicadas a 33 trabajadores administrativos: entre empleados y docentes funcionarios y colaboradores nombrados del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

#### **Prueba de hipótesis para el objetivo general:**

$H_A$ : El clima institucional tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

H<sub>0</sub>: El clima institucional no tiene implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Las cifras porcentuales descritas se pueden corroborar, con la determinación del coeficiente Rho de Spearman de 0,924 con un nivel de significancia 0,000 indicaron que existió una relación positiva muy alta entre las variables clima institucional y desempeño laboral, de nivel muy significativo en el CAEPUNT. Estos coeficientes indicaron la aceptación de la hipótesis de trabajo para el objetivo general”.

La interpretación del coeficiente Rho de Spearman nos dice “que para valores cercanos a la unidad la existencia de una relación de asociatividad muy fuerte”, a medida que se acerca al cero “0” “el grado de asociatividad se debilita, dependiendo del signo positivo relación directa o negativo manifiesta una relación inversa, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo general”.

**Tabla 8: Correlación entre clima institucional y el desempeño laboral**

| Rho de Spearman |                     |                            | Clima institucional | Desempeño laboral |
|-----------------|---------------------|----------------------------|---------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Clima institucional | Coeficiente de correlación | 1,000               | ,924**            |
|                 |                     | Sig. (bilateral)           | .                   | ,000              |
|                 |                     | N                          | 33                  | 33                |
|                 | Desempeño laboral   | Coeficiente de correlación | ,924**              | 1,000             |
|                 |                     | Sig. (bilateral)           | ,000                | .                 |
|                 |                     | N                          | 33                  | 33                |

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

**Para el objetivo específico 1:** Describir la implicancia de la estructura organizacional en el desempeño laboral en el CAEPUNT.

**Tabla 9: Implicancia de la dimensión estructura organizacional en el desempeño laboral**

| Nivel   | Estructura organizacional |    |               | Desempeño laboral |    |        |
|---------|---------------------------|----|---------------|-------------------|----|--------|
|         | Puntuación                | n  | %             | Puntuación        | n  | %      |
| Alto    | 7 a 9                     | 25 | 75.8%         | 28 a 36           | 25 | 75.8%  |
| Medio   | 5 a 6                     | 8  | 24.2%         | 20 a 27           | 8  | 24.2%  |
| Bajo    | 3 a 4                     | 0  | 0.0%          | 12 a 19           | 0  | 0.0%   |
| Totales |                           | 33 | <b>100.0%</b> | 100.0%            | 33 | 100.0% |

Fuente: Encuesta.

La dimensión estructura organizacional que involucra la estructura de cuadros y relaciones funcionales, obtuvo contestaciones que se sitúan en el nivel alto con 75.8%, en nivel medio 24.2% y 0% en el nivel bajo; estas cifras impactaron en el rendimiento laboral, revelando un 75.8% en el nivel alto y con 24.2% en el nivel medio de las respuestas de los 33 colaboradores.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1:**

H<sub>A</sub>: La dimensión estructura organizacional tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

H<sub>0</sub>: La dimensión estructura organizacional no tiene implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

**Tabla 10: Correlación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral**

| Rho de Spearman |                           |                            | Estructura organizacional | Desempeño laboral |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Estructura organizacional | Coeficiente de correlación | 1,000                     | ,835**            |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | .                         | ,000              |
|                 |                           | N                          | 33                        | 33                |
|                 | desempeño laboral         | Coeficiente de correlación | ,835**                    | 1,000             |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | ,000                      | .                 |
|                 |                           | N                          | 33                        | 33                |

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

Los resultados de la tabla 9, se confirmaron con el Rho de Spearman de 0,835, que midió la relación y/o asociación de la dimensión estructura organizacional y la variable desempeño laboral, indicando una correlación positiva alta, considerándolo muy significativo y siendo su nivel de significancia de  $0.000 < 0.05$ ; se acepta la hipótesis del objetivo específico específico 1

**Para el objetivo específico 2:** Analizar la implicancia de la responsabilidad en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

**Tabla 11: Implicancia de la dimensión responsabilidad en el desempeño laboral**

| Nivel   | Responsabilidad |    |        | desempeño laboral |    |        |
|---------|-----------------|----|--------|-------------------|----|--------|
|         | Puntuación      | n  | %      | Puntuación        | n  | %      |
| Alto    | 7 a 9           | 24 | 72.7%  | 28 a 36           | 25 | 75.8%  |
| Medio   | 5 a 6           | 9  | 27.3%  | 20 a 27           | 8  | 24.2%  |
| Bajo    | 3 a 4           | 0  | 0.0%   | 12 a 19           | 0  | 0.0%   |
| Totales |                 | 33 | 100.0% | 100.0%            | 33 | 100.0% |

Fuente: Encuesta.

