



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN

TESIS:

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES CONTRATADOS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES 2017

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Bach. DAVID FELIPE JIMÉNEZ SENA

Bach. DEIVY JHAMPIER MALMACEDA PRECIADO

TUMBES- PERÚ
2017

CERTIFICACIÓN

Dr. **JAVIER AUSBERTO LÓPEZ CÉSPEDES** Docente ordinario de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Departamento Académico de Administración.

CERTIFICA

Que el Informe Final de Tesis “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES CONTRATADOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES 2017” presentado por los bachilleres en Ciencias Económicas con mención en Administración David Felipe Jiménez Sena y Deivy Jhampier Malmaceda Preciado, han sido asesorados por mi persona, por tanto queda autorizado para su presentación e inscripción a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes para su revisión y aprobación correspondiente.

Tumbes, 28 Agosto del 2017.

Dr. Javier A. López Céspedes
Asesor de Tesis

RESPONSABLES

Br. David Felipe Jiménez Sena

Ejecutor

Br. Deivy Jhampier Malmaceda Preciado

Ejecutor

Dr. Javier Ausberto López Céspedes

ASESOR

JURADO DICTAMINADOR

Dr. Gílmer Rubén Murga Fernández

Presidente

Mg. José Viterbo Álamo Barreto

Secretario

Lic. Luis Alberto Ramírez Marquina

Vocal

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.	Situación Problemática	1
1.2.	Formulación del Problema	5
1.3.	Justificación del Problema	5
2.	MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA	7
2.1.	Antecedentes	7
2.2.	Bases Teórico Científicas	14
2.3.	Definición de términos Básicos	60
3.	HIPÓTESIS VARIABLES Y OBJETIVOS	62
3.1.	Formulación de Hipótesis	62
3.2.	Variables y Operacionalización de Variables	62
3.3.	Objetivos	66
4.	DISEÑO METODOLÓGICO	67
4.1.	Tipo de Estudio y Diseño de Contratación de Hipótesis	67
4.2.	Población, Muestra y Muestreo	68
4.3.	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	71
4.4.	Plan de Procesamiento y Análisis de Datos	72
5.	RESULTADOS	74
6.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	120
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
ANEXOS		
ANEXO Nº 01		134
ANEXO Nº 02		137

Dedicatoria

El presente trabajo académico se lo dedicamos a nuestros padres; que con su apoyo nos incentivaron siempre ha ser mejores cada día. Ellos en su infinita sabiduría nos impulsaron a obtener una de las mejores herramientas de este mundo globalizado “El conocimiento” en su amplia extensión de la palabra, dicho de esta manera nos permiten ver oportunidades donde muchos ven dificultades, a descubrir formas de enfocar nuestro esfuerzo y obtener la mayor recompensa.

A nuestros catedráticos; que día a día incansablemente, transmiten ideas fuente que como una pequeña semilla ira germinando poco a poco y dará a luz el entendimiento. Aquel entendimiento que nos permite discernir y formular nuestros propios axiomas. Ellos que son nuestros guías en este intrincado mundo universitario.

A nuestros compañeros; con quienes emprendimos la aventura académica universitaria, que con sus risas, alegrías y tristezas, ayudaron a fortalecer nuestro carácter. Aquellos que con el tiempo dejaron de ser completamente desconocidos a ser parte de nuestras vidas, familias y que desde ese entonces hasta hoy y por muchos años más nos acompañaran. Y demás familiares y amigos que hicieron realidad el culmen de nuestra aventura universitaria.

Los autores

Agradecimiento

Agradecemos la elaboración y culminación del presente trabajo académico a Dios que nos permite disfrutar de buena salud y bienestar en compañía de nuestros seres queridos.

A nuestros padres que con su cobijo y buenos cuidados nos dieron una familia confortable y unidad. A ellos a quienes les debemos lo que fuimos, somos y seremos.

A nuestros catedráticos; que nos abren las puertas al mundo del saber, en especial a nuestro asesor que con su guía y conocimientos nos orientó a realizar este trabajo académico.

También a nuestros compañeros de aula y demás amigos que hicieron de nuestra vida en la universidad una de las mejores.

Un agradecimiento muy especial a nuestro asesor el Dr. Javier Ausberto López Céspedes por su apoyo en la elaboración de la presente tesis.

Los autores

RESUMEN

La presente investigación titulada: Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes 2017, se planteó como problema de investigación ¿Cómo es el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes - 2017?, estableciéndose como solución anticipada que el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes - 2017 son desfavorables.

De la misma forma, se planteó como objetivo: describir el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes - 2017

El tipo de investigación utilizada fue de carácter descriptivo, debido a que se analizaron las diversas percepciones que sobre el clima organizacional y el desempeño laboral que tienen los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Los resultados más significativos son: un 63 % considera que su capacidad y esfuerzo no son reconocidos y que si se les presentara otra oportunidad de trabajo se irían de la institución, un 63 % contestó que sus remuneraciones no son justas y que existen demoras en sus pago, un 68 % indican que su trabajo no es reconocido cuando se dan las promociones, el 50 % considera que el trabajo diario que realizan es bueno, un 83 % indicó que existe buen trato de los trabajadores para con los usuarios, un 83 % indicaron que los trabajadores contratados cumplen con las actividades que se les encarga, encontramos que existe un buen desempeño laboral va desde un 50 % a un 83 %, según los jefes inmediatos superiores de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Finalmente podemos afirmar que el clima organizacional de los trabajadores contratados en la Universidad Nacional de Tumbes, es desfavorable y contrariamente el desempeño laboral es favorable

Palabras claves: Clima Organizacional, Desempeño Laboral y Universidad Nacional de Tumbes

Los autores

ABSTRACT

The present research entitled: Organizational climate and work performance of the contracted workers of the National University of Tumbes 2017, was raised as a research problem How is the organizational climate and the work performance of the contracted workers of the National University of Tumbes - 2017?, Establishing as an anticipated solution that the organizational climate and the work performance of the contracted workers of the National University of Tumbes - 2017 are unfavorable.

In the same way, it was proposed as an objective: to describe the Organizational Climate and the work performance of the contracted workers of the National University of Tumbes - 2017

The type of research used was descriptive, due to the fact that the different perceptions about the organizational climate and the work performance of the contracted workers of the National University of Tumbes were analyzed.

The most significant results are: 63% consider that their capacity and effort are not recognized and if they were offered another job opportunity they would leave the institution, 63% said that their remunerations are not fair and that there are delays in 68% indicate that their work is not recognized when the promotions are given, 50% consider that the daily work they do is good, 83% indicated that there is good treatment of workers towards users, an 83 % Indicated that the contracted workers comply with the activities that are commissioned, we find that there is a good job performance ranges from 50% to 83%, according to the upper immediatly heads of the contracted workers of the National University of Tumbes.

Finally we can affirm that the organizational climate of the workers contracted in the National University of Tumbes, is unfavorable and contrarily the labor performance is favorable

Keywords: Organizational Climate, Labor Performance and National University of Tumbes

The authors

II. PLAN DE INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Situación Problemática.

Para Fiallo, Alvarado y Soto (2015), se debe tener en cuenta que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de las organizaciones, por ello, en la actualidad las organizaciones se están preocupando por los diferentes factores que evitan que la empresa sea más eficiente, uno ellos es el Clima Organizacional, debido a que tiene influencia en el comportamiento de los trabajadores y condiciona su desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Existen diferentes causas que ocasionan este problema, entre ellas tenemos: la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Así, un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización, cumplan con los objetivos de la organización, ya que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar el desempeño, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.

Ante esta situación, cabe formular la siguiente interrogante: ¿Para qué investigar sobre clima organizacional?, o lo que es lo mismo ¿qué objetivos tiene los estudios sobre clima organizacional? Según Chiang, Martín y Núñez (2010), el conocimiento del clima organizacional proporciona retro información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conducta de los miembros, como en la instructora organizacional o en uno o

más de los sistemas que lo componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de sus miembros, a través de persecuciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Los sistemas socio económicos de cualquier país basan sus funcionamientos en las políticas que se determinan a través del estado. Por tanto, para que los sistemas puedan perpetuarse en el tiempo sustenta sus bases en las organizaciones que conformadas como entes son estructuras con una serie de unidades diferentes, que sin embargo están dispuesta a alcanzar un objetivo común. En este sentido, los objetivos que se plantean deben estar en función de las necesidades que surgen de la sociedad lo que se conoce comúnmente como razón social.

Cada día es necesario que las organizaciones establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella es decir, interno y externo. Entre los internos se pueden mencionar al personal directivo y el resto de compañeros y como externo clientes, proveedores y público en general. Ambos elementos son recipientes de factores descritos como parte del Clima Organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dicho elemento y la empresa.

Para García, M y Bedoya, M (1997) dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desempeño de sus trabajadores, la segunda es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a los trabajadores mediante cuestionarios diseñados para tal fin.

Por su parte Brunet (1999), expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito.

En la actualidad en todos los sectores económicos, no basta innovar y proporcionar calidad a los productos si no va acompañada de un buen servicio

al cliente, porque todos los esfuerzos, que realiza la empresa son enfocados a la satisfacción de sus necesidades. La evaluación o concepto que tiene el cliente acerca de la organización es el reflejo de la calidad del ambiente interno de la empresa misma (Calva y Hernández, 2004).

Clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, refiriéndose tanto a la parte física como emocional.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia del cambio.

En la actualidad las Instituciones Públicas y Privadas enfrentan una realidad competitiva cambiante en cuanto a su estructura organizacional, estas instituciones se consolidan y desarrollan cuando sus miembros son conscientes que pertenecen a un ambiente y clima saludable, fortaleciendo los lazos interpersonales y comprometiéndose en la construcción de su institución donde laboran.

La importancia de la evaluación del clima organizacional en las Instituciones Laborales, se aprecia tanto en la demanda social y en la exigencia de los clientes. Sus dimensiones y el estudio de las mismas deben favorecer y facilitar el camino al logro de los objetivos propuestos.

Del análisis de observaciones, se ha podido detectar que el ambiente laboral de la Universidad Nacional de Tumbes, se encuentran situaciones que están afectando al personal en el desarrollo de sus actividades, las cuales se necesitan mejorar en factores como: el cambio de actitudes de negativas a positivas, la motivación, las mejorar el clima laboral, los eventos de integración, los reconocimientos, la mayor participación, el sentido de pertenencia, el crecimiento, las reglas de promoción (ascender de puesto), la seguridad laboral, la conformación de equipo de trabajo, la integración de unidades diligenciación

y el conocimiento de la misión y la visión, mejorando su ambiente de trabajo y la percepción del mismo.

Por ello, se considera muy importante diagnosticar el clima organizacional y de esta forma analizar críticamente la situación en la que se encuentra el ambiente laboral que perciben los empleados, así se identifican aspectos que pueden ser mejorados para generar altos niveles de desempeño y al mismo tiempo identificar las áreas claves que retrasan la productividad, reducen la eficacia y pueden generar costos inesperados en el futuro.

En la Universidad Nacional de Tumbes, labora personal profesional, técnico y auxiliar, quienes apoyan los procesos administrativos que se dan en las diversas dependencias de la institución.

Este personal, especialmente el contratado, se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficiencia laboral como: los diferentes estilos de liderazgo de los jefes correspondientes que en mayor o total porcentaje son incorporado como personal de confianza y con el más alto nivel de la institución y algunas veces son cambiados o rotados sin llegar a concretar un objetivo, otro aspecto es la deficiente comunicación, la alta rotación de personal sin previo aviso, el choque entre los valores de la entidad y los valores individuales y otros.

Todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos, autoritarios que merman la eficiencia del personal en sus actividades laborales. Por tal, razón se plantea la presente investigación a fin de descubrir cuáles son las principales dimensiones y factores que están influyendo en este clima organizacional y dar las recomendaciones necesarias a fin que se materialicen en bien de la producción laboral y satisfacción del usuario y el logro de metas y objetivos institucionales.

Por lo antes manifestado, es que hemos creído conveniente realizar la presente investigación titulada Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes – 2017.

1.2. Formulación del Problema.

¿Cómo es el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes - 2017?

1.3. Justificación del problema

La presente investigación se justificó por los siguientes aspectos: (social, ambiental, técnico económico).

Justificación Social, el clima organizacional y la productividad laboral, involucran a sujetos que se desarrollan en función a esas dos variables, un clima de convivencia armoniosa adecuada para el desenvolvimiento de las personas y una producción laboral el fortalecimiento de la Institución y una buena producción de los servicios que brinda a los usuarios.

Justificación Ambiental, El ambiente donde una persona desempeña diariamente su trabajo, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional, el que puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Justificación teórico – científico, porque sus resultados permitirán tener un nuevo conocimiento que explique la incidencia entre el clima organizacional y la

productividad laboral de los trabajadores y que puede ser buen referente para la toma de decisiones en los planes de mejoramiento institucional y sus resultados podrán ser generalizados y sirvan para llenar vacíos cognoscitivos existentes.

Justificación Práctica: indica la aplicabilidad de la investigación, su proyección de la sociedad, quienes se benefician de ésta, ya sea un grupo social o una organización. Otros autores sostienen que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda resolver un problema o por lo menos pone estrategias que, de aplicarlas contribuirían a resolverlo, vale decir, explicar por qué es conveniente es llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivaran de ella.

Justificación Metodológica: los resultados de la presente investigación se podrán aplicar a otras organizaciones, para mejorar el clima organizacional y con ello también mejor la productividad laboral de sus trabajadores mediante la adopción de indicadores de gestión para optimizar la productividad.

Justificación económica: Permitirá demostrar que el clima organizacional contribuye al mejoramiento de la productividad laboral de los trabajadores y esa productividad laboral será determinante para mejorar la viabilidad financiera de cualquier organización pública o privada, información que nos ayudará a conocer la solvencia y rentabilidad que obtendrán los inversionistas.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.

2.1 Antecedentes

Escobar y Hernández (2004), en su investigación: Percepción del clima organizacional en los trabajadores de la contraloría municipal de Maracaibo. El trabajo está orientado a medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. La población utilizada para la investigación, estuvo conformada por 112 trabajadores, de las cuales 44 fueron del sexo masculino y 68 personas del sexo femenino, con edades comprendidas entre 18 y 69 años, con un estimado de 1 a 20 años de experiencia en la institución. Para la recolección de la información sobre la variable de percepción del clima organizacional, se seleccionó como instrumento de medición el cuestionario auto-administrado diseñado.

Cangas y Labarca (1997). La investigación Percepción del clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Castilla – Piura. Arrojó como resultado, que la percepción global del clima organizacional hubo prevalencia del nivel intermedio positiva, debido a que la mayor distribución de los sujetos se agruparon en esa categoría (56,8%). Como conclusión, se obtuvo una percepción positiva en el clima organizacional.

Palma Carrillo, Sonia (2005), realizó un estudio titulado: Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 profesores y empleados administrativos de tres universidades de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de Motivación y Clima Laboral bajo el enfoque de Mc Clelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados por el Software SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de Motivación y Clima laboral resaltándose la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Navarrete y Orozco (1999), en su investigación titulada Efecto de un programa de musicoterapia sobre el nivel de estrés laboral en los trabajadores del departamento de seguridad (Interbank, Banco Universal), su objetivo general se centró en determinar el efecto de la musicoterapia sobre la variable de estrés laboral en el departamento de seguridad de la institución. La población utilizada fue de 38 personas en el área de seguridad adscritos al departamento de seguridad de la institución, presentaron las siguientes características: sexo tanto masculino como femenino, en edades comprendidas entre 20 y 55 años con un nivel de instrucción de bachiller como mínimo. Para la recolección de información se utilizó como instrumento una escala de estrés laboral (ETRA), que fue diseñada por Romero (1991), éste sirvió de pre-test y post-test en la investigación. Esta arrojó como resultado que existe un nivel medio de tensión psicológica del individuo sobre su desempeño laboral, evidenciando que el efecto de la música - terapia sobre las relaciones interpersonales tiene un efecto grupal favorable. La conclusión es que la aplicación del programa de musicoterapia se detectó una disminución del nivel de estrés laboral, tanto a nivel global como en las dimensiones de sobrecarga de trabajo, conflicto de roles e interferencia en el desempeño, demostrándose la efectividad del programa de musicoterapia. Los conflictos más frecuentes fueron los laborales para el 58,06 % y los familiares para el 12,90 %. Predominaron como síntomas fundamentales el insomnio en el 54,83 % y la ansiedad en el 51,61 %. Los cuadros reactivos alcanzaron una mayor incidencia.

Hernández M, Gutiérrez y Flores (S/F), llevaron a cabo su investigación titulada: El Estrés en el trabajo: Un enfoque Psico-administrativo. El trabajo está orientado a la determinación de los factores que provocan el estrés, los síntomas y efectos. La población utilizada para dicha investigación fueron 100 trabajadores de ambos sexos de una organización privada del D.F, México. Para la recolección de la información sobre la variable estrés laboral, se construyó una encuesta con 55 reactivos a los cuales los sujetos tenían que responder, si la condición referente a su organización y a su grupo de trabajo,

en cuanto a la fuente de estrés se da, (1) Nunca, (2) Raras veces, (3) Ocasionalmente, (4) Algunas veces, (5) Frecuentemente, (6) Generalmente y (7) Siempre. La investigación arrojó como resultado que el 56% de la población experimenta un nivel medio de estrés por ambigüedad de rol, que un 60% experimenta un nivel de estrés bajo por responsabilidad de personas y que un 48% de los sujetos experimenta un nivel de estrés bajo por el clima organizacional de su empresa. Como conclusión se obtuvo que un nivel de Estrés laboral bajo en la organización donde se llevó a cabo el estudio.

Cruz Cordero, Teresa (2003) en su investigación: Motivación y satisfacción laboral: factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores y obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Fernandez y Flores (2013). En su investigación titulada Estudio del Clima Organizacional y su influencia en el Personal Ascrito a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Abierta, tuvo como objetivo principal el análisis de los factores que influye en el clima organizacional. La metodología utilizada se basó en una investigación de campo, de tipo descriptiva, utilizando para ello una población de 40 personas que laboran en la institución, la técnica utilizada para la recolección de datos fue encuesta al personal. Los resultados demostraron que: a) la necesidad de mejorar el clima organizacional en la institución con base a todos los resultados y b) la existencia de fallas en el proceso de comunicación en la institución, se propuso un programa de comunicación para mejorar el clima organizacional

Orbegoso, A. (2011). En su artículo titulado Análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú concluye que estas investigaciones en su mayoría son descriptivas, la mayoría son diagnósticos, algunas son correlacionales, siendo casi inexistentes los trabajos comparativos. La relación positiva entre clima y satisfacción laboral es el nexo que más evidencia ha acumulado en nuestro medio. Como prueba la teoría y la investigación internacional, el clima genera efecto sobre el trabajador. Un clima positivo o negativo se enlaza con afectos similares en las personas que trabajan. Solo dos investigaciones de la muestra de estudios examinadas se trasaron el objetivo de mostrar la relación entre clima y motivación. Los resultados son contradictorios.

En materia laboral se encontró diferencias de clima en personal de salud según género, grado de instrucción, nivel socio económico y puesto que se ocupe; así mismo se identificó diferencias de clima por edad, estado civil, tiempo de servicio y condición laboral en administrativos del sector educación.

Armas, M. (2010). En su investigación “Factores asociados al clima organizacional ...” concluye que el clima organizacional está determinado por la percepción que tenga los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reacción de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional.

Ortiz, P. (2011). En su investigación “Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora” concluyó que la variable sexo no es un factor preponderante que determine el rumbo de la investigación dentro de la empresa comercial mexicana Mega Jiutepec; la variable edad es una variable que no influye directamente con el clima laboral dentro de la empresa, se observa que la edad aproximada dentro de la empresa es de 25 a 35 años, este rango es considerado a una población joven, pero esta variable no está incluyendo, se observa una igualdad en cuanto a la edad y los departamentos. En cuanto a la antigüedad los más satisfechos son los más antiguos. Tanto hombres y mujeres se sienten satisfechos con su área de trabajo, con su

puesto, con el trato que reciben en la empresa los beneficios que se le atribuyen

Fuentes, S. (2012). En su investigación “Satisfacción laboral y su influencia en la producción laboral” el objetivo de establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. Las variables de estudios fueron la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto interno como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación. De los resultados se concluyó que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción alto (67% a 100%) y esto se debe a que son reconocidos por su trabajo tiene buena relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo son favorables, las políticas van acorde a cada trabajador y el organismo judicial es un buen patrono. Los resultados en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos de 100, para arriba, lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la delegación de recursos humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario.

Castillo, (2010). En su investigación, “El Clima organizacional de una Empresa Comercial de la Zona Centro de Tamaulipas, México: CASO MULTI”, concluyó qué: En la dimensión de estructura organizacional se observó una buena percepción de los empleados, puesto que en su porcentaje importante de cada reactivo presentado en sentido afirmativo se expresó por los encuestados con un valor alto en la escala de medición que va de acuerdo o muy de acuerdo. Esto permite valorar que los empleados perciben bien a la empresa en esta dimensión. Sin embargo, en esta dimensión de estructura hay que poner cuidado y tomar medidas para mejorar la perfección de los empleados, respecto al burocratismo considera que hay falta de organización y planificación, así como de confusión a quien reportar. Recomienda que la empresa formule manuales de organización y funciones actualizadas y con respecto a la dimensión de responsabilidades, se determinó que los trabajadores sienten que

asumen en libertad las acciones correspondientes a sus obligaciones; muestran una percepción de acuerdo a muy de acuerdo en que normalmente su trabajo es revisado dos veces, puesto que no se tiene mucha confianza en los juicios individuales, sin embargo manifiestan que tienen libertad para trabajar y participar libremente. En esta dimensión se determina normalmente que hay un gran número de excusas para justificar los errores del trabajador y que no les interesa asumir sus responsabilidades por el trabajo.

La dimensión de recompensa presenta áreas débiles, por lo que es muy importante que la empresa valore esto, se considera que tiende a desmotivar a los empleados, y quizás aquí está la respuesta a los hallazgos de la dimensión anterior, que habla sobre la responsabilidad que asumen los trabajadores sobre su trabajo. Se encuentran en la dimensión recompensa que los trabajadores perciben en un porcentaje alto, que no existe un buen sistema de promoción en la empresa y que si se comete un error el trabajador es sancionado, también se determina que las recompensas no se dan en función del desempeño.

Sobre la dimensión de riesgos, en general se identifica una percepción favorable por los trabajadores, considerándose que el personal posee un sentimiento alto de los desafíos que se imponen por su empresa.

En cuanto a la dimensión de relaciones, es importante tener atención al aspecto de la relación entre jefes – subordinados, puesto que fue la que recibió en mayor medida una percepción negativa. Se recomienda que los jefes tengan más contacto con sus empleados, que haya reuniones formales e informales con frecuencia para conocer los problemas o necesidades de los subordinados a efecto que sientan que su superior los toma en cuenta y atiende o trata de resolver los problemas que se le presentan al ejecutar sus actividades.

Respecto a la dimensión de conflicto, se identifica que en la empresa no se propicia un ambiente abierto al análisis y discusión de las situaciones, a efecto de impulsar un entorno de aceptar acciones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones.

Con respecto a la dimensión identidad, se determina, en un porcentaje alto, que los trabajadores se sientan orgullosos de ser parte de esta empresa, que forman parte de un grupo de trabajo que funciona bien; sin embargo también se determina que existe la necesidad de establecer acciones a fin de mejorar la lealtad de los trabajadores hacia la empresa puesto que cada quien se preocupa por sus intereses.

Crespin & A. (2012), en su investigación “Clima Organizacional Según la Percepción de los Docentes de una Investigación Educativa de la Región Callao”. La investigación concluye que: El clima organizacional que perciben los docentes es predominantemente medio, esto podría deberse a una escasa filiación, por parte de ellos, lo cual impedirá una buena relación personal y grupal, siendo un elemento de riesgo. Así mismo las puntuaciones logradas en la dimensión estructura, se han ubicado en el nivel medio, confirmando que no se había logrado un nivel de cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos.

Con relación a la dimensión recompensa que reciben los docentes en el resultado obtenido destacan el nivel medio y el nivel bajo lo cual nos hace suponer que el personal docente que labora en la institución educativa percibe un limitado reconocimiento es decir no siente que es debidamente recompensado frente a la labor complicada.

Las puntuaciones logradas en la dimensión relaciones se han ubicado predominantemente en un nivel medio y bajo, estos resultados nos llevan a presumir que las relaciones laborales no son nada favorables en la institución, debido a que el personal directivo no busca estrategias para fortalecer los lazos de amistad entre los docentes mediante la promoción de actividades que realcen los valores de amistad, respeto, solidaridad, así como enriquecerse mutuamente de conocimientos que tenga cada uno. En cuanto a la dimensión identidad los resultados se sitúan en un nivel de percepción alto, hace suponer que los docentes se sienten plenamente identificados con la labor que realizan.

2.2. Bases Teórico-científicas.

2.2.1 El Clima Organizacional

2.2.1.1 Generalidades de Clima Organizacional

Goncálves (2000), considera que para comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las que son percibidas directas o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.

El clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones, las cuales buscan el mejoramiento del ambiente, para poder alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desarrolla su trabajo de manera permanente, el trato con los demás miembros de la organización con los clientes, son elementos que conforman lo que se define como clima organizacional.

Para Chiavenato (2007), el clima organizacional es el ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente,

es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. Plantea además que los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, esto lo define como adaptación, lo cual no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social.

El clima organizacional no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado en una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los trabajadores; el clima en las organizaciones, está integrado por elementos como:

- a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueden sentir los empleados en la organización.
- b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos cohesión, normas y papeles.
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- e) La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

2.2.1.2 Características del Clima Organizacional

Según Salom (1994), el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros, respecto a su estar en la organización. Entre las características más resaltantes están las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral, tenemos:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad, puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato, y contribuir con su propio comportamiento que este clima sea agradable.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

2.2.1.3 Factores que conforman el Clima Organizacional

Según Goncálves (2000), hay factores extrínsecos e intrínsecos de la organización los cuales influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de esto reside en el hecho de que, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externo y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador, de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí, que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

La existencia de cada organización dentro de un medio ambiente que cuenta con factores externos e internos, están conformados por elementos físicos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos; que de una u otra manera afectan y se ven afectados por las políticas y procedimientos organizacionales, por tal motivo cualquier programa desarrollado para la administración de los recursos humanos deben tener presente dichos componentes. Brunet (1999), considera que el clima organizacional, es un componente multidimensional de elementos que se pueden descomponer en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modo de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección y otros.

Continúa diciendo que el clima organizacional es una abstracción muy reciente incorporada a la psicología industrial y organizacional, y está constituida por una fusión de dos grandes escuelas del pensamiento que son:

- a) **Escuela de la Gestalt:** Este enfoque se centra en la percepción de la organización (el todo es diferente a sus partes) de tal modo que la

percepción del medio de trabajo y del entorno, es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

- b) **Escuela Funcionalista:** Esta escuela plantea que el pensamiento y el comportamiento de un individuo, depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales, las cuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Los individuos tienen la necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización, y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea.

2.2.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Para estudiar el clima organizacional hay alternativas, entre las que destaca la técnica de Litwin y Stinger (1978), que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- a. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b. **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben, es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- c. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d. Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f. Cooperación:** Es el sentimiento que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g. Estándares:** Es la percepción que tienen los miembros cerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- h. Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Estas dimensiones son importantes para la organización ya que ellas son las que hacen que se formen los sentimientos y percepciones de los miembros dentro de la organización y por medio de ellas van a actuar, tanto para con sus compañeros de trabajo, como para la organización.

2.2.1.5 Tipos de clima organizacional.

Prevalecen cinco tipos de clima organizacional, y los grupos pasan por ellos, en varias etapas de su desarrollo en la organización, como respuesta a las

presiones internas y externas, en ocasiones experimentan cada clima en forma pura, pero lo que generalmente prevalece es una mezcla de dos o más de los cinco tipos de clima (Brunet, 1999):

Clima rutinario: Caracteriza actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena.

Clima orientado a la tarea: Se basa en “el trabajo bien hecho desde la primera vez”. Se caracteriza por actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho.

Clima de apoyo mutuo: Caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos tienen una importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales.

Clima práctico: Caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, a menos que afecte a gran parte de la organización, entonces trabajan en equipo para solucionarlo.

Clima propósito: Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos.

Las personas pueden sentir mayor satisfacción con la calidad de sus relaciones como con la calidad de lo que producen conjuntamente.

Aquí se ve una clara diferencia entre los tipos de climas existentes dentro de una organización, estos son importantes para ella; ya que de esta manera se puede observar que tipo de clima se maneja, y así poder actuar y/o invertir la situación si es necesario, para el progreso de la empresa.

2.2.1.6 Funciones del clima organizacional.

Según Javier Castellanos (2012), las funciones del clima organizacional son:

Desvinculación. Lograr que un grupo que actúa mecánicamente o un conjunto de personas que no está identificado con la tarea que realiza, se comprometa con los objetivos de la institución.

Obstaculización. Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

Espíritu. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad. Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento. Se refiere a un comportamiento caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción. Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje. Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo.

Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como personas y hacer algo para ellos en términos humanos.

Responsabilidad. El efecto de ser cada individuo su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa. La sensación de que al personal se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?.

Cordialidad. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde arriba y desde abajo.

Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Formalización. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Conflicto. La sensación de que los jefes y colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más que en políticas como personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores. La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Adecuación de la planeación. El grado en el que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.

2.2.1.7 Resultados que se obtienen del diagnóstico de Clima Organizacional.

Tamayo, Traba y Núñez (2011), consideran que algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico organizacional son:

- 1) Retroalimentación.** Se refiere a los aprendizajes de nuevos datos referentes de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Asimismo, se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente a mejoras si la forma en que se dirige a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultorías de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- 2) Conciencia de las normas socioculturales cambiante o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican sus actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios de las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva regla tiene un potencial de mejora, porque el individuo ajustará su forma de actuar para alinearla a los nuevos estatutos. Aquí se supone que la conciencia de que ahora se está jugando con una nueva serie de órdenes, es una causa de permutación en la gestión individual. Además, el origen de las pautas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus reglas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y

en las actividades intergrupales, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

- 3) Incremento en la interacción y la comunicación.** La interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Ya que el incremento en las relaciones es conducente a un aumento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una visión de túnel o de autismo, según Murphy. La comunicación contrarresta esta tendencia, esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del diagnóstico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
- 4) Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.
- 5) Educación.** Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar: a) El conocimiento y los conceptos b) Las creencias y actitudes anticuadas c) Las habilidades. En el clima organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de

progreso aceptada. Este es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

- 6) Participación.** Se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la colaboración incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la cooperación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.
- 7) Responsabilidad creciente.** Se refiere a quién es responsable de qué, y quienes vigilan el desempeño relacionado con dichos compromisos. Estos dos aspectos deben estar presentes para que mejore el desempeño.
- 8) Energía y optimismo crecientes.** Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados, debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La voluntad y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, los programas de calidad de vida en el trabajo, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

2.2.1.8. Importancia del Clima Organizacional en la administración de empresas

La importancia de Clima Organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que demuestra en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas

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

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que debe ofrecer calidad de vida en el trabajo. Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar en una empresa tres puntos fundamentales que son:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la institución.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en la conducta de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un buen ambiente puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos. Las investigaciones del clima sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

El Clima Organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores. Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los subalternos consideren el clima en general.

2.2.2.1.9 Determinantes del Clima Organizacional

A criterio de Pineda Arenas y Pineda Sánchez (2012), los determinantes del clima organizacional son:

- Prestaciones
- Relaciones Gerente-subalterno
- Incentivos
- Participación
- Políticas
- Procedimientos
- Normas
- Seguridad
- Servicios
- Sueldos y salarios
- Naturaleza del trabajo
- Condiciones de trabajo

2.2.1.9 Determinantes específicos del Clima Organizacional.

Pasando de lo general a lo específico, los determinantes del clima organizacional son:

- **Condiciones económicas.** Las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a los altibajos de la economía.

- **Estilo de liderazgo.** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel, es posible que tenga un fuerte impacto en el Clima Organizacional.
- **Políticas organizacionales.** Las políticas específicas, pueden influir en el C.O.
- **Valores gerenciales.** Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyan en el clima laboral. Como resultado, los miembros de algunas instituciones pueden percibirla como paternalistas unipersonales formales e informales, agresivas, positivas, dignas o indignas de confianza.
- **Estructura organizacional.** Una entidad estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente.
- **Características de los miembros.** La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la empresa, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, pueden tener un considerable impacto.
- **Tipo de actividad.** A la que se dedica una organización influirá en su clima. Este puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
- **Adelantos tecnológicos.** Ya que en la actualidad se opera con equipos completamente diferentes de los que operaban hace algunos años.
- **Contratos laborales.** El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las entidades en dos áreas importantes del clima organizacional: diseño de puestos y sistemas de recompensas.
- **Crecimiento organizacional.** En las grandes empresas es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes empresas donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la institución.
- **Atractivo del descanso.** Desde que las industrias de la recreación en el tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de laborar. Se trata de que con el creciente número de oportunidades para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

El clima se ve influido por la naturaleza de la organización, por eso, toda organización crea o proporciona un ambiente que está en relación con la forma de dirigir de sus gerentes, quienes ponen en evidencia sus principios y valores morales que se ven reflejados en la conducta de los miembros de la empresa.

2.2.2.0. Pasos sugeridos para un estudio de Clima Organizacional.

Según Cole y Gaynor (2005), los pasos más apropiados son los siguientes:

- 1) Planear la encuesta.
 - Desarrollar objetivos con claridad.
 - Buscar el momento apropiado.
- 2) Diseñar el cuestionario.
 - Cubrir todo lo necesario.
- 3) Administración del cuestionario.
- 4) Análisis del cuestionario.
- 5) Actuar en forma apropiada.
 - Retroalimentando a las personas
 - Acciones correctivas.
 - Seguimiento a planes de la dirección.
- 6) Repetir periódicamente el estudio.

2.2.2.21 Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio.

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- Satisfacción general de los trabajadores.
- Mejor comunicación.
- Positivización de las actitudes.
- Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

2.2.2.22 Resultados de un Clima Organizacional negativo.

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Pérdidas de tiempo
- Quejas
- Mayor tiempo extra
- Calidad deficiente
- Sabotajes
- Demoras
- Hurtos
- Mayor rotación de personal
- Incrementos de gastos
- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

2.2.2.23 Elementos del Clima Organizacional

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las compañías deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una gestión con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Por lo tanto se dice que, el ambiente laboral no se toca; pero es algo real dentro de la empresa que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

El ambiente está integrado por los siguientes elementos:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado.

- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Los seis elementos de C.O. ya mencionados, determinan el rendimiento del personal en función de:

- Alcance de los objetivos.
- Satisfacción en la carrera,
- La calidad del trabajo,
- Su comportamiento dentro del grupo,
- Considerando el alcance de objetivos,
- La moral,
- Resultados y cohesión: Desde el punto de vista de la organización influirán en la producción.
- Eficacia.
- Satisfacción.
- Adaptación.
- Desarrollo.
- Supervivencia.
- Absentismo.

2.2.2.24. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de Likert establece que la conducta asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones

organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

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

- **Variables causales:** definidas como independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** Estas están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- **Variables finales:** estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la estructura tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema 1. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.”

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

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

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

El sistema IV. Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzarlos a través de la participación estratégica.

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

El instrumento de Likert para medir el Clima Organizacional, está diseñado de la siguiente manera, considerando aspectos como:

- **Método de mando:** manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados;
- **Características de las fuerzas motivacionales:** estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- **Características de los procesos de comunicación:** Hace referencia a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- **Características del proceso de influencia:** referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- **Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos:** estas se basan en las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- **Características de los procesos de planificación:** estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- **Características de los procesos:** todo aquello referente a procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- **Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento:** referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Existen otros cuestionarios los cuales se detallan a continuación:

Halpin y Crofts (citados por Dessler, 2001) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas son:

- 1) **Desempeño:** implicación del personal docente en su trabajo,
- 2) **Obstáculos:** sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias,
- 3) **Intimidad:** percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales;
- 4) **Espíritu:** satisfacción de las necesidades sociales de los docentes;
- 5) **Actitud distante:** comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes;
- 6) **Importancia de la producción:** comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.
- 7) **Confianza:** esfuerzos del director para motivar al personal docente.
- 8) **Consideración:** referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.
- 9) **Litwin y Stringer** (citados por Dessler, 2001) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.
- 10) **Pritchard y Karasick** (citados por Dessler, 2001) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición.

Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con esta medición, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad de la institución a evaluar y a las características de los

miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

1.1.14. Clima y Cambio Organizacional

Si el clima organizacional dentro de la empresa no es el adecuado y afecta el desempeño de los empleados, el alcance de objetivos y el logro de las metas institucionales; generalmente surgen los cambios organizacionales.

El concepto que define al cambio organizacional es el siguiente:

- La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Robbins, Stephen 1999:57).

1.1.15. Tipos de fuerzas de Cambio

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen como consecuencia del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas y cambios de directivas.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas; cuando esto sucede se está en presencia de los cambios genéricos.

Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo.

2.2.2 EL DESEMPEÑO LABORAL.

2.2.2.1 Definición de desempeño laboral

Chiavenato (2007) define el desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- **Desempeño de las tareas**

Referido al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicios a la realización de las tareas administrativas.

- **Civismo**

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

- **Falta de productividad**

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

2.2.2.2 Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos ayudar en la dirección a tomar decisiones sobre recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

- **¿Qué se evalúa?**

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

- **Resultados de las tareas individuales.**

Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

- **Conductas**

En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

- **Rasgos**

Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de riesgos para evaluar el desempeño laboral.

2.2.2.3 Razón para evaluar el desempeño de los empleados

Aamodt (2010) explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para mejorar el desempeño.

Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, la evaluación de

360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

2.2.2.4. Proporcionar capacitación a los empleados

Silicio (2004), considera que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo no se debe olvidar que lo más importante es establecer el momento para determinar cómo se pueden mejorar estas últimas.

2.2.2.5. Determinar los incrementos salariales

Aamodt (2010) refiere que el valor de un puesto se determina mediante factores como el grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto está en función de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral. En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial. Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo.

2.2.2.6. La toma de decisiones para ascenso

Aamodt (2010) también considera que la otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar quiénes deben ser los empleados

ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente. El mejor empleado en un nivel no siempre lo es en el siguiente.

Toma de decisión para despido

Desafortunadamente, proporcionar realimentación, asesoría y capacitación a los empleados no siempre mejora el desempeño ni reduce los problemas de disciplina. Aquí las técnicas de administración del desempeño no son exitosas, los resultados de una revisión pueden indicar que la mejor vía de acción es despedir al empleado.

2.2.2.7. La importancia de realizar investigación de personal

Aamodt (2010) explica que la última razón para evaluar a los empleados es la investigación de personal. Se deben validar las pruebas laborales y una forma de hacerlo es correlacionar las puntuaciones de las pruebas con algunas medidas precisas del desempeño laboral. Sin embargo para hacerlo, debe estar disponible una medida precisa y confiable de este último. Lo mismo aplica al evaluar la efectividad de los programas de capacitación. Para determinar dicha efectividad, hay que contar con una medida precisa del desempeño para utilizarla al determinar si este mejora como resultado de la capacitación.

2.2.2.8. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

Dessler y Verela (2011) exponen que las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente

directo y también cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado. Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso. Una encuesta reveló que alrededor de la mitad de los ejecutivos y 53% de los empleados ahora participan en sus evaluaciones de desempeño.

En continuidad las evaluaciones son bastante indulgentes, las cuales presentan una inclinación al servicio de los colaboradores y pocas veces coinciden con las calificaciones que designen los supervisores. Tal vez sea más correcta para fines de desarrollo y deben combinarse con otras fuentes de información para disminuir errores de evaluación.

Evaluación por parte de los colegas (pares)

Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) gana más prestigio. Un empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora.

Entonces esta designada a un supervisor. Los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces. Un estudio que se realizó colocó a estudiantes en grupo de trabajo auto administrados. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían un impacto positivo inmediato sobre la apreciación de la comunicación abierta, la motivación en las tareas de los empleados tienen como resultado la apatía, social viabilidad grupal, cohesión y satisfacción.

Comités evaluadores

Algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y unos tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación los diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

Autoevaluaciones

Ocasionalmente, también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas. Un estudio que se realizó en una organización, llegó a la conclusión que si se le pide a un empleado calificar su propio desempeño laboral el 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior y prácticamente todos los empleados restantes se clasifican a sí mismo al menos en el 50% superior; en otro estudio. Las autoevaluaciones en realidad se correlacionaron negativamente con su desempeño posterior en un centro de evaluación en contraste, un promedio de las calificaciones de supervisor, colega y subalterno del trabajador predijeron el desempeño en el centro de evaluación del sujeto.

- **Evaluación por parte del personal subalterno**

En ciertas empresas se permite que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas

potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere.

La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente. Un estudio que se realizó, se enfocó en 252 gerentes durante cinco administraciones anuales de un programa de retroalimentación ascendente. Los gerentes a quienes inicialmente se les calificó como deficientes o moderados presentaron mejorías significativas en puntuaciones de retroalimentación ascendente, durante un periodo de cinco años. Los gerentes que se reúnen con los subalternos para analizar y examinar su retroalimentación ascendente mejoraron más que los gerentes que no lo hicieron.