La dimensión que midió las funciones, tareas y el cumplimiento del trabajo encomendado consiguieron respuestas de nivel alto con el 72.7% y para el nivel medio con 27.3% tuvieron una implicancia en la variable desempeño laboral que observaron

un 75.8% en nivel alto, y con 24.2% que se ubica en el nivel medio. resultados, producto de la encuesta aplicada a los 33 trabajadores colaboradores del CAEPUNT.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2:**

H<sub>A</sub>: La dimensión responsabilidad tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

H<sub>0</sub>: La dimensión responsabilidad no tiene implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

Respuestas que las confirmamos con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,924, que indicó la asociación muy significativa y positiva muy alta, y obteniendo un  $p = 0.000 < 0.05$ , nos llevó a aceptar la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2. Entendiéndose que la dimensión responsabilidad tiene impacto positivo muy en el desempeño laboral de los trabajadores del CAEPUNT.

**Tabla 12: Correlación entre la dimensión responsabilidad y el desempeño laboral**

| Coeficiente Rho de Spearman |                   |                            | Responsabilidad | Desempeño laboral |
|-----------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|
| Rho de Spearman             | Responsabilidad   | Coeficiente de correlación | 1,000           | ,924**            |
|                             |                   | Sig. (bilateral)           | .               | ,000              |
|                             |                   | N                          | 33              | 33                |
|                             | Desempeño laboral | Coeficiente de correlación | ,924**          | 1,000             |
|                             |                   | Sig. (bilateral)           | ,000            | .                 |
|                             |                   | N                          | 33              | 33                |

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

Fuente: cuestionario

**Para el objetivo específico 3:** Determinar la implicancia de la comunicación en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

**Tabla 13: Implicancia de la dimensión comunicación en el desempeño laboral**

| Nivel   | Recompensas |    |               | Desempeño laboral |    |        |
|---------|-------------|----|---------------|-------------------|----|--------|
|         | Puntuación  | n  | %             | Puntuación        | n  | %      |
| Alto    | 7 a 9       | 25 | 75.8%         | 28 a 36           | 25 | 75.8%  |
| Medio   | 5 a 6       | 8  | 24.2%         | 20 a 27           | 8  | 24.2%  |
| Bajo    | 3 a 4       | 0  | 0.0%          | 12 a 19           | 0  | 0.0%   |
| Totales |             | 33 | <b>100.0%</b> | 100.0%            | 33 | 100.0% |

Fuente: Encuesta.

Para la dimensión comunicación que integra la comunicación externa, interna y la personal, sus respuestas se situaron en nivel alto con 75.8%, en nivel medio 24.2% tuvieron un impacto en la variable desempeño que advirtieron un 75.8% ubicada en nivel alto, y en nivel medio con 24.2%, de las contestaciones de las encuestas aplicadas a los colaboradores administrativos y docentes.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3:**

H<sub>A</sub>: La dimensión comunicación tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

H<sub>0</sub>: La dimensión comunicación no tiene implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

**Tabla 14: Correlación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral**

| Rho de Spearman      |              | Comunica<br>cion              | Desempe<br>ño laboral |
|----------------------|--------------|-------------------------------|-----------------------|
| Rho de<br>Spearman   | Comunicacion | Coeficiente de<br>correlación | 1,000                 |
|                      |              | Sig. (bilateral)              | ,835**                |
|                      |              | N                             | 33                    |
| Desempeño<br>laboral | Comunicacion | Coeficiente de<br>correlación | ,835**                |
|                      |              | Sig. (bilateral)              | 1,000                 |
|                      |              | N                             | 33                    |

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

Con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,835 con un nivel de significancia de  $0,000 < 0.05$ ; estas cifras indicaron que existió una relación y/o asociación muy significativa y positiva alta y obteniendo un  $p = 0.000 < 0.05$ . En consecuencia, se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 3.

**Para el objetivo específico 4:** Determinar la implicancia de la cooperación y apoyo en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

**Tabla 15: Implicancia de la dimensión cooperación y apoyo en el desempeño laboral**

| Nivel   | Cooperación y apoyo |    |               | Desempeño laboral |    |        |
|---------|---------------------|----|---------------|-------------------|----|--------|
|         | Puntuación          | n  | %             | Puntuación        | n  | %      |
| Alto    | 7 a 9               | 23 | 69.7%         | 28 a 36           | 25 | 75.8%  |
| Medio   | 5 a 6               | 10 | 30.3%         | 20 a 27           | 8  | 24.2%  |
| Bajo    | 3 a 4               | 0  | 0.0%          | 12 a 19           | 0  | 0.0%   |
| Totales |                     | 33 | <b>100.0%</b> | 100.0%            | 33 | 100.0% |

Fuente: Encuesta.

Para la dimensión cooperación y apoyo sus respuestas se situaron en nivel alto con 69.7%, y nivel medio con 30.3%, advirtieron un 75.8% para el nivel alto, de 24.2% para el nivel medio, como resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del CAEPUNT.

#### **Prueba de hipótesis para el objetivo específico 4:**

HA: La dimensión de cooperación y apoyo tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

H<sub>0</sub>: La dimensión de cooperación y apoyo no tienen implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

**Tabla 16: Correlación entre la dimensión de cooperación y apoyo y el desempeño laboral**

| Rho de Spearman   |                     |                            | Cooperación y apoyo | desempeño laboral |
|-------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|-------------------|
| Rho de Spearman   | Cooperación y apoyo | Coeficiente de correlación | 1,000               | ,858**            |
|                   |                     | Sig. (bilateral)           | .                   | ,000              |
|                   |                     | N                          | 33                  | 33                |
| Desempeño laboral | Cooperación y apoyo | Coeficiente de correlación | ,858**              | 1,000             |
|                   |                     | Sig. (bilateral)           | ,000                | .                 |
|                   |                     | N                          | 33                  | 33                |

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

Con la determinación del coeficiente Rho de Spearman de 0,858 con un nivel de significancia de  $0,000 < 0,05$ ; estas cifras indicaron que existió una relación y/o asociación muy significativa y positiva alta y obteniendo un  $p = 0,000 < 0,05$ . En consecuencia, se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 4.