- **Evaluación de 360° grados**

La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El crecimiento común consiste en conseguir que quienes califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar. Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de automejoras.

2.2.2.9. Administración del desempeño

Este proceso integrado se denomina como administración del desempeño y se trata de los procesos del desarrollo mediante el cual las compañías tienen la seguridad de que la fuerza laboral se trabaje para alcanzar las metas que la organización, incorpora las prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, aumenta sus habilidades y capacidades, y

evalúa constantemente su comportamiento enfocado a metas y luego lo recompensan en una forma que se espera, ya que esto tendrá sentido en las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales de cada empleado. La idea consiste en avalar que dichos elementos sean firmes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere llegar a lograr. El enfoque de la administración de desempeño actualmente refleja los intentos de los gerentes por reconocer la forma más clara de la naturaleza interrelacionada de los factores que tienen influencias en el desempeño del trabajador y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño en un mundo globalmente competitivo.

- **Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado**

Como eje de la administración del desempeño se tiene la idea que los esfuerzos del empleado deberían estar dirigidos a objetivos y metas, en primer plano el gerente debe evaluar al colaborador basándose en el desempeño del mismo, a base de los estandartes específicos, ya que se espera a que se le mida. En segundo plano el gerente debería asegurarse de las metas y los estándares del desempeño del empleado para que estos tengan sentido, en términos de las metas más extensas de las empresas. De manera correcta existen en las compañías una jerarquía de metas, las cuales de la alta gerencia implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de poder.

2.2.2.10. Métodos de evaluación de desempeño

Dessler y Verela (2011) exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargos de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran:

- **Ensayos críticos**

Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

- **Incidentes críticos**

Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

- **Escala gráfica de calificación**

Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño como la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificará por medio de escalas graduadas.

- **Escala de calificación basada en el comportamiento**

Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.

- **Comparación forzada**

Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

2.2.2.11. Sistemas de incentivos económicos

Newastrom (2011) indica que hoy en día, muchas empresas que luchan por sobrevivir se enfocan en su atención a la administración del desempeño, esta idea parte de la premisa que el desempeño del colaborador puede administrarse y mejorarse ya sea mediante el establecimiento de metas, ya que una buena estructura organización actualiza, una mejor tecnología, nuevos horarios de actividades laborales, una alta participación de los empleados y una mejor motivación. Un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor productividad. Se puede aplicar un sistema de incentivos económicos de algún tipo a casi cualquier trabajador, el factor básico de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional y hacer que el salario de un empleado dependa de una o más dimensiones.

Entre los objetivos adicionales se pueden mencionar la facilitación del reclutamiento y la retención de los buenos empleados, el estímulo de

conductas deseables, como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades claves del personal. Los criterios para aplicar estos incentivos tendrán la producción del empleado las utilidades de la organización, ahorros en costos, unidades enviadas, un nivel de servicio al cliente o la proporción entre los costos de la mano de obra y las ventas totales. La evaluación del desempeño puede ser utilizada en forma individual o colectiva, y el salario puede ser inmediato o futuro como en los planes de participación de utilidades.

Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño

Diversos tipos generales de incentivos variables relacionan la retribución con el desempeño tal vez la medida más popular es que el aumento de la producción determina el pago, como se ilustra en las comisiones de ventas o en el pago a destajo o por pieza, que vinculan directa y simplemente el desempeño al premio. Los trabajadores que producen más, reciben más. A menudo la paga se determina por una combinación de medidas de cantidad y calidad para garantizar una alta calidad del producto o servicio. Independientemente del tipo de incentivo, el objetivo es relacionar una parte del salario del trabajador con alguna medida del desempeño del propio empleado o de la organización.

Los incentivos también resultan favorables pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Esta clase de equilibrio entre aporte y resultado que se incrementa se percibe como equitativo por muchas personas. Aún más, si un mayor salario es un premio apreciado, los sistemas ofrecen una consecuencia deseable que debe reforzar la conducta.

Incentivos Salariales

Los incentivos son una forma de salario por méritos, ya que estos generan una mayor remuneración por un incremento en la producción o resultados, métodos que a menudo se denominan como pago por desempeño. Como

idea principal de los incentivos salariales es clara, casi siempre incrementa la productividad y reduce costos de mano de obra por unidad de producto. Los colaboradores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial. A menudo el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales.

Un sistema de incentivos debe ser bastante simple y claro para que los empleados tengan una sólida creencia de que el premio seguirá al desempeño. Es necesario establecer con claridad los objetivos, requisitos para tener derecho, criterios de desempeño y sistemas de salario, aspectos fundamentales que deben entender los participantes. Los sistemas de incentivos operan con éxito, los participantes los juzgan de modo favorable, tal vez porque reciben recompensas psicológicas así como económicas. Los empleados obtienen retribuciones por un trabajo bien hecho, lo que satisface su impulso de logro. Su autoimagen mejora debido a mayores sentimientos de competencia. Algunos incentivos fomentan la cooperación entre los empleados por su necesidad de trabajar juntos para obtener la recompensa de los incentivos.

Participación de utilidades

Es un sistema que distribuye a los colaboradores, una parte del beneficio del negocio, ya sea de inmediato o en forma de bonos en efectivo, o en una fecha posterior se conservan como acciones propiedad de los empleados. Los sistemas de salario base, incrementos de salario por desempeño y la mayor parte de otros sistemas de incentivos reconocen las diferencias individuales mientras que la participación de utilidades reconoce los intereses mutuos. Los empleados se interesan en el éxito económico de sus empresas si ven que se afectan sus propias remuneraciones. De esta forma tiene a desarrollar un mayor trabajo en equipo institucional.

Participación de ganancias

Otro conveniente grupo de incentivos es la participación o producción de ganancias. Un programa de participación de ganancias en un periodo histórico básicos de desempeño organizacional mide las mejoras y comparte las ganancias con los empleados. Los planes de participación de ganancias se basan en diversas ideas fundamentales del comportamiento organizacional y son muchos más completos que los sistemas de salario. Estos planes alientan las sugerencias de los empleados, brindan incentivos por la cooperación y el trabajo en equipo y promueve una mejor comunicación.

Salario basado en competencias

Recompensan a los individuos porque saben cómo realizar su trabajo. Se remunera a los empleados por la variedad, profundidad y tipo de habilidades en que demuestra su capacidad.

Algunas empresas pagan incrementos por cada nuevo puesto que se aprenda; la mayoría de las organizaciones requieren que los empleados adquieran bloques de nuevas habilidades relacionadas, lo que puede tardar años. Debe haber una capacitación sustancial para que el sistema funcione, y se deben establecer métodos para poner precios equitativos a los puestos y certificar los niveles de habilidad de los empleados. Algunos sistemas de salario basados en competencias tienen supervisores que evalúan el conocimiento y la habilidad de los empleados; otros permiten que los equipos de trabajo determinen el avance de cada empleado.

El salario basado en competencias, como otros programas de incentivos funciona mejor si la cultura organizacional de la empresa es en general de apoyo y confianza.

Los empleados deben entender el sistema, pues deben tener expectativa realistas de sus posibilidades de obtener ingresos más altos, les debe ser posible aprender nuevas habilidades y hacer que se evalúen de inmediato,

pero deben establecer algunos límites para calificar las habilidades. En estas condiciones, el programa es congruente con los demás incentivos.

2.2.2.12. Criterios de evaluación del desempeño

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) describe que la evaluación del desempeño debe medir el mismo mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes. Así como el desempeño en las funciones gerenciales. Para una función administrativa, no es suficiente contar con un ejecutante en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como poder alto en la organización algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz.

2.2.2.13. Desempeño para alcanzar metas

Según Ruiz, Gago, García y López (2013), al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideren objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor excepcional. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida proyectada para alcanzar objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de fijar metas de manera inteligente, planificar los programas que ayuden a realizar y tener éxito al alcanzarlas.

Aquellos que han actuado con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo. En demasiados casos se promueve a quienes logran resultados por azar y se culpa de los fracasos a quienes no alcanzaron los resultados esperados debido a factores fuera de su control por tanto. La evaluación frente a objetivos cuantificables es de suyo insuficiente.

2.2.2.14. Desempeño como administradores

Koontz (2012) refiere que el sistema para medir el desempeño con base y objetivos preestablecidos debe completarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal. Los administradores de cualquier rango también realizan actividades no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal objetivo por el que se les contrata frente al cual se les debe medir, en otras palabras es decir se les debe evaluar sobre la base de que tan bien comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los estándares a utilizar en este rubro son los fundamentos de la administración pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño.

2.2.2.15. Diferentes puntos de vista sobre los problemas de evaluación

Existen diferentes puntos de vista acerca de los problemas de evaluación de desempeño los cuales son:

- **Evaluación subjetiva en comparación con la objetiva**

Existe quienes sostienen que es suficiente la calificación subjetiva de los subordinados; después de todo, el desempeño gerencial es difícil de evaluar. Del otro lado de la discusión esta quienes sostienen que una evaluación debe ser completamente objetiva. La evaluación debe enfocarse en los resultados, pero debe evitarse el juego de los números, las cifras pueden manipularse para adecuarse al caso individual frustrado así el propósito de la evaluación, además, aplica una cantidad limitada de criterios cuantificables puede hacer que se ignoren otros objetivos no establecidos formalmente, pues no pueden establecerse objetivos para todas las tareas.

- **Juzgar o autoevaluar**

Existe la opinión de que los gerentes tienen la autoridad que les confiere su cargo y, por tanto deben ser el único juez en la evaluación del desempeño de sus subordinados; pero a muchos administradores les desagrada que les coloquen en la función de juez. En especial si se les pide que evalúen las características de personalidad de sus subordinados. Los empleados también se sienten incómodos si se les juzga mediante factores que quizá no se relacione con las tareas que realicen.

- **Evaluación del desempeño anterior en relación con el desarrollo futuro**

Algunos gerentes estiman que el propósito de la evaluación es sobre todo respecto del desempeño pasado, pero otros enfocan en los aspectos evolutivos, la orientación respecto de la mejoría en el último caso es decir hacia el futuro. Con énfasis en la autoevaluación y autodirección responsables al aspecto valorativo de la evaluación se reduce de manera considerable. Es evidente que la evaluación puede ser una excelente oportunidad para destacar las fortalezas de una persona y preparar planes de acción para superar sus debilidades.

2.2.2.16. Evaluación del desempeño problemas y soluciones

Dessler (2004) explica que las actividades que realizan los gerentes están más llenas de riesgos que la de evaluar el desempeño de sus subordinados. Los empleados, en general, tienden a sentirse demasiado gratificante respecto a las calificaciones que recibirán y también saben que sus aumentos salariales, progreso profesional y tranquilidad mental podrían depender de su evaluación. Tal hecho por si solo dificulta la evaluación del desempeño. Sin embargo, aún son más preocupantes las dificultades

técnicas que pueden causar dudas sobre la equidad de todo proceso. Ahora se revisaran algunos de estos problemas técnicos de la evaluación y la manera de resolverlos, así como otros asuntos pertinentes al proceso.

Problemas potenciales de la evaluación con escala de calificación

La mayoría de los patrones usan escalas gráficas para evaluar el desempeño, pero estas son en especial susceptibles a distintos problemas por las razones siguientes.

- **Estándares pocos claros**

Esta escala gráfica de calificación parece objetiva, pero posiblemente produciría una evaluación poca irrazonable debido a que las características y los grados de méritos son confusos.

- **Efecto de halo**

Es la influencia que tiene la impresión general del evaluador sobre las calificaciones de cualidades específicas del evaluador. Por ejemplo, con frecuencia los supervisores establecen calificaciones más bajas en todas las características a los empleados poco amistosos, en lugar de hacerlo de estar conscientes de este problema permite evitarlo. La capacitación de lo supervisores también puede resolverlo.

- **Tendencia central**

Básicamente implica calificar a todos en el promedio, lo cual puede distorsionar las evaluaciones, que sean tan útiles para establecer ascensos, salarios o asesorías. El problema puede reducirse si se usa una clasificación de los trabajadores en lugar de una escala grafica de calificación, ya que al clasificarlos no es probable asignarles a todos una puntuación promedio.

- **Indulgencia o rigor**

Otros supervisores conceden a todos sus subordinados calificaciones altas o bajas. Dicho problema de indulgencia o rigor es evidente en las escalas graficas de calificación. Por otro lado, el uso de clasificación obliga a los supervisores es hacer una diferencia de los empleados con un alto desempeño de los que tienen uno bajo.

2.2.2.17 Como evitar problemas en la evaluación

Seguramente sea posible afirmar que problemas como estos que sea peor evaluar qué no hacerlo. No obstante los problemas de este tipo no son inevitables y pueden reducirse a:

- **Conocer el problema**

Lo primero es que se, conozca y se comprenda los problemas potenciales y sus soluciones. El hecho de entender el problema puede ayudarle a evitarlo.

- **Use la herramienta correcta**

Segundo, utilice la herramienta apropiada de evaluación. Todas las herramientas cuentas con ventajas y desventajas. Por ejemplo, el método de clasificación evita la tendencia central pero puede ocasionar malos sentimientos si el desempeño de todos los colaboradores es alto.

- **Capacite a los supervisores**

Tercero, capacite para reducir los errores de calificación, como el efecto de halo, la indulgencia y la tendencia central. En un programa de capacitación, los evaluadores observaron un video de empleados en el momento donde ellos ejecutan sus actividades y luego los calificaron. Después los capacitadores apuntaron las calificaciones que asignaran los supervisores a esos trabajadores en un rotafolio con la finalidad de explicar y ejemplificar los diversos errores, como la indulgencia y el efecto halo. Hay que ser precavidos, uno de los problemas que surge si se capacita a los evaluadores para que eviten errores.

2.2.2.18 Beneficios de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2007) explica que un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son.

- **Beneficios para el gerente**

Es importante que se evalué el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño.

- **Beneficios para el subordinado**

Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc). Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

- **Beneficios para la organización**

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de la cada empleado. Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas área de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de

(promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

2.2.2.19. Nuevas tendencias de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2007) refiere que la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese entorno, la única alternativa de supervivencia que tiene las empresas es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad. Una de sus efectos fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados.

Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evolución cualitativa de las personas, en este contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

- Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones etc. Es dificultoso que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para servir mejor por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno los criterios específicos.
- Los indicadores pueden ser seleccionados en conjunto para evitar posibles distinciones y para no dañar a otros criterios de evaluación.
- Evaluación del desempeño como elemento integrado de las prácticas de recursos humanos. Hoy en día las organizaciones buscan identificar

aquellos talentos y habilidades que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocio.

2.2.2.20. Aplicaciones de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2009) aclara que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos, tales como:

- **Proceso para sumar a las personas**

La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Establece la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actividades adecuadas de los nuevos trabajadores que serán tratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

- **Proceso para colocar a las personas**

Este proceso proporciona información referente a la manera en que los individuos respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

- **Procesos para recompensar a las personas**

Indican si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan que esto ayude a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o a decidir quién de los individuos debe ser separado de la organización.

- **Procesos para desarrollar a las personas**

Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como colaboradores necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados ya que esto ayudara a mejorarlo.

2.3.- Definición de Términos Básicos

- **Clima Organizacional**

Es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc).

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de sus miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

- **Organización**

Una organización está compuesta por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a lograr las metas.

- **Comportamiento Organizacional**

Se refiere al “Estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones”.

- **Percepción Ambiental**

Las organizaciones perciben subjetivamente más ambientes de acuerdo a sus expectativas, sus experiencias, sus problemas, sus convicciones y sus motivaciones. La manera como una organización percibe o interpreta una

ambiente puede ser completamente diferente de la percepción y de la interpretación que otra organización tiene respecto del mismo ambiente.

- **Satisfacción Laboral y Actitudes**

Satisfacción laboral es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia un empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc) y la vida en general. De lo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero a mayor parte de las investigaciones relacionadas con el comportamiento organizacional se han interesado en tres tipos de actitudes: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso en la organización.

- **Productividad**

Es la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha productividad.

- **Productividad Laboral**

La productividad laboral o productividad por hora trabajada se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

- **Productividad del Trabajo**

Es la relación existente entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de trabajo invertido en su realización.

3. HIPOTESIS, VARIABLES Y OBJETIVOS.

3.1 Formulación de la Hipótesis

El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes - 2017 son desfavorables.

3.2 Variables y Operacionalización

3.2.1 Variable Independiente: Clima Organizacional

Según Chiang, Martín y Núñez (2010), El clima organizacional debe entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo e intentar que la organización sea más efectiva mediante la combinación de climas, con las características personales de los individuos.

Por su parte, Ivancevich (2006) señala que el clima organizacional es “el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia”.

Dimensiones del Clima Organizacional

a) Percepción sobre la Organización: Referido a la forma como los trabajadores se generan una impresión acerca de la institución.

- b) **Percepción sobre su jefe inmediato:** Forma como los trabajadores se generan una idea sobre el jefe inmediato.
- c) **Trabajo en Equipo:** Grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común.
- d) **Satisfacción:** Se puede definir como la actitud general de la persona hacia su trabajo.
- e) **Remuneración:** Cantidad de dinero o cosa que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio.
- f) **Condiciones de trabajo:** Aspecto del trabajo con posibles consecuencias, incluyendo además los aspectos ambientales y tecnológicos, así como las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.
- g) **Compañeros de trabajo:** Vínculo que se establece con otras personas del ambiente laboral para lograr objetivos comunes.

3.2.2 Variable Independiente: Desempeño Laboral

Chiavenato (2000), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Dimensiones del desempeño laboral

- a) **Productividad laboral:** Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.
- b) **Eficacia:** Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos.
- c) **Eficiencia laboral:** Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un

producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

3.2.3 Operacionalización de variables

a) Variable Independiente: Clima Organizacional

Tabla N° 1
Dimensiones del Clima Organizacional

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural. Fuente: (Ivancevich, 2006)</p>	<p>El clima organizacional, va acorde al buen ambiente que perciben los trabajadores, ya sea en el aspecto de la comunicación interpersonal, autonomía y motivación laboral.</p>	Percepción sobre la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los canales de comunicación. ○ Entendimiento de los mensajes en la organización.
		Percepción sobre su Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer las exigencias del puesto. ○ Horario del trabajo.
		Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad del trabajador.
		Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los beneficios de salud que recibe el trabajador. ○ Aspiraciones del trabajador.
		Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> ○ La remuneración salarial del trabajador.
		Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los conocimientos del personal. ○ Toma de decisión en el puesto. ○ Horario de trabajo. ○ El medio ambiente donde realiza el trabajo.
		Compañeros de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Relación interpersonal.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 2

b) Variable Independiente: Desempeño Laboral.

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.</p> <p>Fuente: Chiavenato (2000).</p>	<p>El adecuado desempeño laboral se mide a través de la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral. Los cuales contribuyen en el logro de los objetivos de la organización.</p>	Productividad Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ○ Eficiencia del trabajador. ○ Eficacia del trabajador. ○ Nivel de producción del personal. ○ Cumplimiento de las metas del trabajador.
		Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ○ Percepción del nivel de calidad de trabajo. ○ Metas logradas. ○ Cumplimiento de las tareas asignadas. ○ Conocimiento dentro del puesto de trabajo.
		Eficacia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad del personal. ○ Nivel de conocimientos técnicos. ○ Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo. ○ Nivel de adaptabilidad del trabajador.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Objetivos.

Objetivo General

Describir el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes - 2017.

Objetivos Específicos

1. Describir el clima organizacional en su dimensión percepción sobre la organización y percepción sobre su jefe inmediato de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes – 2017.
2. Determinar el conocimiento del clima organizacional en su dimensión trabajo en equipo y compañeros de trabajo de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes – 2017.

3. Demostrar el clima organizacional en su dimensión satisfacción, remuneración y condiciones de trabajo de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes 2017.
4. Demostrar el desempeño laboral en su dimensión productividad, eficiencia y eficacia laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes – 2017.

4. DISEÑO METODOLÓGICO.

4.1 Tipo de Estudio y Diseño de Contratación de Hipótesis

El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptivo pues trató de responder a un problema de corte teórico y tiene por finalidad describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal – espacial determinada, así como caracterizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos entre dos variables independientes.

En cuanto al diseño de Investigación es descriptiva, puesto que el objetivo es demostrar el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Esquema:

M -----> OX1 -----> OX2 ----- M1

Donde:

M= Muestra

O_{x1} = Observación de la variable clima organizacional

O_{x2} = Observación de la variable desempeño laboral

4.2. Población Muestra y Muestreo

Población:

La población estuvo constituida por todos los trabajadores administrativos contratados de la Universidad Nacional de Tumbes que en su conjunto suman 177, cuyo detalle se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla Nº 3

Trabajadores administrativos contratados de la Universidad Nacional de Tumbes, según modalidad

	Facultades	Centro de Producción	Oficinas Administrativas	Vigilancia y Limpieza	TOTAL
CAS	24	12	42	58	136
Servicios de terceros	5	9	17	10	41
TOTAL	29	21	59	68	177

Fuente: Oficina General de Personal y Capacitación (OGPC) 2017.

4.2.1 MUESTRA

La muestra estuvo constituida por 72 trabajadores administrativos contratados de la Universidad Nacional de Tumbes, cuyo cálculo se detalla a continuación (Alvitres, 2000):

$$n = \frac{z^2 pqN}{E^2(N-1) + z^2 pq}$$

Dónde:

N = 177 trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Z = 1.96 valor "Z" normal estándar al 95 % de confianza.

p = Probabilidad de éxito 0.50

q = 1- p Probabilidad de fracaso 0.50

E = Tolerancia de error 5 %

Muestra Final

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

Luego, reemplazando los valores:

$$n' = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(177)}{(0.05)^2(176) + (1.96)^2(0.50)(0.50)} = 121$$

Determinando la muestra final, tenemos:

$$n = \frac{121}{1 + \frac{121}{177}} = 72$$

La muestra final ascendió a 72 trabajadores administrativos contratados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Estratificación de la muestra.

Tabla N° 4

Relación de trabajadores administrativos contratados de la Universidad Nacional de Tumbes, según modalidad de contratación, 2017

	Facultades	Centro de Producción	Oficinas Administrativas	Vigilancia y Limpieza	i Muestral
CAS	10	5	17	23	55
Servicios de Terceros	2	4	7	4	17
TOTAL	12	9	24	27	72

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 5
Detalle del i= muestral

Modalidad de contratación	Cantidad	Porcentaje	I: muestral
Contrato Administrativo de Servicios (CAS)	136	77 %	55
Contrato por servicios de terceros	41	23 %	17
Total	177	100 %	72

Fuente: Elaboración propia

El muestreo que se aplicó en la presente investigación, es muestreo aleatorio estratificado.

La muestra es de tipo no probabilística – intencionada ya que no todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, y será seleccionada según el propio criterio del investigador.

Muestreo:

Se solicitará a la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Tumbes, el número y nombre de empleados nombrados que se encuentran laborando actualmente, 2017 y de ellas se elegirá al azar 72 trabajadores entre profesionales, técnicos y auxiliares.

4.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

4.3.1.- Técnicas

Se usó la técnica de la observación y la encuesta; para ello primero se solicitó la autorización correspondiente a la Universidad Nacional de Tumbes y obtener la autorización por escrito para aplicar el instrumento constituido por un cuestionario de preguntas cerradas basado en el instrumento Organization

Climate Questionare por Litwing y Stringer en 1968. Obtenida la relación de los empleados se procedió a la comunicación de la aplicación del cuestionario a cada uno de ellos, garantizando el anonimato de sus respuestas; el cuestionario se aplicó fue de tipo encuesta cara a cara.

Así mismo se preparó la ficha de observación para que diariamente el trabajador tome nota de sus actividades realizadas y producidas a fin de tener un control diario de los indicadores de productividad, se hizo en días indicados por el investigador cuidando que sean de alta, media y baja productividad.

La selección de los instrumentos se realizó de acuerdo a las variables en estudio adecuando el cuestionario de preguntas cerradas tanto para el clima organizacional como para la productividad laboral.

4.3.2.- Instrumentos

Para la presente investigación se utilizará el cuestionario con preguntas previamente elaboradas por el investigador, de tipos cerradas, las cuales nos permitió obtener información sobre los objetivos específicos, variables en estudio, así como para contractar la hipótesis. Se elaboró las fichas de control para verificar la producción de áreas de las Unidades de Investigación en sus respectivas oficinas de trabajo.

4.3.3.- Métodos

Para la presente investigación se utilizó el método inductivo deductivo, es decir se partió de lo particular a lo general; primero buscando una respuesta a los objetivos específicos y luego al objetivo general

4.4. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos

4.1.- Procesamiento

Se aplicó las principales pruebas o métodos estadísticos así como sus aplicaciones a fin de procesar, analizar e interpretar los datos que se recojan de las variables en estudio:

Clima Organizacional en sus cuatro dimensiones y productividad en sus cinco dimensiones antes; explicadas.

5. RESULTADOS

Encuesta realizada a los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes

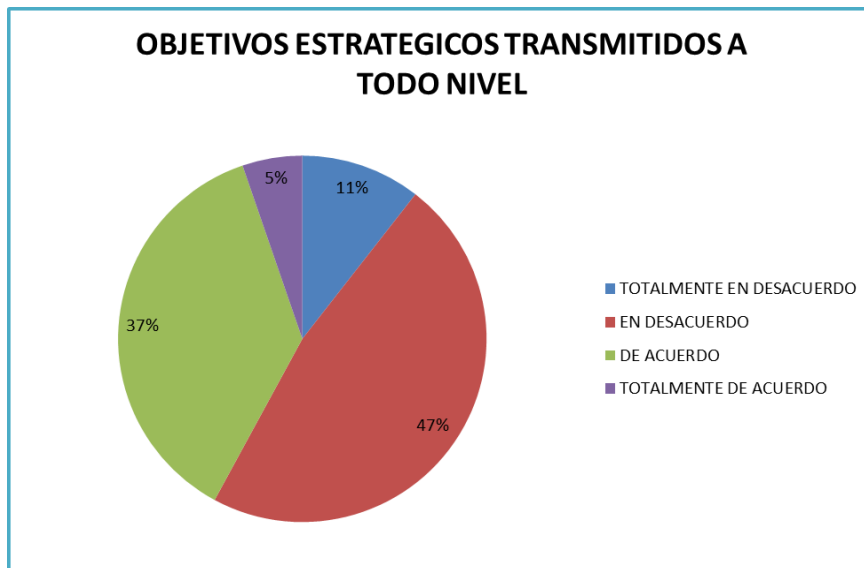


Figura N° 1 Objetivos Estratégicos Transmitidos a Todo Nivel.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Según figura N° 1, se observa que los objetivos estratégicos en un 47%, no se transmiten a todo nivel, un 37% refieren que si se transmiten, un 11% respondieron que nunca se han transmitido a todo nivel los objetivos estratégicos en la Universidad Nacional de Tumbes.

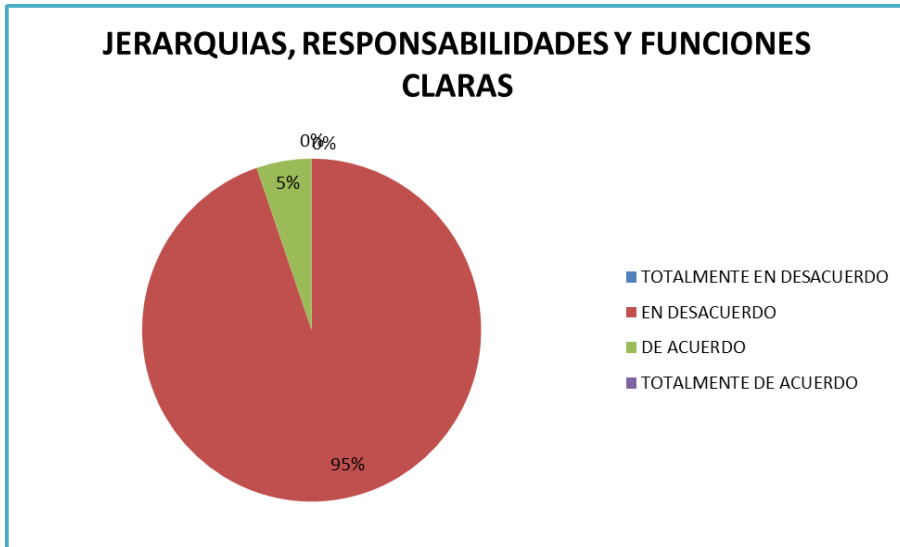


Figura N° 2 Jerarquías, Responsabilidades y Funciones Claras.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Respecto a las jerarquías, responsabilidades y funciones claras en la Universidad Nacional de Tumbes, un 95% indicaron que no son claras, mientras que un 5% indicaron que si son claras según figura N° 2.

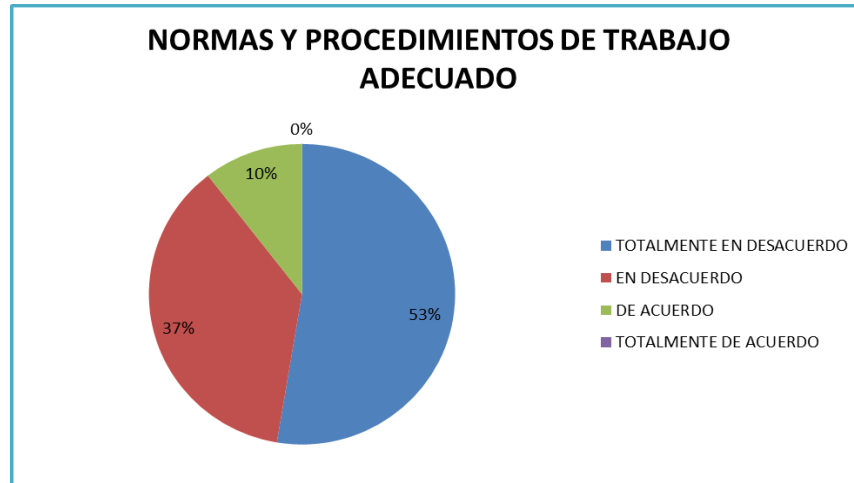


Figura N° 3 Normas y Procedimientos de Trabajo Adecuado.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Según figura N° 3, un 53% respondieron que nunca, un 37% que no se dá, mientras que un 10% indicaron que si existen normas y procedimientos de trabajo claros en la Universidad Nacional de Tumbes.



Figura N° 4 Orgullosos de Trabajar en esta Organización.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

El 89% de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes se sienten orgullosos de laborar en dicha organización, mientras que un 11% respondieron que no, figura N°4.

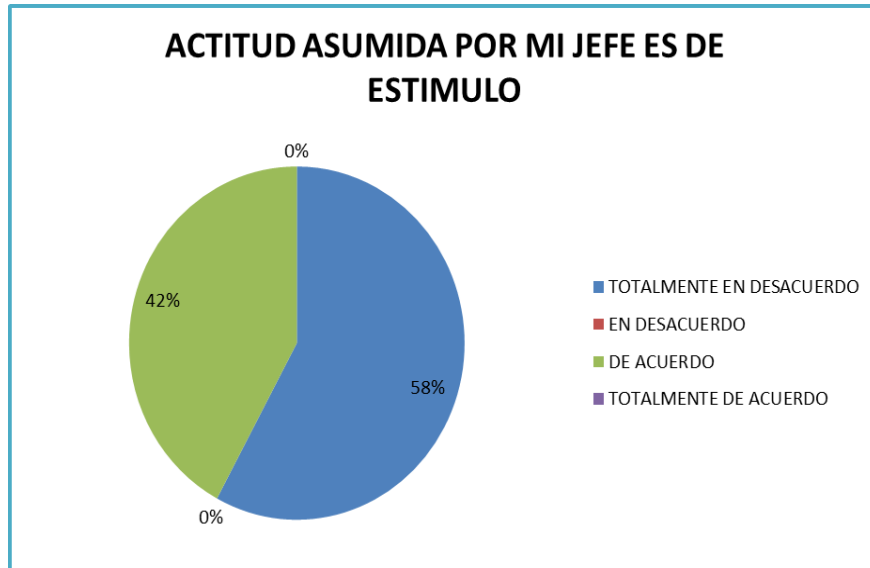


Figura N° 5 Actitud Asumida por mi Jefe es de Estimulo.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

El 58% de los encuestados respondieron que nunca se dió una actitud de estímulo por parte de su jefe en la Universidad Nacional de Tumbes, contrariamente el 42% indicaron que si se daba figura N° 5.

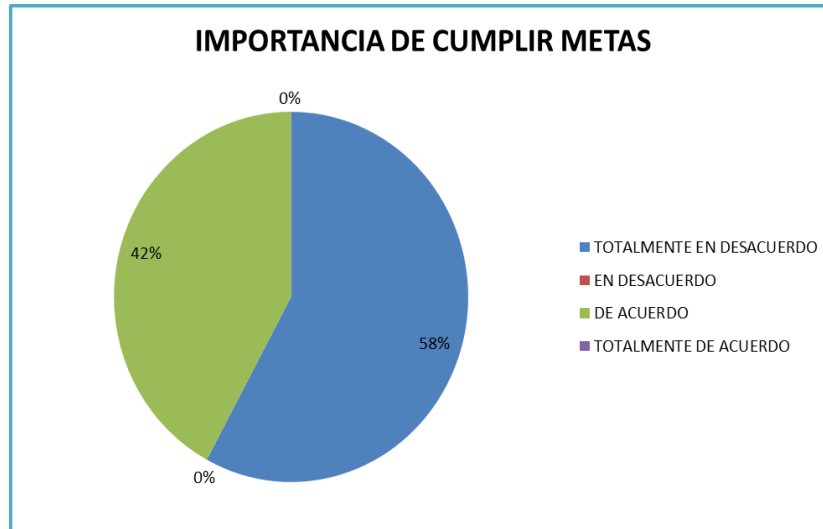


Figura N° 6 Importancia de Cumplir Metas.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Respecto a la importancia de cumplir metas se observa que al 58 % de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes encuestados, nunca les importó cumplir las metas, mientras que un 42 % indicaron que sí era importante cumplir las metas. Esta aseveración puede apreciarse en la figura N° 6.

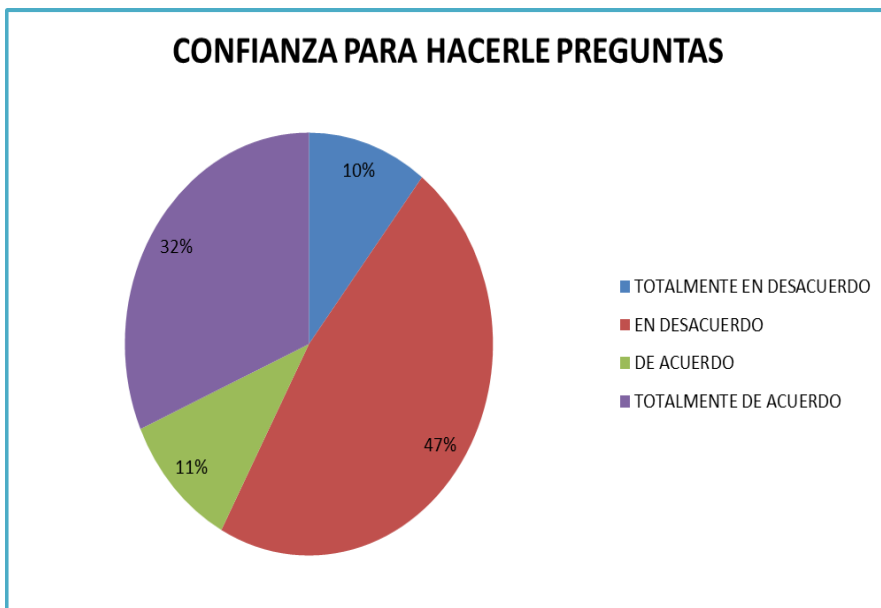


Figura N° 7 Confianza para Hacerle Preguntas.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

En cuanto a la confianza para hacerle preguntas, el 47 % de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes encuestados, indicaron que no se les ha dado confianza para hacerles preguntas a sus jefes inmediatos, mientras que un 32 % indicaron siempre se les ha permitido hacerle preguntas, tal como se demuestra en la figura N° 7.

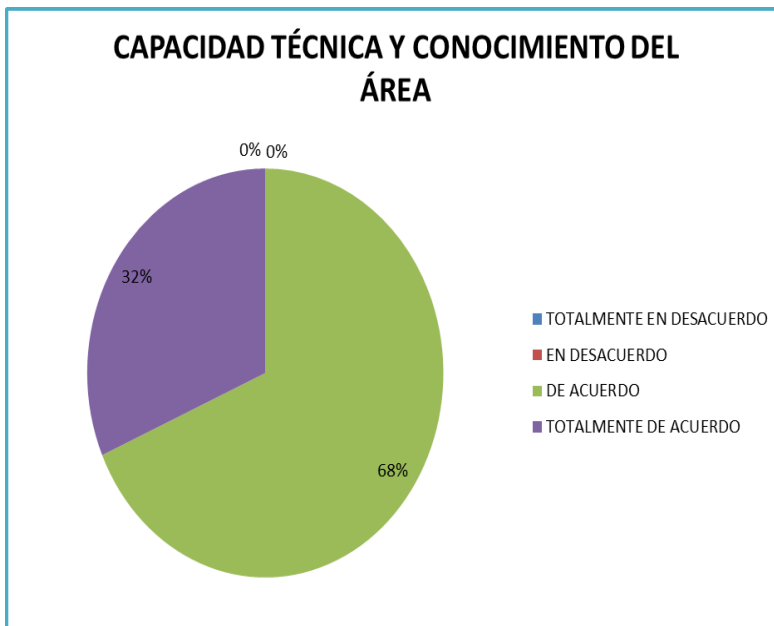


Figura N° 8 Capacidad Técnica y Conocimiento del Área.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

En cuanto a la capacidad técnica y conocimiento del área, el 68 % de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes encuestados, indicaron que su jefe inmediato sí posee capacidad técnica y conocimiento del área donde se desempeña, en tanto que el 32 % de los encuestados, indicaron que siempre se ha dado que los jefes cuentan con conocimiento y capacidad técnica en el área, según figura N° 8.

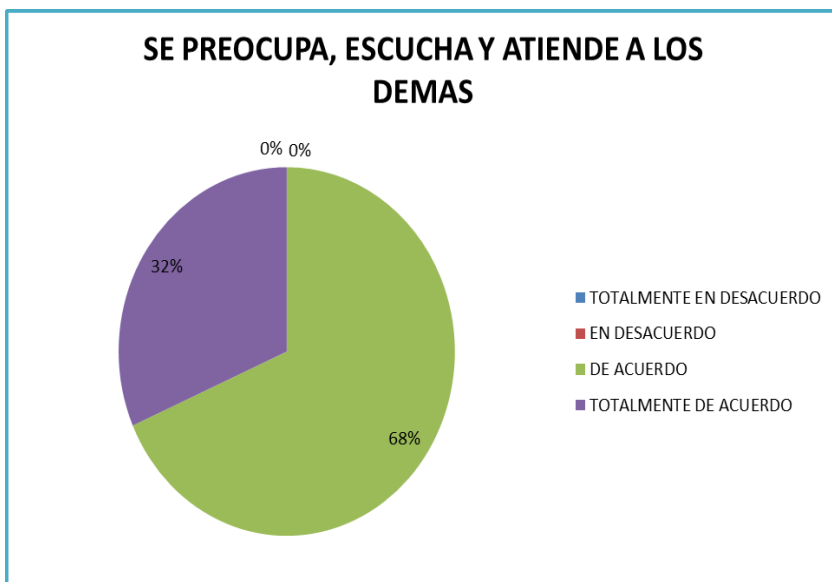


Figura N° 9 Se Preocupa, escucha y atiende a los demás.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

El 68 % de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes, indicaron que si se preocupan, escuchan y atienden a los demás, en tanto que 32 % de los mismos, indicaron que siempre se han preocupado y atendido a los demás, según se indica en la figura N° 9.

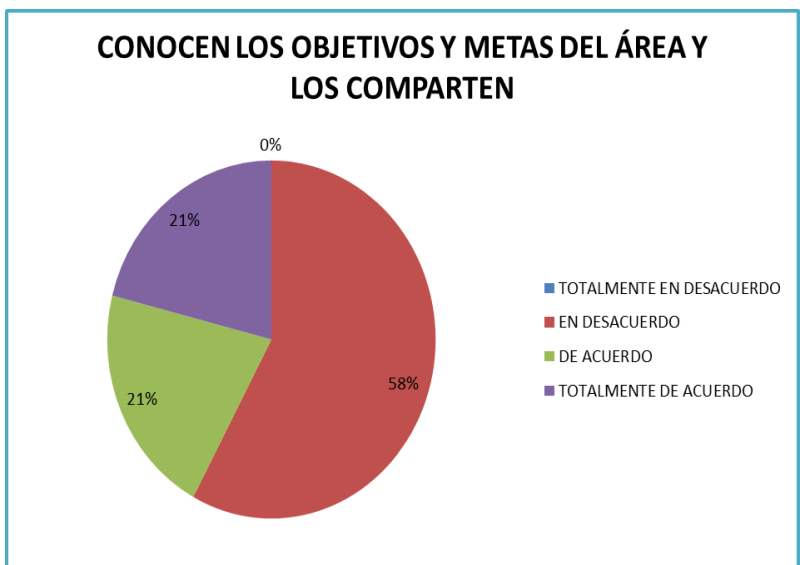


Figura N° 10 Conocen los objetivos y metas del área y lo comparten.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Tal como se indica en la figura N° 10, un 58 % de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes indican que no conocen los objetivos y metas del área donde laboran y un 21 % indicaron que sí los conocen, en tanto que el restante 21 % indicaron que siempre los han conocido.