**Para el objetivo específico 5:** Analizar la implicancia de las recompensas en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

**Tabla 17: Implicancia de la dimensión recompensas en el desempeño laboral**

| Nivel   | Recompensas |    |               | Desempeño laboral |    |        |
|---------|-------------|----|---------------|-------------------|----|--------|
|         | Puntuación  | n  | %             | Puntuación        | n  | %      |
| Alto    | 7 a 9       | 26 | 78.8%         | 28 a 36           | 25 | 75.8%  |
| Medio   | 5 a 6       | 7  | 21.2%         | 20 a 27           | 8  | 24.2%  |
| Bajo    | 3 a 4       | 0  | 0.0%          | 12 a 19           | 0  | 0.0%   |
| Totales |             | 33 | <b>100.0%</b> | 100.0%            | 33 | 100.0% |

Fuente: Encuesta.

Para la dimensión recompensas que involucra, estimulas, remuneraciones y bonificaciones, sus respuestas se situaron en nivel alto con 78.8%, en nivel medio se

obtuvo el 21.2% y para el nivel bajo 0% tuvieron un impacto en la variable desempeño laboral que revelaron un 75.8% para el nivel alto y de 24.2% para el nivel medio de la encuesta aplicada a los colaboradores del CAEPUNT.

### Prueba de hipótesis para el objetivo específico 5:

H<sub>A</sub>: La dimensión recompensas tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.

H<sub>0</sub>: La dimensión recompensas no tiene implicancia directa y ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes

**Tabla 18: Correlación entre la dimensión recompensas y el desempeño laboral**

| Rho de Spearman |                     | Recompensas                 | Desempeño laboral |
|-----------------|---------------------|-----------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Recompensas         | Coefficiente de correlación | 1,000             |
|                 |                     | Sig. (bilateral)            | .                 |
|                 |                     | N                           | 33                |
|                 | desempeño laboral L | Coefficiente de correlación | ,917**            |
|                 |                     | Sig. (bilateral)            | ,000              |
|                 |                     | N                           | 33                |

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

Con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,917 con un nivel de significancia de  $0,000 < 0.05$ ; estas cifras indicaron que existió una relación y/o asociación muy significativa y positiva muy alta, y obteniendo un  $p = 0.000 < 0.05$ . En consecuencia, se acepta la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 5.

## 4.2. Discusión

En cuanto al objetivo general: Determinar la implicancia del clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022, según Litwin y Stringer (1968), el clima institucional es “una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. De acuerdo a Chiavenato (2007) explica al desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, donde funciona el individuo con una gran labor y satisfacción laboral

Lo encontrado en la investigación determinó que tanto el clima institucional y el desempeño laboral se ubican en el nivel alto expresándose en 72.7% y 75.8% respectivamente. En cuanto a su correlación y/o asociación entre las variables de estudio se calculó un Rho de Spearman de 0.924 que indica una relación positiva muy alta; es decir mientras mejora el clima institucional también mejora el desempeño laboral, por ello es necesario que las nueve dimensiones que explican el clima institucional, deben diagnosticarse y aplicarse políticas de mejora.

Por su parte, Durán (2015), concluyó que del clima resulta determinante para la satisfacción laboral, el desempeño y la productividad. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto un mejor desempeño por parte de los funcionarios, el mismo que si es adecuado provocará un aumento de compromiso y lealtad hacia la Institución. Por tanto, los resultados de la investigación del CAEPUNT, son similares con lo hallado por Durán (2015).

Respecto al objetivo específico 1: Describir la implicancia de la estructura organizacional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes; Litwin y Stringer (1968) Hace referencia a la estructura organizacional, a la **forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones** en cuanto a las relaciones entre

los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica. Según los resultados del 75.8% la dimensión estructura y desempeño laboral se ubicaron en el nivel alto; cifras corroboradas con el  $P(\text{Rho})$  de 0.835, que indica una correlación y/o asociación positiva alta; expresando que una buena definición de estructura de cargos, de niveles jerárquicos, adecuado propicia un escenario laboral favorable.

Romero y Segura (2019), investigó ocho dimensiones del clima organizacional donde involucra la estructura. Asimismo analizó la relación entre estructura y desempeño laboral obteniendo un Rho de Spearman de 0.618 que determinó una correlación positiva moderada. Este resultado coincide con lo investigado en el Centro Académico Universitario por la autora.

En cuanto al objetivo 2: Analizar la implicancia de la responsabilidad en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes. Litwin y Stringer (1968), afirman que la responsabilidad está ligada a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda estrecha relación con el tipo de supervisión. Esta dimensión se sitúa en el nivel alto con el 72.7% con una implicancia con el 75.8% en el desempeño laboral situándose en el mismo nivel. Este resultado se reafirma con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.924 expresándose una correlación positiva muy alta, que indica que cuando el trabajador asuma mayor responsabilidad mayor será su rendimiento laboral logrado.