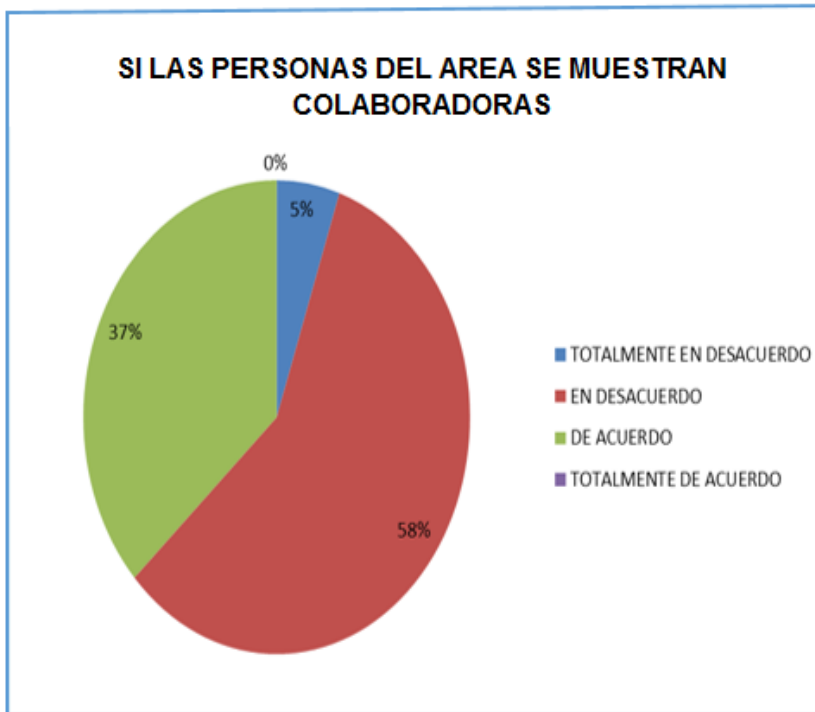


Figura N° 11 Si las personas del área se muestran colaboradoras.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Según se indica en la figura N° 11, un 58 % de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes indican que no existe colaboración entre compañeros de trabajo, mientras que un 37 % indicaron que si existe colaboración. Finalmente un 5 % indicaron que nunca ha existido colaboración entre compañeros de trabajo.

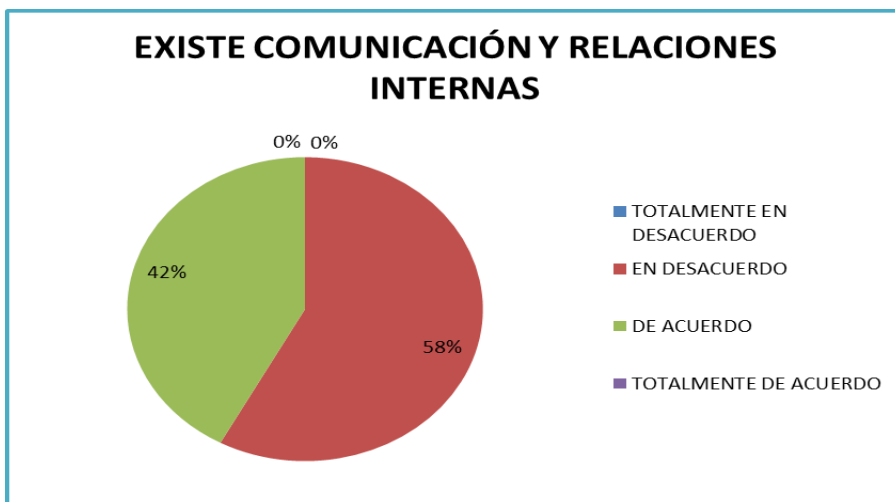


Figura N° 12 Existe Comunicación y Relaciones Internas.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Sobre la existencia de comunicación y relaciones internas, según se indica en la figura N° 12, el 58 % indicaron que sí existe, en tanto que un 42 % consideraron que siempre ha existido.

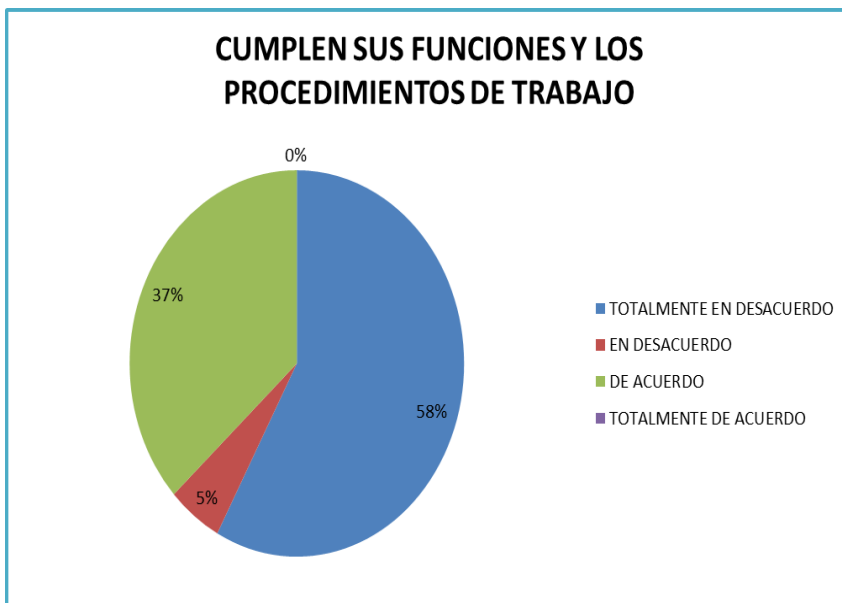


Figura N° 13 Cumplen Sus Funciones y los Procedimientos de Trabajo.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

El 58 % de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes, indicaron que nunca ha existido, el 37 % indicaron que sí se cumplen las funciones y procedimientos en las diferentes áreas de la Universidad Nacional de Tumbes, figura N° 13.

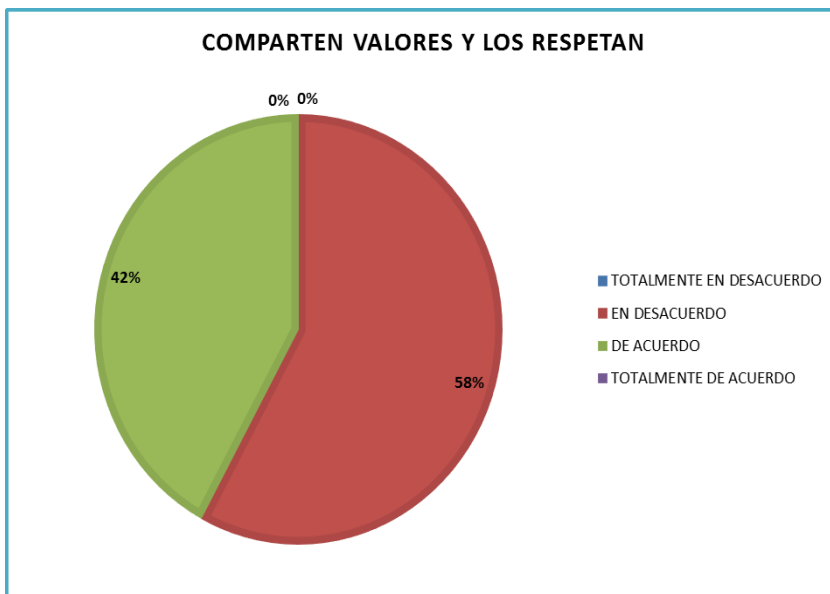


Figura N° 14 Comparten Valores y los Respetan.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Sobre si comparten valores y los respetan en la Universidad Nacional de Tumbes los encuestados respondieron un 58 % indicaron que no se comparten ni respetan, mientras que el 42 % restante indicaron que sí se comparten y respetan, Figura N° 14.

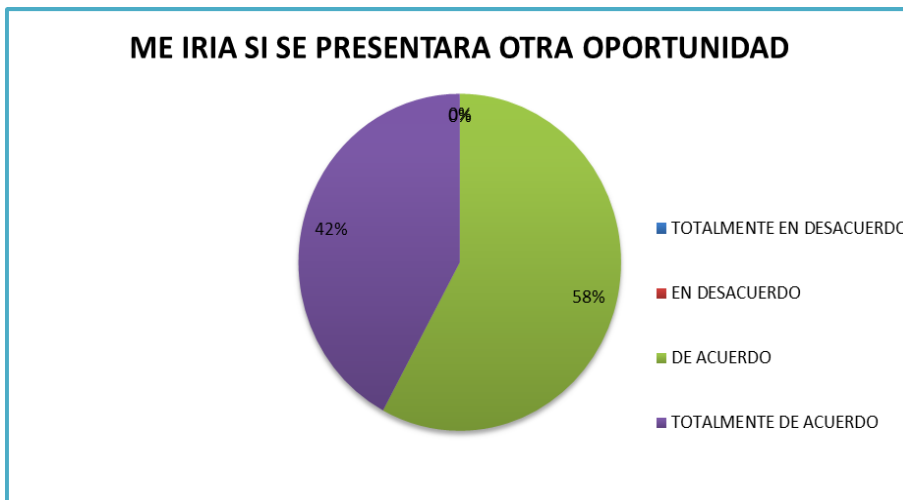


Figura N° 15 Me Iría si se Presentara Otra Oportunidad.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Respecto a que si se iría de la Universidad si se le presentara otra oportunidad de trabajo, según figura N° 15, el 58 % respondieron que sí se iría, en tanto que el 42 % indicaron que de darse la oportunidad, nunca se quedarían.

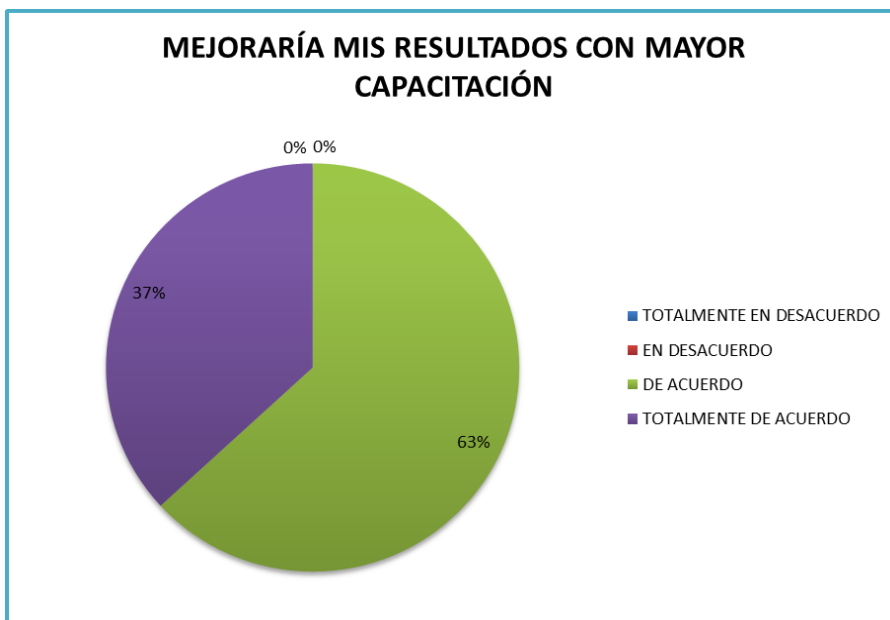


Figura N° 16 Mejoraría Mis Resultados con Mayor Capacitación.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Sobre si mejoraría sus resultados con una mayor capacitación, el 63 % de los encuestados consideran estar de acuerdo y el 37 % consideran que siempre estarían de acuerdo, según figura N° 16.

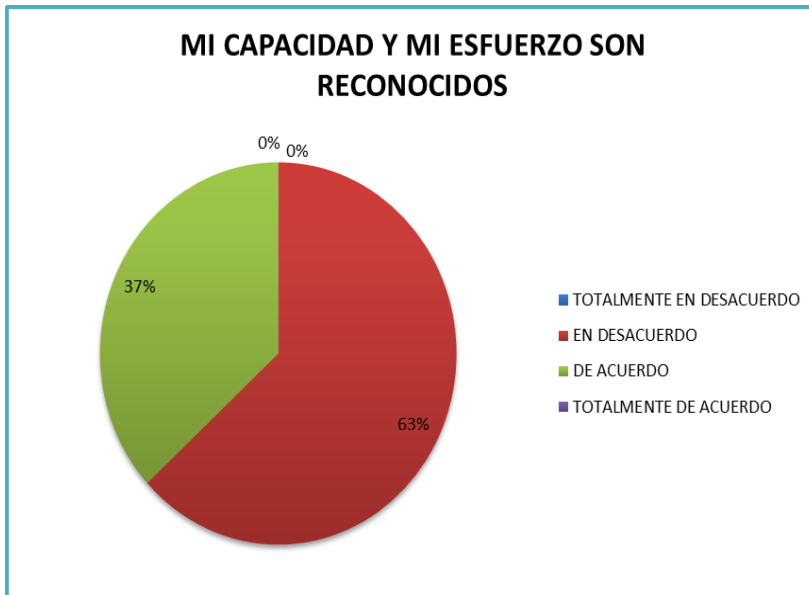


Figura N° 17 Mi Capacidad y mi esfuerzo son reconocidos.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

En la figura N° 17 se indica que el 63 % de los encuetados consideran que su capacidad y esfuerzo no son reconocidos y el 37 % indicaron que sí son reconocidos.



Figura N° 18 Me Siento Bien con el Trabajo Realizado.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Según la figura N° 18, el 63 % de los trabajadores encuestados indicaron que si se sienten bien con el trabajo realizado, mientras que un 37 % de los mismos consideran que no se sienten bien en el trabajo.

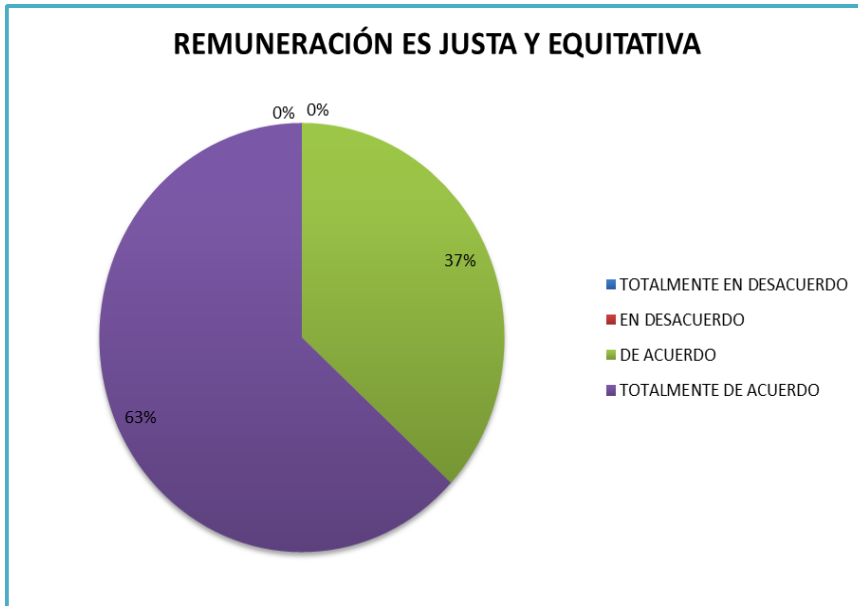


Figura N° 19 Remuneración es Justa y Equitativa.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Según se indica en la Figura N° 19, el 63 % de los trabajadores encuestados consideraron que nunca su remuneración ha sido justa y equitativa, en tanto que un 37 % consideró que sí lo es.

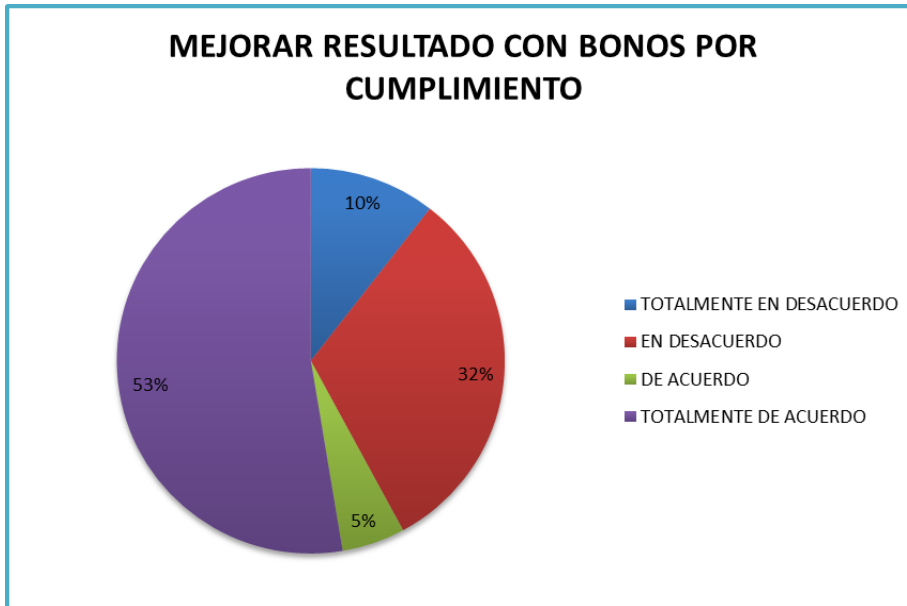


Figura N° 20 Mejorar Resultado con Bonos por Cumplimiento.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Tal como se indica en la Figura N° 20, un 53 % de los trabajadores encuestados consideraron que siempre estarían de acuerdo que mejorarían sus resultados si se les otorgarían bonos por cumplimiento, mientras que un 32 % indicaron que los bonos no tendrían ninguna incidencia en sus resultados, un 10 % indicaron que los bonos de cumplimiento no condicionan los resultados.

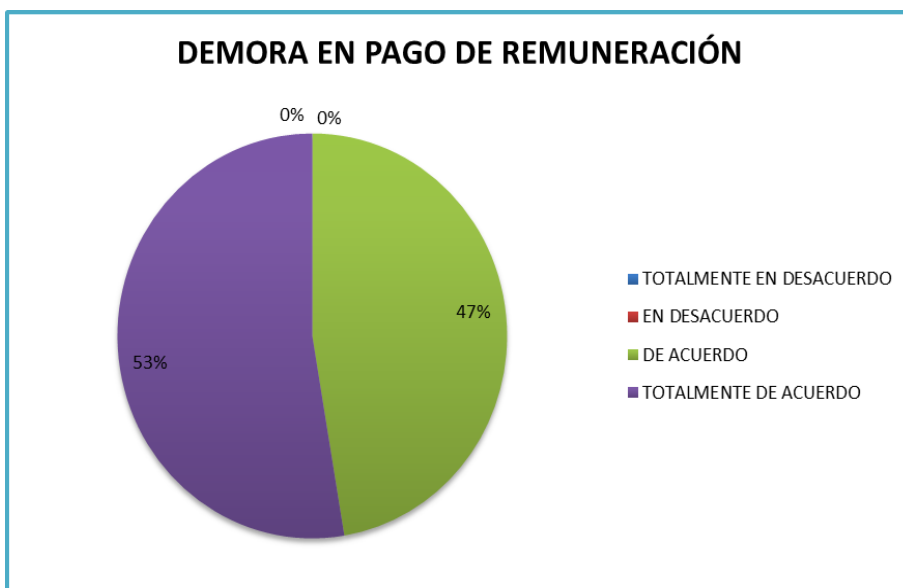


Figura N° 21 Demora en Pago de Remuneración.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Según se indica en la figura N° 21, el 53 % de los encuestados, consideran que siempre existe demora en los pagos de sus remuneraciones, mientras que un 47 % respondieron que existe demora.