En este orden de ideas Romero y Segura (2019), explican que la responsabilidad individual tiene una relación con el desempeño laboral representada con el coeficiente de  $p(\text{Rho})$  de 0.618 indicando una correlación positiva moderada. Este hallazgo tiene coincidencias con los resultados encontrados en la investigación del CAEPUNT.

Para el objetivo específico 3: Determinar qué implicancia tiene la comunicación en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes. La comunicación es considerada como la interacción entre directivos y colaboradores permanentemente, al caracterizarse por

comunicaciones en todos los sentidos. (Mayor, 2009). La investigación determinó que un 75.8% de las respuestas de la dimensión comunicación tengan una implicancia del 75.8% de la variable desempeño, corroborándose este resultado con el coeficiente del Rho de Spearman de 0.835, que señala una correlación positiva alta, cifra muy favorable para el desempeño laboral.

Por su parte Morán (2017) al analizar el clima organizacional con la satisfacción laboral, considero a la comunicación como un factor de estudio, determinando que existe correlación directa entre clima y satisfacción y siendo esta última una actitud favorable en el puesto de trabajo se vislumbra un buen rendimiento laboral. Estas conclusiones coinciden con lo encontrado en la investigación realizada en el CAEPUNT.

La interacción entre docentes y personal administrativo, es un factor fundamental para crear y mantener una atmósfera laboral positiva.

Respecto al objetivo específico 4: Determinar qué implicancia tiene cooperación y apoyo en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes; según Bordas (2016) considera cooperación y apoyo, al grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad, y apoyo a su desarrollo en la organización. La cifra porcentual obtenida de la dimensión cooperación y apoyo se ubicó en el nivel alto con 69.7% teniendo una implicancia en el desempeño laboral expresado con 75.8% situándose en el mismo nivel; resultados corroborados con el Rho de Spearman 0.858 indicando que existió una relación y/o asociación muy significativa y positiva muy alta.

Por su parte Romero y Segura (2019, en su investigación al considerar la dimensión cooperación apoyo en su análisis del clima organizacional concluyó que existe una correlación de 0.618 (correlación positiva moderada). Este hallazgo es similar con la investigación realizada del CAEPUNT. Precisándose que las buenas relaciones

y la cooperación continua entre docentes y administrativos del Centro Académico Pre – universitario, genera un buen ambiente laboral.

En cuanto al objetivo 5: Determinar la implicancia del clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022; según Litwin y Stringer (1968) señalan que las recompensas involucran el salario justo y las bonificaciones que perciben el trabajador por la relación laboral. Los resultados de la investigación se observaron que el 78.8% de la dimensión recompensas tuvo una implicancia del 75.6% en el desempeño laboral, corroborándose con el coeficiente del Rho de Spearman de 0.917, expresado en una correlación positiva muy alta.

Rios (2014), concluyó que la apreciación del clima organizacional que se tuvo por parte del personal, es muy buena, permitiendo visualizar que el indicador más distintivo fue la retribución, debido a que dentro del área evaluada el salario y demás beneficios recibidos cumplen las expectativas de cada uno. Este resultado coincide con lo encontrado en la presente investigación realizada en Centro Académico Pre -Universitario. Se puede entender que cuando las recompensas cubren las expectativas económicas del trabajador el ambiente laboral se torna agradable.

## V. CONCLUSIONES

1. Existe relación positiva muy alta y significativa entre clima institucional y desempeño laboral de los colaboradores del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios de la Universidad Nacional de Tumbes, por haber obtenido el valor de relación de 0.924 y significancia de 0.000, expresándose que las dimensiones estructura organizacional, responsabilidad, comunicación, cooperación y apoyo, recompensas a los docentes y administrativos contribuyen al mejoramiento del rendimiento laboral.
2. Existe relación positiva alta entre la estructura organizacional y el desempeño laboral del CAEPUNT, expresado por el Rho de Spearman 0.835 y por la significancia de 0.000, lo que indica que jerarquía, los métodos de trabajo y la estructura de cuadros influyen positivamente el desempeño laboral.
3. Existe relación positiva muy alta y significativa entre responsabilidad y desempeño laboral de los docentes y administrativos del Centro Académico Universitario por haber obtenido un  $\rho$ (Rho) de 0.924 y una significancia de 0.000; indicándonos que el cumplimiento de funciones y trabajadores altamente competitivos influyen favorablemente en el desempeño laboral.
4. Existe relación positiva alta y significativa entre la comunicación y desempeño laboral de los docentes y administrativos del Centro Académico Universitario por haber obtenido un  $\rho$ (Rho) de 0.835 y una significancia de 0.000; indicándonos que los efectivos canales de comunicación una buena política de comunicación, influyen favorablemente en el desempeño laboral.
5. Existe relación positiva alta entre la cooperación y apoyo y el desempeño laboral del CAEPUNT, er obtenido un Rho de Spearman de 0.858 y por la significancia de 0.000, lo que indica que trabajar en equipo y las interacciones sociales influyen positivamente el desempeño laboral.

6. Existe relación positiva muy alta y significativa entre la dimensión recompensas y desempeño laboral de los docentes y administrativos del CAEPUNT por haber obtenido un  $\rho$  de 0.917 y una significancia de 0.000; indicándonos que las distinciones, las bonificaciones y la justa paga por el trabajo realizado influyen favorablemente en el desempeño laboral.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Los directivos del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios de la Universidad Nacional de Tumbes, deben analizar con frecuencia las dimensiones del clima institucional para aplicar estrategias y mantener un ambiente laboral positivo que influya en la productividad laboral.
2. La dimensión estructura organizacional debe ser revisada y actualizada para definir las funciones de acuerdo a los objetivos institucionales.
3. Es necesario la capacitación permanente para generar y afianzar competencias laborales para el buen desarrollo de las actividades y alcanzar mejores niveles de productividad.
4. Es necesario definir los canales de comunicación en toda dirección organizacional y contar con un manual de comunicaciones para conseguir una efectiva comunicación para un mejor entendimiento laboral y lograr la eficiencia y eficacia laboral.
5. Se deben practicar valores de solidaridad y cooperación para lograr un sinergismo organizacional en el CAEPUNT orientado a la productividad laboral.
6. Las recompensas deben ser tangibles e intangibles y deben ser producto de la relación laboral para alcanzar una identificación e involucramiento laboral, enfocando al desempeño laboral.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbaiza, F. L. (2010). Comportamiento organizacional : bases y fundamentos. Lima: Cengage.
- Bernal. (2016). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Hall.
- Bordas, M. M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. obtenido de libros digitales clima laboral: [https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQ\\_q-c8fzXAhUI4yYKHxmhDnYQ6AEILDAB#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQ_q-c8fzXAhUI4yYKHxmhDnYQ6AEILDAB#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false)
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Mexico D.E.: Graw Hill Interamericana.
- Campos, R., S. (2012). El clima organizacional y mejoramiento de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Trujillo - 2012. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Casana, R., M. V. (2015). "clima organizacional y satisfacción laborale en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy". Trujillo: Universidad Nacional de. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/re\\_psicologia\\_clima.organizacional.satisfacci%c3%93n.laboral.trabajadores.emp.azucarera\\_tesis.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/re_psicologia_clima.organizacional.satisfacci%c3%93n.laboral.trabajadores.emp.azucarera_tesis.pdf)
- Casas, J., L. A., y López. G., J. L. (2014). Programa de participación y teconocimiento para mejorar el clima organizacional de la Municipalidad Distritald de Santiago de Cao. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de tecursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Diez de Castro, E., y Garcia del Junco, J. (2001). Administración y Dirección. España: Mc Graw Hill.
- Durán, S., C. A. (2015). El clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del Gobierno Autónomo

- Descentralizado del Municipio de Ambato”. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Gan, F., y Triginé, J. (2012). Clima laboral. Obtenido de libros digitales clima organizacional: [https://books.google.com.pe/books?id=bSSMoQ-2pwIC&printsec=frontcover&dq=clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQ\\_q-c8fzXAhUI4yYKHxmhDnYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=clima%20laboral&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=bSSMoQ-2pwIC&printsec=frontcover&dq=clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQ_q-c8fzXAhUI4yYKHxmhDnYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=clima%20laboral&f=true)
- Hernández, R., Fernández, C. C., y Batista, L. F. (2014). Metodología de la investigación (6ta Ed. ed.). DF: México: Mc Graw Hill Companies, Inc. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/.../Metodologia%20de%20la%20investigación%205ta%20Ed...>
- Jimenez, D., P. (2007). Manual de recursos humanos. España: ESIC.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2008). Administración: Una perspectiva global y empresarial. México: Mc Graw Hill
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard university Presws.
- Louffat, E. (2010). Administración: Fundamentos del proceso administrativo. Buenos Aires - Argentina: CENGAGE- Learning
- Mayor, R. M. G. ( 2009). Clima organizacional en las entidades públicas. Actualidad gubernamental(13), 1-6.
- Morales, V. (2012). Analisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa AEROSTAR. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Morán, B., A. I. (2017). Clima y satisfacción laboral en el personal docente y no docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Tumbes, 2015. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Muñoz, A. A. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Ucayali, 2016. Pucallpa, Perú: Universidad Nacional de Ucayali

- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado Vol. 21, N° 2, 231-248.
- Perez, N. y Rivera, L. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013,. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Loreto: Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
- Rios, A., F. R. (2014). Satisfacción Laboral y su influencia en el Clima organizacional, del personal del área administrativa de empresa eléctrica municipal, ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Facultad de humanidades.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Mexico: Sociedad Cooperativa Taller Abierto.
- Robbins, S. P. y Judge , T. A. (2013). Comportamiento organizacional. Mexico: Pearson.
- Rodriguez, B. B. (2016). Programa de capacitación en atención al usuario para la mejora del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cayaltí. Catalti: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/2394>
- Romero, V. A., y Segura, G. S. (2019). Relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca, 2019. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Sanjines, M. R. L. (2014). Clima organizacional y satisfacción laboral en los programas de inspección del Ministerio de la Producción, Zona 1, 2014. Perú: Universidad César Vallejo.
- Torres, I. F. E. (2017). Clima Institucional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar- Región Tumbes, 2017 . Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Varela, R.. (2006). Administración de la compensación. Latinoamericana: Pearson.

Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative Methods for Public Administration*. USA: Books. Cole Publishing Co. doi:. ISBN 10:0534108881/ 13: 9780534108885

Whetten, D. A., y Cameron. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. 6ta. Edición. México: Pearson.

## **VII. ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título: Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022**

| Problema  | Objetivos   | Hipótesis  | Variables   | Población y muestra   |
|---|---|--|---|---|
| <p><b>Problema general</b><br/>¿Qué implicancia tiene el clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué implicancia tiene la estructura organizacional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.?</li> <li>2. ¿Qué implicancia tiene la responsabilidad en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes?</li> <li>3. ¿Qué implicancia tiene la comunicación en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes?</li> <li>4. ¿Qué implicancia tiene la cooperación y apoyo el desafío en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes?</li> <li>5. ¿Qué implicancia tiene las recompensas en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes?</li> </ol> | <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la implicancia del clima institucional en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir la implicancia de la estructura organizacional en el desempeño laboral en el CAEPUNT. .</li> <li>2. Analizar la implicancia de la responsabilidad en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.</li> <li>3. Determinar la implicancia de la comunicación en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.</li> <li>4. Determinar la implicancia de la cooperación y apoyo en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.</li> <li>5. Analizar la implicancia de las recompensas en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes.</li> </ol> | <p><b>Hipótesis general</b></p> <p>H<sub>A</sub>: El clima institucional tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022.</p> <p>H<sub>0</sub>: El clima institucional no tiene implicancia directa ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. H<sub>A</sub>: La dimensión estructura organizacional tiene implicancia directa significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.</li> <li>H<sub>0</sub>: La dimensión estructura organizacional no tiene implicancia directa ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.</li> <li>2. H<sub>A</sub>: La dimensión responsabilidad tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.</li> <li>H<sub>0</sub>: La dimensión responsabilidad no tiene implicancia directa ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.</li> <li>3. H<sub>A</sub>: La dimensión comunicación tiene implicancia directa y significativa en el desempeño</li> </ol> | <p>Variable 1:<br/>Clima institucional</p> <p>Variable 2:<br/>Desempeño o laboral</p> | <p>Constituida por personal administrativo ocho(08) y veinticinco (25) docentes, sumando un total de treinta y tres (33) trabajadores que laboran Centro Académico de Estudios Pre-Universitarios</p> |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  | <p>laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.</p> <p>H<sub>0</sub>: La dimensión comunicación no tiene implicancia directa ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.</p> <p>4. H<sub>A</sub>: La dimensión de cooperación y apoyo tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.</p> <p>H<sub>0</sub>: La dimensión de cooperación y apoyo no tienen implicancia directa ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.</p> <p>5. H<sub>A</sub>: La dimensión recompensas tiene implicancia directa y significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.</p> <p>H<sub>0</sub>: La dimensión estructura no tiene implicancia directa ni significativa en el desempeño laboral en el Centro Académico de Estudios Pre Universitarios.</p> |  |  |
|--|--|--|--|--|

## Anexo 2; Matriz de operacionalización

**Título: Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022**

| Variable                 | Definición conceptual  | Definición operacional   | Dimensiones                | Items      | Escala medición   |
|--------------------------|--|--|----------------------------|------------|---|
| <b>Desempeño laboral</b> | "Es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen en su trabajo". | Se midió el resultado del desempeño laboral e base a calidad de trabajo, conocimiento del trabajo, desempeño en el cargo y cumplimiento de metas, mediante una encuesta, utilizando un cuestionario con 12 preguntas en escala de Likert: De acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I) = 2 y En Desacuerdo (D) = 1, aplicándose a 33 trabajadores entre docentes y personal administrativo del CAEPUNT, en horario de trabajo | - Calidad del trabajo      | 16, 17, 18 | Escala de Likert<br><br>De acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I) = 2<br>desacuerdo (ED)= 1 |
|                          |  |  | - Conocimiento del trabajo | 19, 20, 21 |   |
|                          |  |  | - Desempeño en el cargo    | 22, 23, 24 |   |
|                          |  |  | - Cumplimiento de metas    | 25, 26, 27 |   |
|                          |  |  |                            |            |   |

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

Título: Título: Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022

| Variable                   | Definición conceptual   | Definición operacional  | Dimensiones                  | Items       | Escala medición  |
|----------------------------|---|---|------------------------------|-------------|--|
| <b>Clima Institucional</b> | Litwin y Stringer (1968) "Es una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización". | Se midió esta variable en base a la dimensiones de estructura organizacional, responsabilidad, comunicación, cooperación y apoyo y recompensas, mediante una encuesta, utilizando un cuestionario que comprendió 15 preguntas en escala de Likert: Favorable (F) = 3, Indiferente (I) = 2y desfavorable (D) = 1, aplicándose a la muestra censal de 33 trabajadores entre docentes y personal administrativo del CAEPUNT, en horario de trabajo | - Estructura organizacional, | 1, 2, 3     | Escala de Likert:<br>Favorable (F) = 3,<br>Indiferente (I) = 2<br>Desfavorable (D) = 1 |
|                            |   |   | - Responsabilidad            | 4, 5, 6     |  |
|                            |   |   | - Comunicación               | 7, 8, 9     |  |
|                            |   |   | - Cooperación y apoyo,       | 10, 11 y 12 |  |
|                            |   |   | - Recompensas                | 13, 14, 15  |  |
|                            |   |   | -                            |             |  |