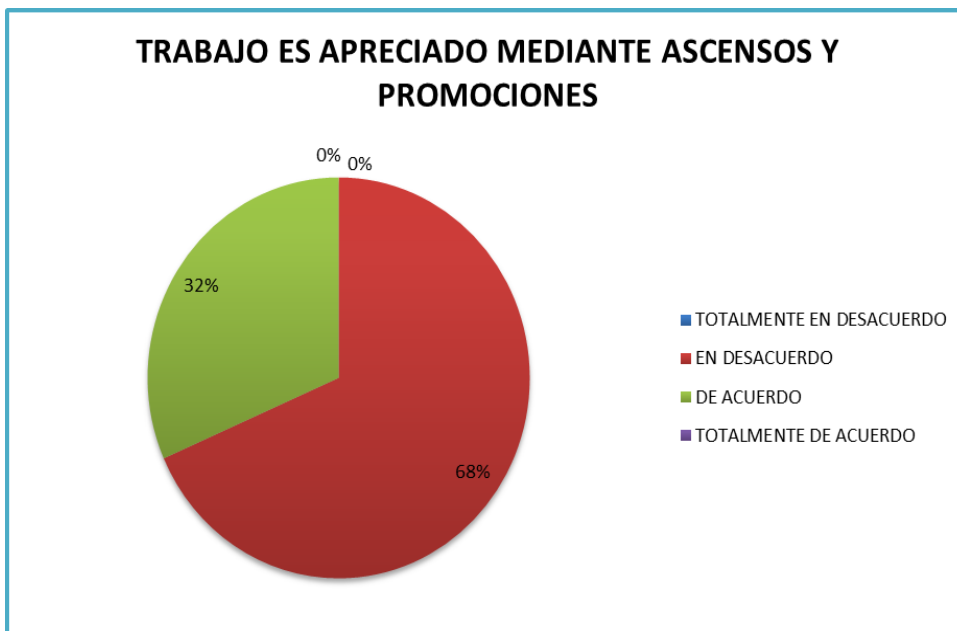


Figura N° 22 Trabajo es Apreciado Mediante Ascensos y Promociones.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Respecto a que si su trabajo es apreciado mediante ascensos y promociones, en la figura N° 22 se indica que el 68 % de los encuestados consideran que no, un 32 % respondieron que sí es apreciado su trabajo mediante ascensos y promociones.

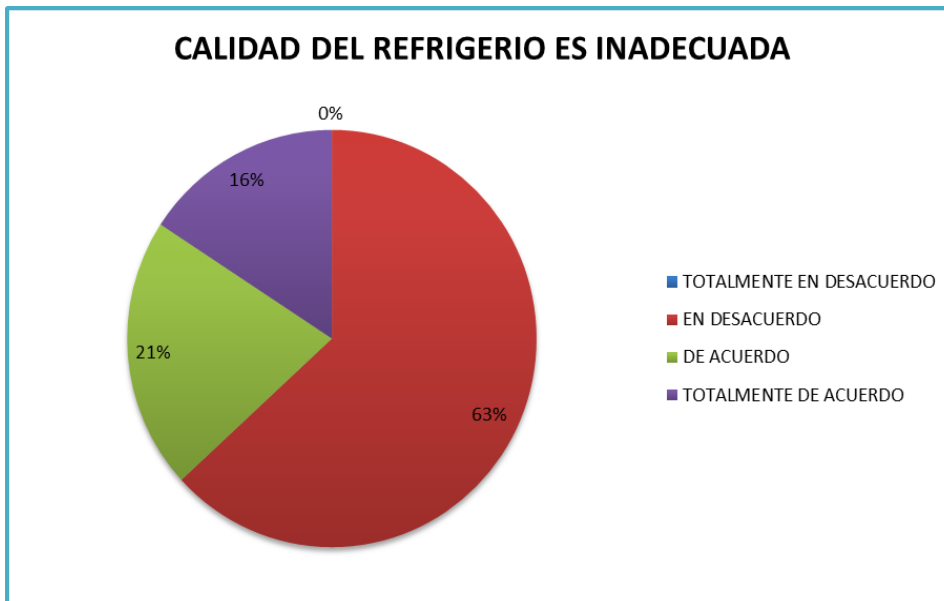


Figura N° 23 Calidad del Refrigerio es Inadecuada.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

En cuanto a lo adecuado o inadecuado de la calidad del refrigerio, el 63 % de los trabajadores encuestados consideran que es inadecuado, un 21 % indican que es adecuado, mientras que un 16 % indicaron que siempre es inadecuado.

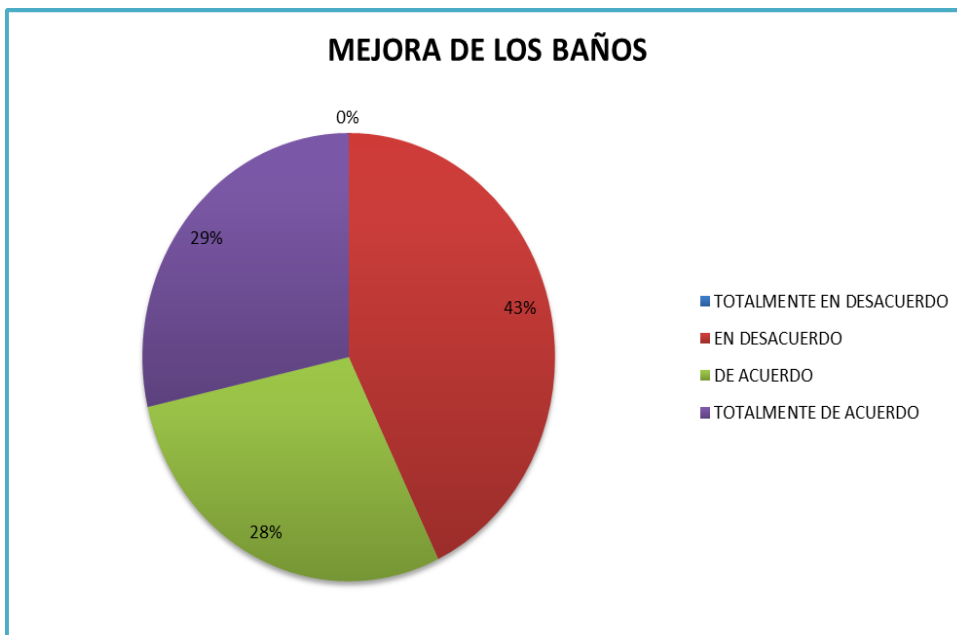


Figura N° 24 Me sentiría más cómodo si mejoraran los servicios higiénicos.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

En lo que respecta a la mejora de los servicios higiénicos, la Figura N° 24, el 43 % indicó que están de acuerdo en que hay que mejorar los servicios higiénicos, un 29 % indicaron que siempre estarán de acuerdo que hay que mejorar los servicios higiénicos, mientras que un 28 % indicaron que están en buenas condiciones.

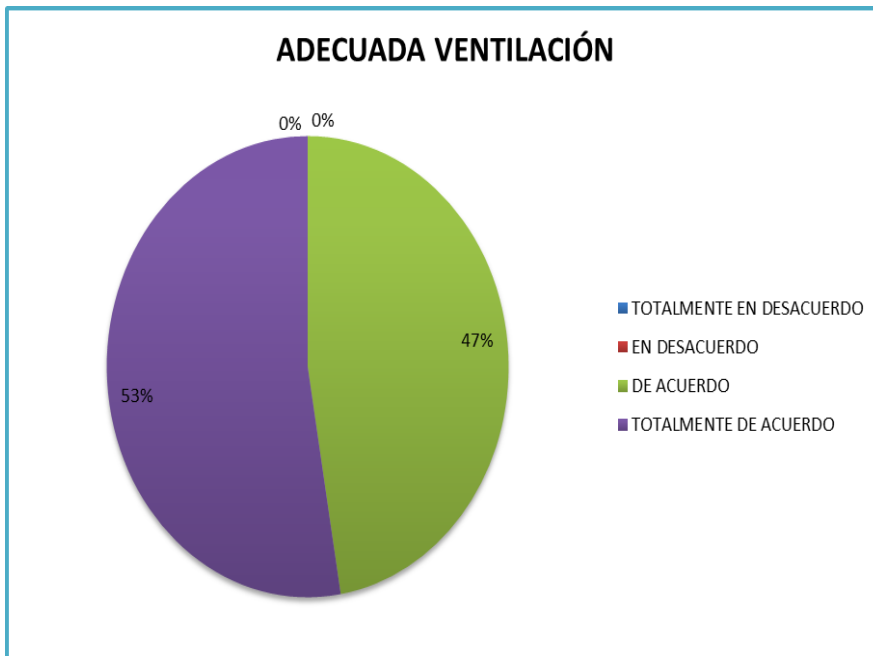


Figura N° 25 Adecuada Ventilación.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Sobre lo adecuada que puede ser la ventilación, en la Figura N° 25 se indica que el 53 % considera que siempre existe una adecuada ventilación, mientras que un 47 % indican que sí hay ventilación en las áreas donde trabajan.

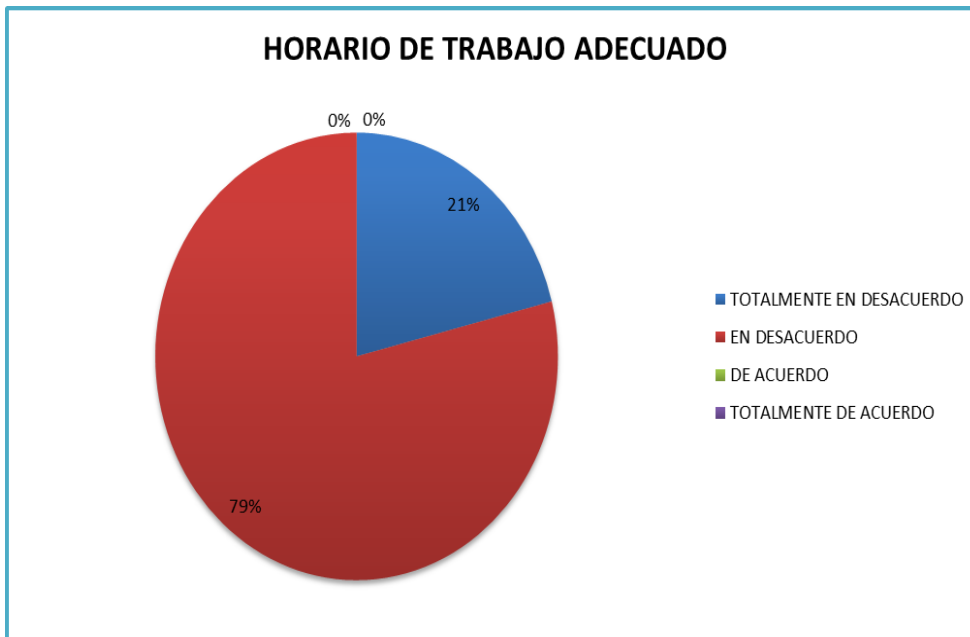


Figura N° 26 Horario de Trabajo Adecuado.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

En cuanto a lo adecuado del horario de trabajo, en la figura N° 26 se indica que el 79 % está en desacuerdo con su horario de trabajo y un 21 % dice estar totalmente de acuerdo con su horario de trabajo.

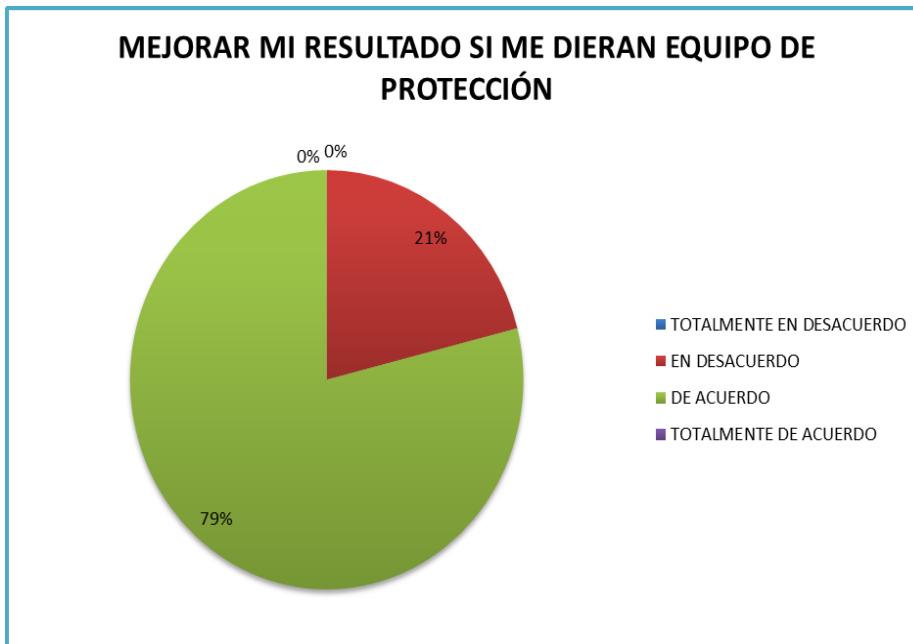


Figura N° 27 Mejorar mi resultado si me dieran equipo de protección.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

En cuanto la posibilidad de mejorar el resultado si les diera equipo de protección, según se indica en la Figura N° 27, el 79 % indican que sí mejorarían, mientras que un 21 % indicaron que no.

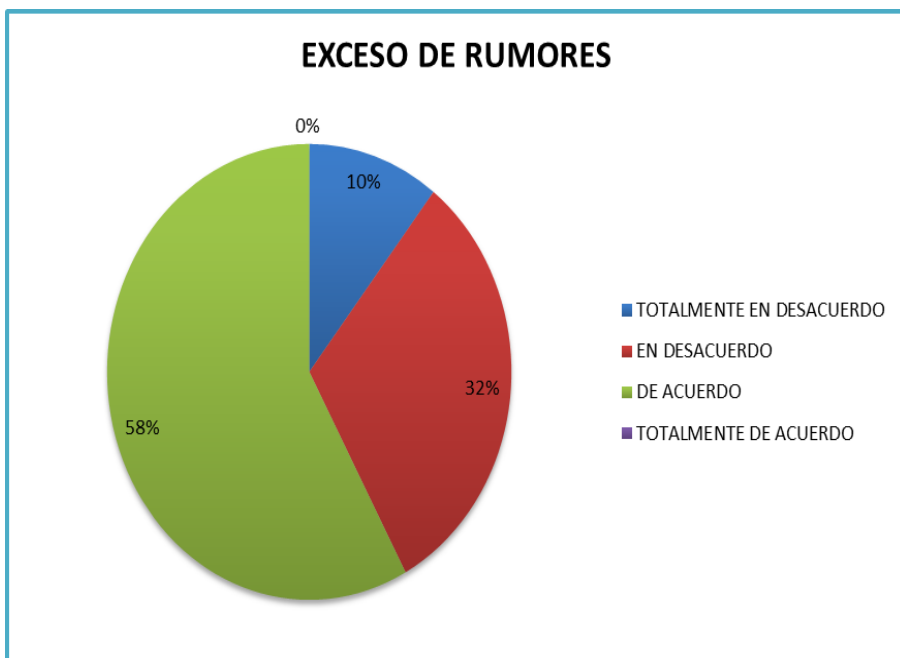


Figura N° 28 Exceso de Rumores.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Según se indica en la Figura N° 28, el 58 % de los encuestados de los trabajadores contratados, indican que sí existe exceso de rumores, mientras que el 32 % dicen que no existe.

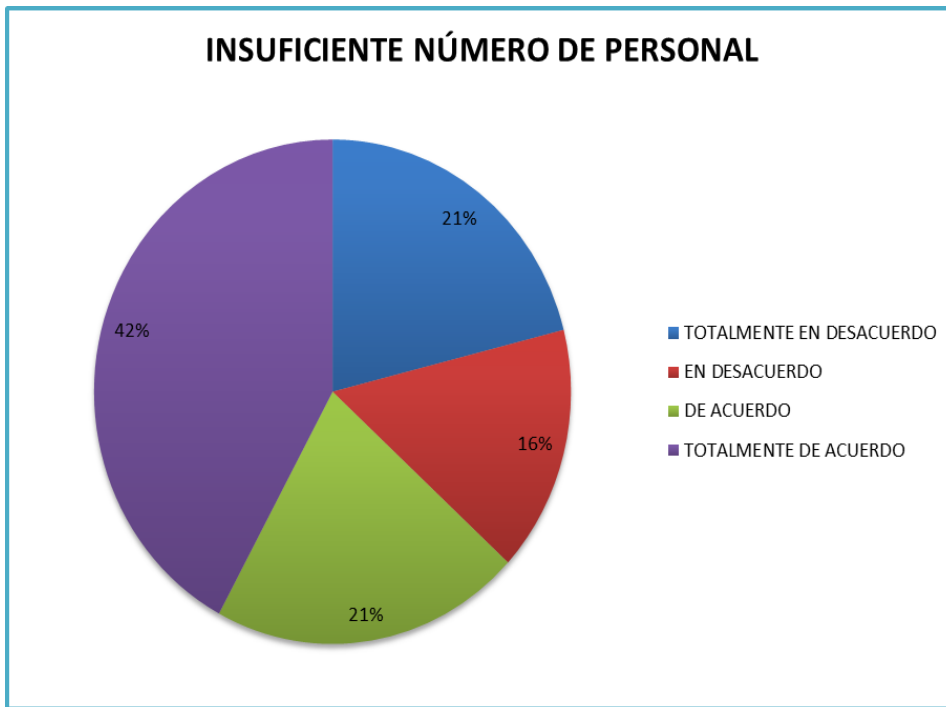


Figura N° 29 Insuficiente Número de Personal.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

En la Figura N° 29 respecto al insuficiente número de personal, el 42 % de los encuestados indicaron que existe insuficiente número de personal y el 21 % considera que siempre ha existido insuficiente personal, el mismo porcentaje indicaron que el personal con que cuenta la Universidad Nacional de Tumbes es suficiente.

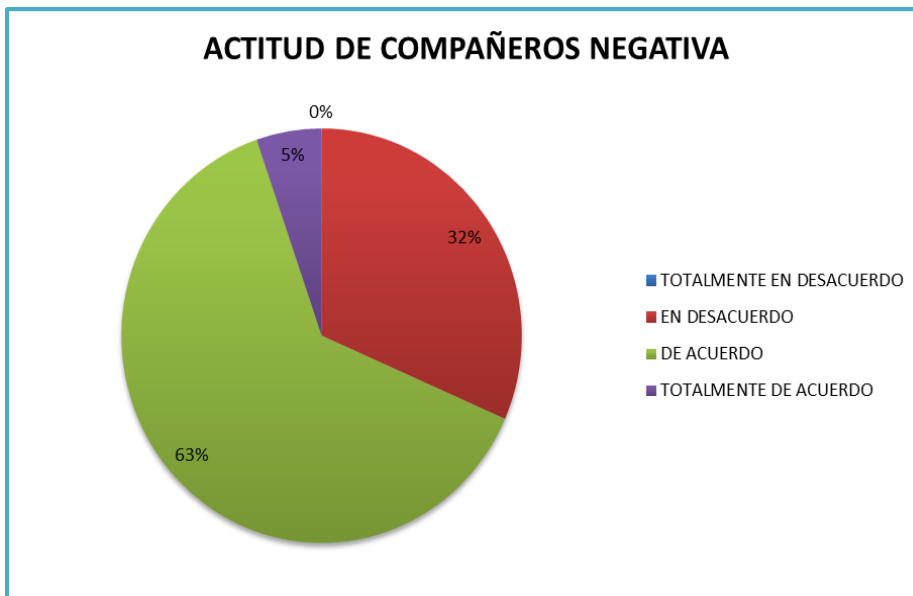


Figura N° 30 Actitud de compañeros Negativa.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

El 63 % de los encuestados, considera que la actitud de los compañeros es negativa y un 32 % indican que es positiva y un 5 % consideran que siempre ha existido una actitud negativa entre los compañeros de trabajo en la Universidad Nacional de Tumbes, según muestra la Figura N° 30.

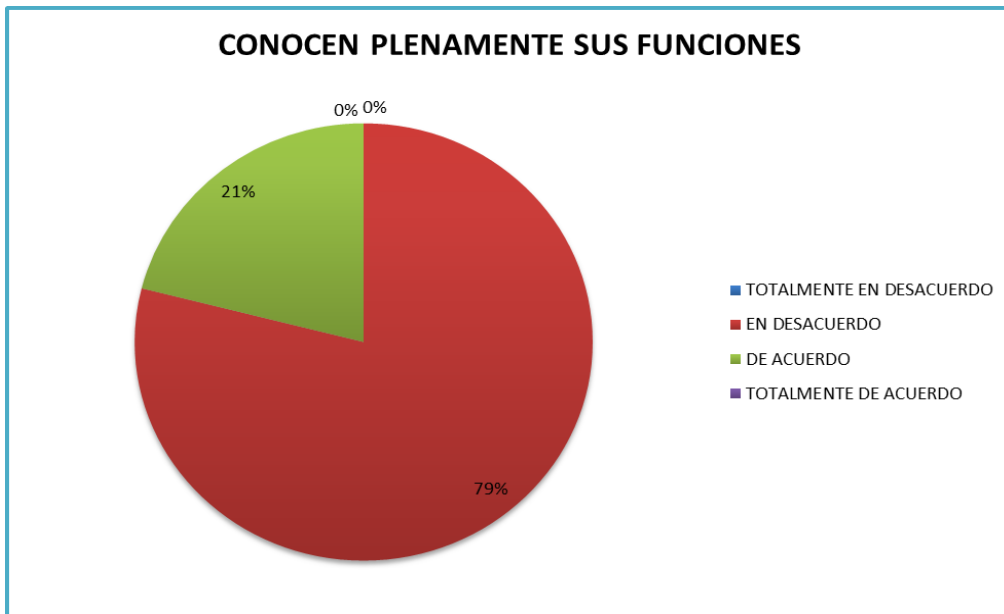


Figura N° 31 Conoce Plenamente sus Funciones.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

En cuanto si conoce plenamente sus funciones, el 79 % de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional, mientras que un 21 % consideran que sí conocen plenamente sus funciones, tal como se demuestra en la figura N° 31.

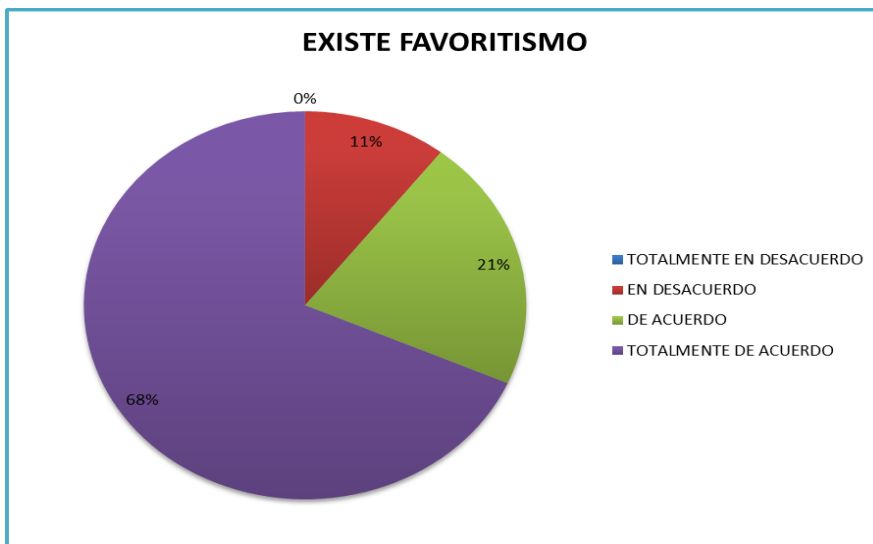


Figura N° 32 Existe Favoritismo.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Tal como se muestra en la Figura N° 32, el 68 % de los encuestados indican que siempre ha existido favoritismo, un 21 % consideran que sí existe favoritismo, mientras que un 11 % manifiestan que nunca ha existido favoritismo entre sus compañeros de trabajo por parte de sus jefes inmediatos.

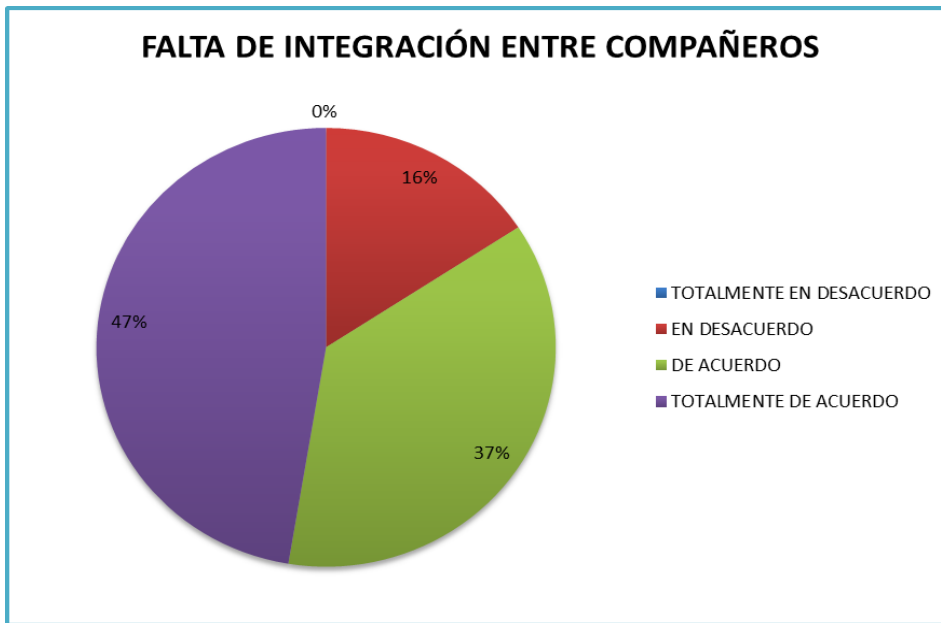


Figura N° 33 Falta de Integración entre Compañeros.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores contratados de la UNTUMBES 2017.

Según se indica en la Figura N° 32, el 47 % de los encuestados manifiestan que siempre ha existido falta de integración entre sus compañeros, el 37 % indican que sí existe falta de integración y el 16 % indican que sí hay integración.

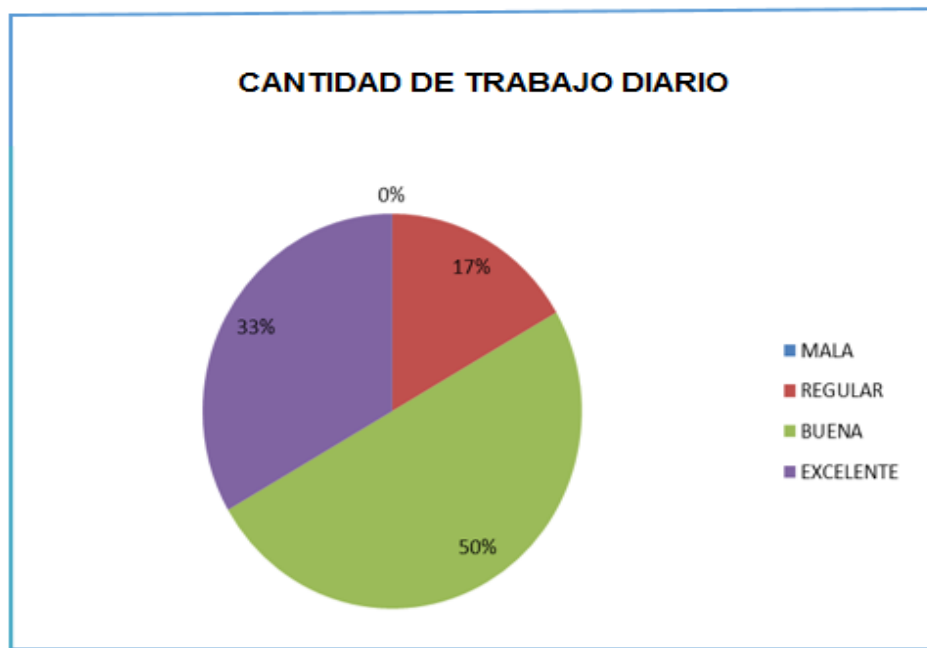


Figura N° 34 Cantidad de Trabajo Diario.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

En cuanto a la cantidad del trabajo diario que realizan los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes, el 50 % considera que es buena, un 33 % considera que es excelente y un 17 % considera que es regular respondieron los jefes inmediatos superiores, según se detalla en la Figura N° 34.



Figura N° 35 Calidad de trabajo en la organización.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

En cuanto a la calidad de trabajo en la organización, el 67 % de los jefes inmediatos superiores encuestados y el 33 % indicaron que es excelente, según muestra en la figura N° 35.

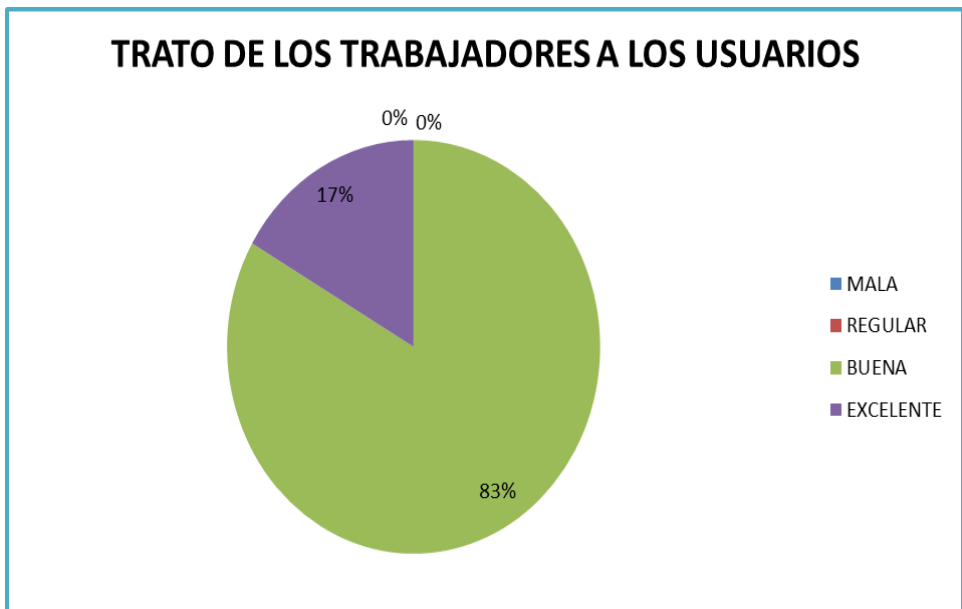


Figura N° 36 Trato de los trabajadores a los usuarios.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

Respecto al trato de los trabajadores a los usuarios, el 83 % de los jefes inmediatos superiores encuestados consideran que es buena y el 17 % considera que es excelente, tal como se demuestra en la figura N° 36.



Figura N° 37 Presentación personal de los trabajadores.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

En cuanto a la presentación personal de los trabajadores, el 50 % de los jefes inmediatos superiores considera que es buena en tanto que el 50 % considera que es regular, tal como se muestra en la figura N° 37.



Figura N° 38 Conocimiento sobre el servicio que presta.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

Según se muestra en la Figura N° 38 sobre el conocimiento sobre el servicio que presta, el 67 % de los jefes inmediatos superiores considera que es excelente, en tanto que el 33 % considera que es buena, según se demuestra en la figura N° 38.

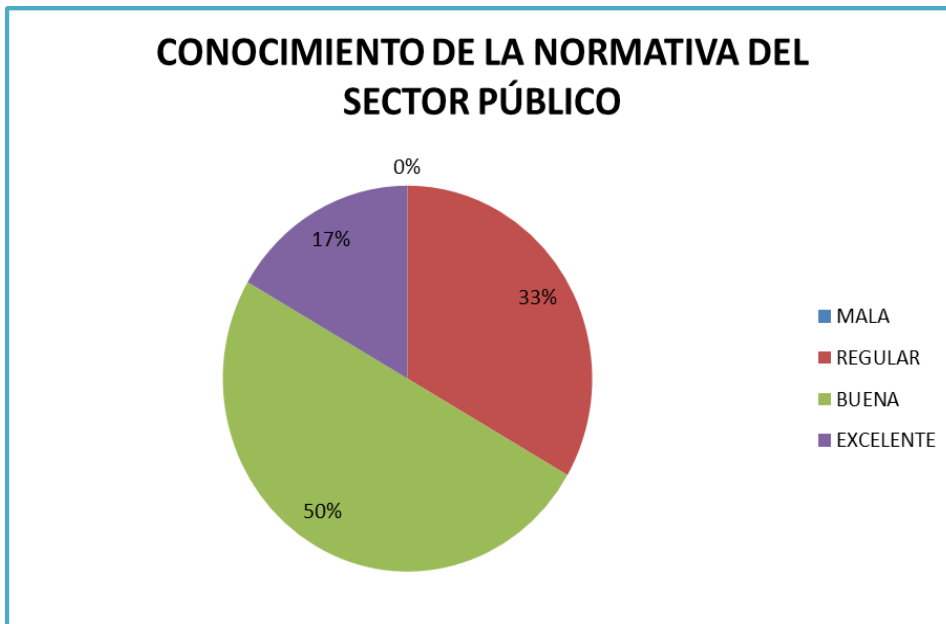


Figura N° 39 Conocimiento de la normativa del sector público.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

La Figura N° 39 nos indica sobre el conocimiento de la normativa del sector público por parte de los trabajadores contratados, el 50 % de los jefes inmediatos superiores consideran que es buena, el 33 % considera que regular y finalmente el 17 % indica que es excelente.



Figura N° 40 niveles de satisfacción de los usuarios cuando realizan un trámite.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

Según se indica en la Figura N° 40 sobre los niveles de satisfacción de los usuarios cuando realizan un trámite, el 100 % de los encuestados considera que es buena.

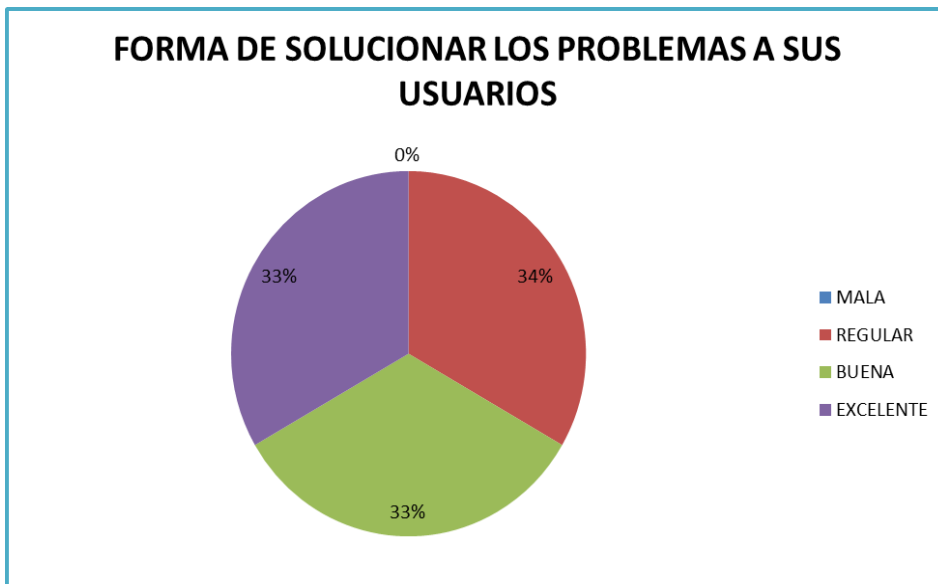


Figura N° 41 forma de solucionar los problemas a sus usuarios.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

La Figura N° 41 sobre la forma de solucionar los problemas a sus usuarios, el 34 % de los encuestados considera que es regular, el 33 % que es buena y el restante 33 % cree que es excelente.

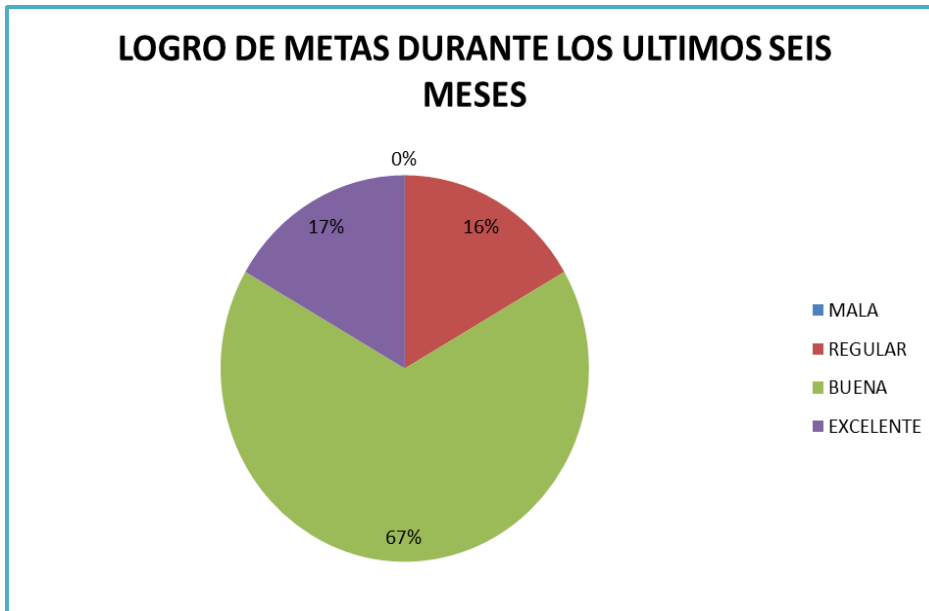


Figura N° 42 logros de metas durante los últimos seis meses.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

La Figura N° 42 sobre el logro de metas durante los últimos seis meses, el 67 % de los encuestados considera que es buena, el 17 % considera que es excelente y el restante 16 % cree que es regular.

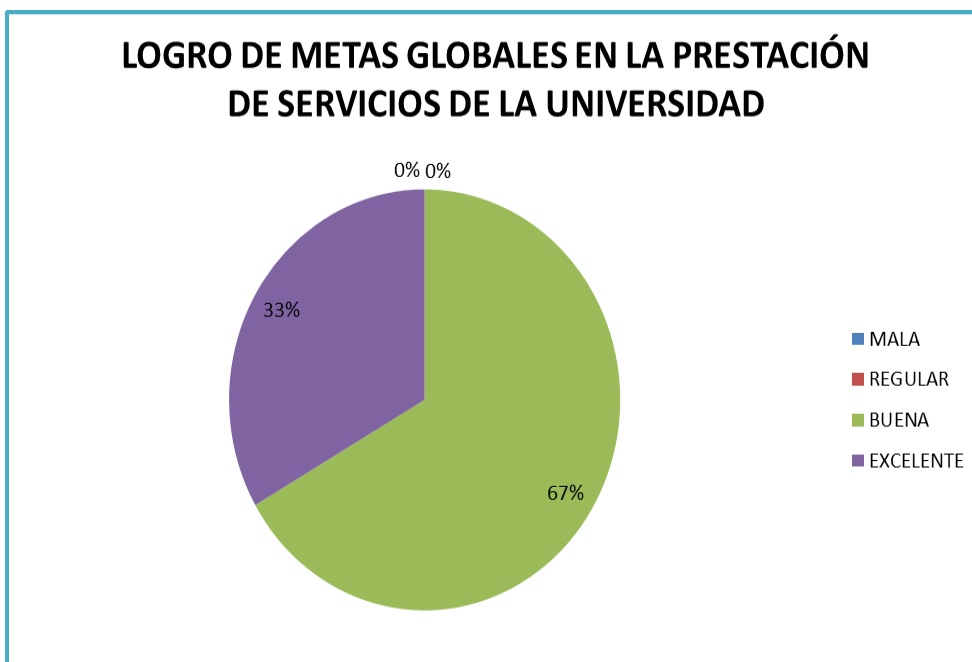


Figura N° 43 logros de metas globales en la prestación de servicios de la Universidad.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

En cuanto al logro de metas globales, el 67 % de los encuestados consideran que es buena y el 33 % considera que es excelente, según se muestra en la figura N° 43.

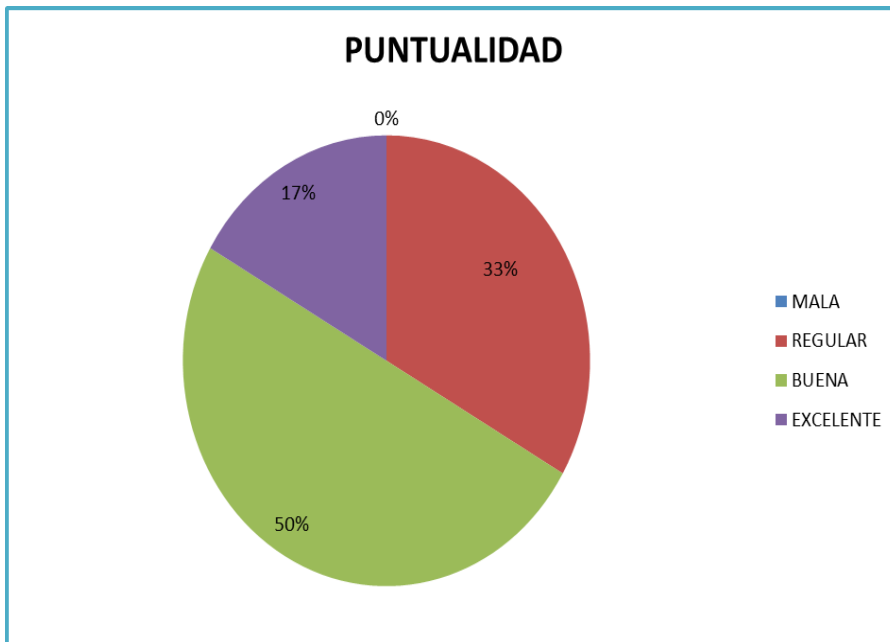


Figura N° 44 Puntualidad.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

En la Figura N° 44 referente a puntualidad, el 50 % de los jefes inmediatos superiores de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes, consideran que es buena, el 33 % consideran que es regular y el 17 % considera que es excelente.