### **Anexo 3: Cuestionario de variable Clima institucional**

#### **I. Presentación**

Estimado colaborador

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información sobre el **“Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022”**, entendiendo como clima institucional al ambiente que se genera al interior de la institución y la satisfacción laboral de los trabajadores en su puesto de trabajo.

#### **II. Instrucciones**

La información se utilizará para un trabajo de investigación; este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicho estudio.

Test. Escala de clima institucional en el **Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes** A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al clima institucional. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución marcando con un aspa en la que considera que expresa mejor su punto de vista. Conteste todas las preguntas

Favorable (F) 3

Indiferente (I) 2

Desfavorable (D) 1

#### **III. Datos generales:**

1. Cargo que ocupa dentro de la institución: \_\_\_\_\_

2. Tiempo de labor dentro de la institución : \_\_\_\_\_

| <b>N°</b> | <b>Items</b>  | <b>F = 1</b> | <b>I = 2</b> | <b>D = 3</b> |
|-----------|---|--------------|--------------|--------------|
|           | <b>Estructura organizacional</b>  |              |              |              |
| 1         | En la institución cuenta con niveles jerárquicos bien definidos               |              |              |              |
| 2         | En la institución se mejoran continuamente los métodos de trabajo.            |              |              |              |
| 3         | La estructura organizacional es un soporte para los objetivos institucionales |              |              |              |
|           | <b>Responsabilidad</b>  |              |              |              |
| 4         | Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.                  |              |              |              |
| 5         | Cumplir con las tareas diaria en el trabajo, permite el desarrollo personal   |              |              |              |
| 6         | Se cuenta con la competencia para lograr los objetivos.                       |              |              |              |
|           | <b>Comunicación</b>   |              |              |              |
| 7         | En el trabajo la información fluye adecuadamente.                             |              |              |              |
| 8         | Los canales de comunicación son efectivos.                                    |              |              |              |
| 9         | La empresa fomenta y promueve la comunicación interna                         |              |              |              |
|           | <b>Relaciones, apoyo y cooperación</b>  |              |              |              |
| 10        | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.                    |              |              |              |
| 11        | El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado            |              |              |              |
| 12        | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo                         |              |              |              |
|           | <b>Recompensas</b>  |              |              |              |
| 13        | Los reconocimientos brindados son equitativos                                 |              |              |              |
| 14        | Las remuneraciones que perciben están de acorde con el desempeño realizado    |              |              |              |
| 15        | Se logran ascensos y promociones por méritos                                  |              |              |              |

Gracias por su tiempo. Tú colaboración será muy útil

## Anexo 4: Cuestionario de variable Desempeño laboral

### Presentación

Estimado colaborador,

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información sobre el “**Implicancia del clima institucional en el desempeño laboral del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes, 2022**” entendiéndose como clima institucional al ambiente que se genera al interior de la institución y la satisfacción laboral de los trabajadores en su puesto de trabajo.

### II. Instrucciones

La información se utilizará para un trabajo de investigación; este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicho estudio.

Test. Escala de Desempeño laboral del Centro Académico de Estudios Pre Universitarios, Universidad Nacional de Tumbes. A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al desempeño laboral. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución marcando con un aspa en la que considera que expresa mejor su punto de vista. Conteste todas las preguntas

De acuerdo (DA) = 3  
Indeciso (I) = 2  
En desacuerdo (ED) = 1

| N° | Pregunta  | DA= 3 | I = 2 | E D=1 |
|----|---|-------|-------|-------|
|    | <b>Calidad de trabajo</b>   |       |       |       |
| 1  | El trabajo que usted desarrolla se orienta en un objetivo.            |       |       |       |
| 2  | A diario usted cumple oportunamente con sus funciones.                |       |       |       |
| 3  | Existen las condiciones laborales adecuadas para un trabajo efectivo. |       |       |       |
|    | <b>Conocimiento del trabajo</b>                                       |       |       |       |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 4  | Las capacitaciones ofrecidas le han generado le han generado habilidades y competencias para un trabajo efectivo. |  |  |  |
| 5  | Tiene usted conocimiento pleno de su puesto de trabajo.   |  |  |  |
| 6  | La ejecución de su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente.   |  |  |  |
|    | <b>Desempeño en el cargo</b>  |  |  |  |
| 7  | Se aplica normas y procedimientos apropiados en el desarrollo de su trabajo.                                      |  |  |  |
| 8  | Se encuentra en capacidad de respuesta ante un imprevisto laboral.  |  |  |  |
| 9  | Su trabajo es evaluado en base de resultados.   |  |  |  |
|    | <b>Cumplimiento de metas</b>  |  |  |  |
| 10 | Existe una coordinación en el desarrollo de su trabajo para el logro de un objetivo.                              |  |  |  |
| 11 | El trabajo desarrollado contiene la misión de la empresa.   |  |  |  |
| 12 | Considera usted que se logra satisfacer las expectativas del público usuario.                                     |  |  |  |

Gracias por su tiempo. Tú colaboración será muy útil.

## Anexo 5: Análisis de fiabilidad de variable clima institucional

### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,957             | ,959  | 15             |

### Estadísticas de elemento de resumen

|                             | Media | Mínimo | Máximo | Rango | Máximo / Mínimo | Varianza | N de elementos |
|-----------------------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|----------|----------------|
| Medias de elemento          | 2,608 | 2,303  | 2,788  | ,485  | 1,211           | ,040     | 15             |
| Varianzas de elemento       | ,208  | ,172   | ,239   | ,066  | 1,385           | ,000     | 15             |
| Covarianzas entre elementos | ,125  | ,028   | ,218   | ,189  | 7,667           | ,003     | 15             |

### Estadísticas de escala

| Media | Varianza | Desv. Desviación | N de elementos |
|-------|----------|------------------|----------------|
| 39,12 | 29,297   | 5,413            | 15             |

### Estadísticas de elemento

|   | Media | Desv.<br>Desviación | N  |
|---|-------|---------------------|----|
| En la institución cuenta con niveles jerárquicos bien definidos               | 2,76  | ,435                | 33 |
| En la institución se mejoran continuamente los métodos de trabajo.            | 2,36  | ,489                | 33 |
| La estructura organizacional es un soporte para los objetivos institucionales | 2,76  | ,435                | 33 |
| Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.                  | 2,33  | ,479                | 33 |
| Cumplir con las tareas diaria en el trabajo, permite el desarrollo personal   | 2,73  | ,452                | 33 |
| Se cuenta con la competencia para lograr los objetivos.                       | 2,73  | ,452                | 33 |
| En el trabajo la información fluye adecuadamente.                             | 2,76  | ,435                | 33 |
| Los canales de comunicación son efectivos.                                    | 2,33  | ,479                | 33 |
| La empresa fomenta y promueve la comunicación interna                         | 2,73  | ,452                | 33 |
| Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.                    | 2,30  | ,467                | 33 |
| El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado            | 2,70  | ,467                | 33 |
| Existen normas y procedimientos como guías de trabajo                         | 2,70  | ,467                | 33 |

|  |      |      |    |
|--|------|------|----|
| Los reconocimientos<br>brindados son equitativos                                 | 2,79 | ,415 | 33 |
| Las remuneraciones que<br>perciben están de acorde<br>con el desempeño realizado | 2,36 | ,489 | 33 |
| Se logran ascensos y<br>promociones por méritos                                  | 2,79 | ,415 | 33 |

## Anexo 6: Análisis de fiabilidad de variable desempeño laboral

### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,952             | ,954  | 12             |

### Estadísticas de elemento de resumen

|                             | Media | Mínimo | Máximo | Rango | Máximo / Mínimo | Varianza | N de elementos |
|-----------------------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|----------|----------------|
| Medias de elemento          | 2,606 | 2,303  | 2,758  | ,455  | 1,197           | ,041     | 12             |
| Varianzas de elemento       | ,208  | ,189   | ,239   | ,049  | 1,260           | ,000     | 12             |
| Covarianzas entre elementos | ,129  | ,031   | ,219   | ,187  | 7,000           | ,004     | 12             |

### Estadísticas de escala

| Media | Varianza | Desv. Desviación | N de elementos |
|-------|----------|------------------|----------------|
| 31,27 | 19,580   | 4,425            | 12             |

### Estadísticas de elemento

|   | Media | Desv.<br>Desviación | N  |
|---|-------|---------------------|----|
| El trabajo que usted desarrolla se orienta en un objetivo.  | 2,76  | ,435                | 33 |
| A diario usted cumple oportunamente con sus funciones.  | 2,33  | ,479                | 33 |
| Existen las condiciones laborales adecuadas para un trabajo efectivo.   | 2,76  | ,435                | 33 |
| Las capacitaciones ofrecidas le han generado le han generado habilidades y competencias para un trabajo efectivo. | 2,73  | ,452                | 33 |
| Tiene usted conocimiento pleno de su puesto de trabajo.   | 2,73  | ,452                | 33 |
| La ejecución de su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente.   | 2,33  | ,479                | 33 |
| Se aplica normas y procedimientos apropiados en el desarrollo de su trabajo.                                      | 2,76  | ,435                | 33 |
| Se encuentra en capacidad de respuesta ante un imprevisto laboral.  | 2,30  | ,467                | 33 |
| Su trabajo es evaluado en base de resultados.   | 2,73  | ,452                | 33 |
| Existe una coordinación en el desarrollo de su trabajo para el logro de un objetivo.                              | 2,73  | ,452                | 33 |
| El trabajo desarrollado contiene la misión de la empresa  | 2,36  | ,489                | 33 |

|   |      |      |    |
|---|------|------|----|
| Considera usted que se logra satisfacer las expectativas del público usuario. | 2,76 | ,435 | 33 |
|---|------|------|----|