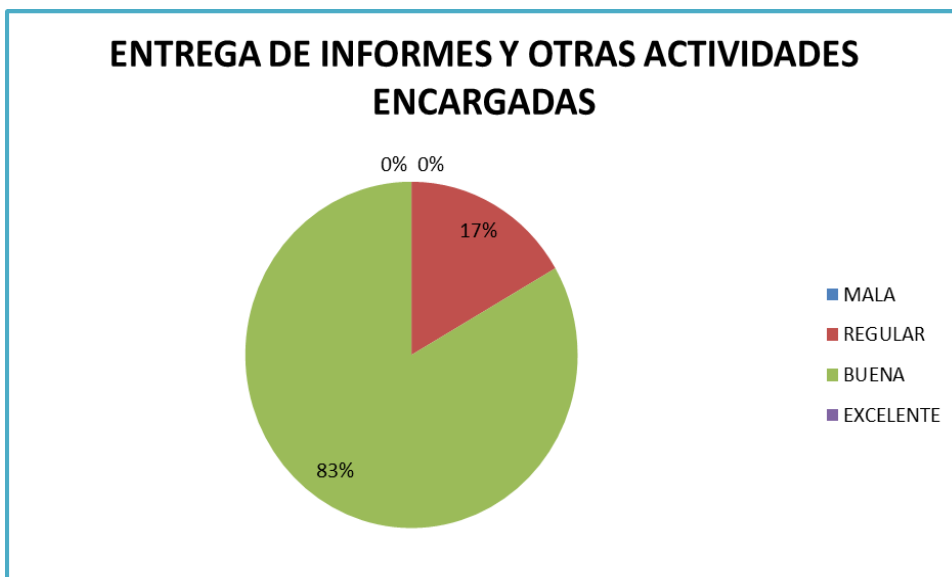


Figura N° 45 entrega de informes y otras actividades encargadas.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017.

En cuanto a la entrega de informes y otras actividades encargadas, el 83 % de los encuestados considera que es buena y el 17 % cree que es regular, según se muestra en la Figura N° 45,

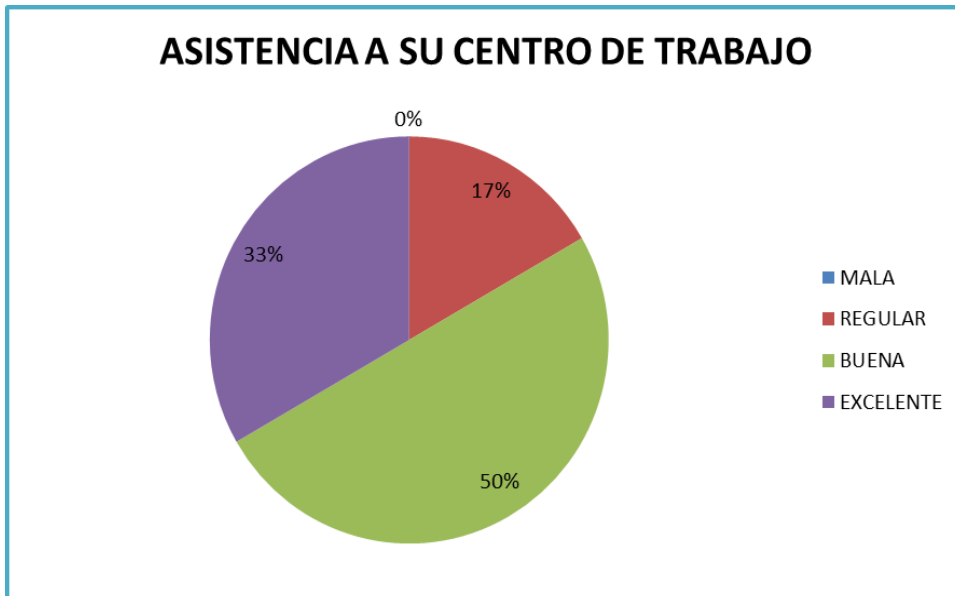


Figura N° 46 asistencias a su centro de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la UNTUMBES 2017

En cuanto a la asistencia de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes a su centro de trabajo, el 50 % de los encuestados jefes inmediatos superiores, considera que es buena, el 33 % es excelente y el 17 % dice que es regular, según se muestra en la Figura N° 46.

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto al clima organizacional en su dimensión percepción sobre la organización y percepción sobre su jefe inmediato de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes – 2017, se encontró que las jerarquías, responsabilidades y funciones no son claras figura N° 2, un 58 % dijo que la actitud asumida por su jefe inmediato nunca es de estímulo; de la misma forma, el mismo porcentaje indicaron que nunca le transmiten la importancia de cumplir las metas, según figuras N°s 5 y 6. Respecto a si poseen capacidad técnica y conocimiento del área y si se preocupa y escucha a los trabajadores contratados, un 68 % indicaron que sí, según se aprecia en las figuras N°s 8 y 9, respectivamente; de la misma forma, los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes, indicaron sentirse orgullosos de laborar en la institución, tal como se aprecia en la figura N° 4.

Según Cruz Cordero, Teresa (2003) en su investigación titulada Motivación y satisfacción laboral: factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral, El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Como se observa nuestros resultados difieren del autor antes citado ya que como se observa, no existe una percepción positiva sobre la organización y sobre su jefe inmediato en la Universidad Nacional de Tumbes.

Para Goncálves (2000), para comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las que son percibidas directas o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los

factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.

En cuanto al conocimiento del clima organizacional en su dimensión trabajo en equipo y compañerismo en el trabajo de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes – 2017; se encontró un 58% indicaron que son colaboradores y que existe buena comunicación y relaciones internas en la institución, según se refrenda en las figuras N°s 11 y 12; en cuanto a que en la institución si se respeta y comparten valores, un 58 % consideran que es positivo. Se encontró que un 79 % de los trabajadores contratados no conocen claramente sus funciones y que además existe favoritismo en un 68 % por parte de los jefes inmediatos, según se demuestra en las figuras N°s 31 y 32.

Según Fernández y Flores (2013), en su investigación titulada Estudio del Clima Organizacional y su influencia en el Personal Ascrito a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Abierta, los resultados demostraron que: a) la necesidad de mejorar el clima organizacional en la institución con base a todos los resultados y b) la existencia de fallas en el proceso de comunicación en la institución, se propuso un programa de comunicación para mejorar el clima organizacional.

Para Tamayo, Traba y Núñez (2011), consideran que para desarrollar un buen clima organizacional, se debe incrementar la interacción y la comunicación, pues estas entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta, ya que el incremento en las relaciones es conducente a un aumento en los sentimientos positivos y los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una visión de túnel o de autismo.

Sobre el clima organizacional en su dimensión satisfacción, remuneración y condiciones de trabajo de los trabajadores contratados de la Universidad

Nacional de Tumbes 2017; los encuestados indicaron en un 63 % que su capacidad y esfuerzo no son reconocidos y que si se les presentara otra oportunidad de trabajo se irían de la institución, según se aprecia en las figuras N°s 15 y 17, respectivamente. Por otro lado, un 63 % contestó que sus remuneraciones no son justas y que existen demoras en sus pago según se aprecia en las figuras N°s 19 y 21, un 68 % indican que su trabajo no es reconocido cuando se dan las promociones, tal como se aprecia en la figura N° 22. Sobre el horario de trabajo, respondieron en un 79 % que no es el adecuado, lo cual se evidencia en la figura N° 26.

Según Cruz Cordero, Teresa (2003) en su investigación: Motivación y satisfacción laboral: factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Como podemos apreciar, nuestros resultados difieren ya que no encontramos una buena satisfacción laboral, debido a que no hay buenas remuneraciones ni buenas condiciones de trabajo en la Universidad Nacional de Tumbes.

Para Javier Castellanos (2012), una de las funciones del clima organizacional es la recompensa, la cual se traduce en la sensación de que al personal se le recompensa por hacer bien su trabajo, poniendo énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones y que debe haber buenas políticas equitativas de paga y promoción.

En cuanto al desempeño laboral en su dimensión productividad, eficiencia y eficacia laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes – 2017, respondieron los jefes inmediatos superiores que en un 50 % que el trabajo diario que realizan los trabajadores contratados es buena, tal

como se aprecia en la figura N° 34, un 83 % indicó que existe buen trato de los trabajadores para con los usuarios, según figura N° 36, respecto al conocimiento que tienen los trabajadores sobre el servicio que prestan, un 67 % afirmaron que es buena, el mismo porcentaje indicó que las metas son logradas, afirmación que se puede corroborar en las figuras N°s 38 y 42; un 83 % indicaron que los trabajadores contratados cumplen con las actividades que se les encarga, lo que puede apreciarse en la Figura N° 45.

Según Fuentes, S. (2012) en su investigación “Desempeño laboral y su influencia en la producción laboral” el objetivo de establecer la influencia que tiene el desempeño laboral en la productividad, sus resultados concluyeron que no hay una influencia del desempeño laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de desempeño alto (67% a 100%) y esto se debe a que son reconocidos por su trabajo tiene buena relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo son favorables, las políticas van acorde a cada trabajador y el organismo judicial es un buen patrono.

En nuestra investigación, encontramos que existe un buen desempeño laboral va desde un 50 % a un 83 %, según los jefes inmediatos superiores de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Según Chiavenato (2007), el desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales.

Por lo antes mencionado, aceptamos la hipótesis de investigación: El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes - 2017 son desfavorables, precisando que para nuestro caso, el desempeño laboral, contradictoriamente es favorable.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.4 CONCLUSIONES

- 7.4.1** El clima organizacional de los trabajadores contratados en la Universidad Nacional de Tumbes, es desfavorable. Contrariamente el desempeño laboral es favorable.
- 7.4.2** El clima organizacional en su dimensión percepción sobre la organizacional y percepción sobre su jefe inmediato de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes – 2017, es desfavorable en porcentajes que van desde el 58% hasta el 95%.
- 7.4.3** Se encontró que sí existe trabajo en equipo y compañerismo en el trabajo en la Universidad Nacional de Tumbes en porcentajes que van desde el 58% al 79 %.
- 7.4.4** Se demostró que no existe una buena remuneración, condiciones y satisfacción en el trabajo, en porcentajes que van del 63 % al 79 %, porcentajes que fueron evidenciados por los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes.
- 7.4.5** Se evidenció que, en la Universidad Nacional de Tumbes, el desempeño laboral de los trabajadores contratados es buena en porcentajes que oscilan entre el 50 y el 83 %.

7.5 RECOMENDACIONES

- 7.5.1** Implementar talleres sobre clima organizacional que permitan mejorar la percepción de los trabajadores hacia sus jefes inmediatos superiores.
- 7.5.2** Establecer estrategias de trabajo que permitan mantener y mejorar el trabajo en equipo y compañerismo entre los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes.
- 7.5.3** Establecer políticas remunerativas acordes con la calificación de los trabajadores desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.
- 7.5.4** Se debe establecer políticas que permitan mantener y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de Oftalmología – Tesis de Maestría – Universidad Mayor de San Marcos – Lima, Perú.
- Aamodt, M. (2010). Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado. México D.F. : Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Asmat, V. (2003). Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo de la Universidad César Vallejo de Trujillo. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad Cesar Vallejo – Trujillo – Perú.
- Armas Zavaleta, Marilin Elizabeth, (2010). “Factores Asociados al Clima Organizacional del Personal que labora en la Editorial Vallejina de la Universidad César Vallejo, Provincia de Trujillo, Diciembre, 2010”. Tesis para Optar el Título de Licenciado en Administración. Trujillo – Perú.
- Becerra, P. (2006), como podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación. Tesis.
- Brunet, L. (2004) – El Clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Brunet L. (1987) El clima del trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México D.F: Editorial Trillas.
- Berenstein (2010). John Gorzema y Ed. Lebar: Una dosis de energía.
- Cáceres, I, Díaz, J. (2003). El rendimiento académico desde la práctica de la orientación educativa. Revista Mexicana a orientación Educativa N°9 – Julio – Octubre. México UNAM.
- Castellanos Martínez, Javier Francisco (2012), Diagnóstico del Clima Organizacional. Editorial Académica Española. Madrid. España.
- Clemente, D. (1996). Planeación Estratégico. México: Pearson.
- Chiavenato, G. (2003). Clima Organizacional. México: Mc Grau Hill.

- Castillo Alarcón, María del Refugio; Pedraza Melo, Norma Angélica (2010). El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas – México. caso multi:
- Calva y Hernández (2004) Análisis de la percepción del clima laboral e Interceramic – Puebla.
- Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez Partido (2010), Relaciones entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Editorial Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Cole, Donald y Gaynor Butterfiel, Erick (2005), Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo; Editorial Nobuko, Buenos Aires, Argentina.
- Córdova Espinoza, José Renato (2012). Tesis “Clima laboral y satisfacción laboral”. Universidad Nacional de Trujillo – Perú.
- Crespín Meza, Angélica Lucrecia (2012). Tesis de Maestro “Clima organizacional según la recepción de los docentes de una institución educativa de la Región Callao” – Escuela de Posgrado Universidad San Ignacio de Loyola- Lima – Perú.
- Cueva, Adelli y Marc Antony (2006), Estrategias para mejorar el rendimiento Académico de los adolescentes. Madrid: Pirámide.
- Dessler, G., y Verela, R. (2001). Administración de Personal. Octava edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Dessler, G., y Verela, R. (2004). Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano. Quinta edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Eumed.net – Enciclopedia virtual. Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de educación de la Universidad de Guanajuato – México.
- Faria, F. (1995). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Noriega Editores.
- Fernández y Flores (2013). Estudios del Clima Organizacional y su influencia en el Personal adscrito a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Abierta” – Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial.

- Fernández, F. (1985). Diagnostico del Clima Organizacional de una Empresa de Transporte urbano de lima Metropolitana. tesis para optar el Título de licenciado en Psicología. Universidad Nacional Federico Villareal – Lima – Perú.
- Fiallo Moncayo, Alvarado Andino y Sofía Soto Medina (2015): “El clima organizacional dentro de un empresa”, Revista Contribuciones a la Economía (septiembre 2015). En línea: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Flores, J. (1981). Modelos de Clima Organizacional. Tesis para Optar el Título de Licenciado en Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú – Lima – Perú
- Fuentes Navarro, Silvia Marín (2012). “Satisfacción laboral y su Influencia en la Productividad” (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismos judicial en la ciudad de Que Tzaltenango” Tesis para conferir grado de licenciado en Psicología Industrial. Universidad Rafael Landivar – Facultad de Humanidad – México.
- Freddy, N. (1995). Desempeño Docente y clima organizacional en el liceo “Agustín Codazzi de Moralay, estado Aragua” de Venezuela. Tesis de Maestría en Venezuela.
- García Ramírez, María Guadalupe; Ibarra Velásquez, Luis Alberro. 2010.
- García M., Bedoya, M. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de admisiones y registro académico de la Universidad del Valle. (Tesis), Cali: Universidad del Valle, 1997
- Gongora Moreira, Elen (2012). Clima Organizacional. Curityiba, Brasil. Editorial IESDE Brasil S. A.
- Hernández, R. (2010), Metodología de la Investigación. México DF: Interamericana.
- Irondo José. 2007. Clima Laboral. Contexto de Gestión, Revisada el 18 de julio del 2007
- IPE; Instituto Peruano de Economía – (1999) – Promoción del desarrollo equilibrado y sostenido del Perú – Lima – Perú

- Juárez - Adata, Salvador, Clima organizacional y satisfacción laboral. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social [en línea] 2012, 50 () : [Fecha de consulta: 17 de febrero de 2017] Disponible en :<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>> ISSN 0443-5117.
- Koontz, H., Weihrich , H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- López, E. (2003). Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Docentes de Secundaria en el Colegio Bautista de Masaya, Nicaragua. Tesis de Maestría Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica.
- Lawler (2009). La importancia de cuidar el capital humano.
- Mendoza, M. (2012). Clima Organizacional y Rendimiento Académico en Estudiantes del tercero de secundaria de una Institución Educativa de Ventanilla Tesis Maestro – Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú
- Navarro Rubio, Elena. 2006. Los Factores Humanos y Técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Rafas de Oro de un buen Clima Laboral.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Orbegoso. Galarza, Arturo (2011) “Meta – Análisis de Investigaciones sobre clima Organizacional en el Perú” – Universidad Cesar Vallejo – Revista de Psicología, Pág. 37 (11)
- Ortiz Serrano, Pilar. (2011). “Estudio sobre Clima y Satisfacción laboral en una empresa Comercializadora” – Tesis – Universidad Tecnológica de México. – México.
- Palaci, F. (2005). Psicología de la Organización. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, & Conde, Mayrene. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Recuperado en 03 de marzo de 2017, de

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es)

Pineda Arenas, Diana y Pineda Sánchez, Germán (2012), *Clima Organizacional y Desempeño Laboral*, Editorial Académica Española, Madrid, España.

Psicología y Empresa, (2010). *Características del Clima Organizacional – TENHA UMA VISAO MAIS ESTRATEGIA DA SUA – AREA DE RH – BRASIL*

Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional*. Lima: Athanos.

Psicología y Empresa – Renovando Empresas con Talento Humano “características del clima organizacional”.

Real Academia Española (1984). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Mc GrawHill.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.

Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educación, México.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.

Ruiz, E., Gago, M, Garcia, C., y Lopez , S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.

Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado en 17 de febrero de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es)

Schein, E.M. (2005). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass.

Tamayo Saborit, Traba Ravelo y Maritza Núñez A. (2011), *Procedimiento Para Gestionar El Clima Organizacional*. Editorial Académica Española. Madrid. España.

Siliceo Aguilar, Alfonso (2004), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Cuarta Edición, Edit. Limusa, México.

Toro, F. (2001). *Clima Organizacional*. Medellín: Gincel.

Wienert, F. (1985). *Clima Organizacional*. Madrid: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXOS N° 1

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta es de carácter anónima, cuya información servirá para realizar un trabajo de investigación referente al clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes - 2017. Es importante que sus respuestas sean totalmente honestas.

Marque con un aspa (X), la alternativa que usted considere apropiada, teniendo en cuenta el ejemplo siguiente:

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4

Dimensión	Nº	Pregunta	1	2	3	4
Percepción sobre la organización.	1	Los objetivos estratégicos se transmiten a todo nivel				
	2	Las jerarquías, responsabilidades y funciones son claras.				
	3	Existen normas y procedimientos de trabajo adecuados.				
	4	Me siento orgulloso de trabajar en esta organización.				
Percepción sobre su Jefe	5	La actitud asumida por mi Jefe es de estímulo.				
	6	Me transmite la importancia de cumplir las metas.				
	7	Me inspira confianza para hacerle preguntas.				

Inmediato	8	Posee capacidad técnica y conocimiento del área.				
	9	Se preocupa, escucha y atiende a los demás.				
Trabajo en Equipo	10	Todos conocen los objetivos y metas del área y los comparten.				
	11	Las personas del área se muestran colaboradoras.				
	12	Existe comunicación y relaciones internas.				
	13	Todos cumplen sus funciones y los procedimientos de trabajo.				
	14	Todos comparten los valores y los respetan.				
Satisfacción	15	Me iría si se me presentara otra oportunidad.				
	16	Siento que mejoraría mis resultados con mayor capacitación.				
	17	Siento que mi capacidad y mi esfuerzo son reconocidos.				
	18	Me siento bien con el trabajo que realizo, me siento orgulloso.				
Remuneración	19	Siento que es justa y equitativa.				
	20	Siento que mejoraría mi resultado con bonos por cumplimiento.				
	21	Existen demoras en el pago de su remuneración.				
	22	Sentiría que mi trabajo es apreciado mediante ascensos y promociones.				
	23	Siento que la calidad del refrigerio es inadecuada				
	24	Me sentiría más cómodo si mejoraran los baños.				

Condiciones de trabajo	25	Es adecuada la ventilación.				
	26	El horario de trabajo es el adecuado.				
	27	Siento que mejoraría mi resultado, si me dieran equipo de protección.				
Compañeros de trabajo.	28	Existe exceso de rumores.				
	29	Existe insuficiente número de personal.				
	30	La actitud de mis compañeros es negativa.				
	31	Todos conocen plenamente sus funciones.				
	32	Existe favoritismo.				
	33	Siento falta de integración entre mis compañeros				

ANEXO N° 2

ENCUESTA DE DESEMPEÑO

Estimado funcionario, la presente encuesta es de carácter anónima, cuya información servirá para realizar un trabajo de investigación referente al desempeño laboral de los trabajadores contratados de la Universidad Nacional de Tumbes. Agradeceremos responder de la manera más sincera y objetiva posible.

Marque con un aspa (X), la alternativa que usted considere correcta.

N°	PREGUNTAS	MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
1	Cómo calificaría la cantidad del trabajo diario que realizan los trabajadores contratados en su quehacer diario?				
2	Cómo calificaría usted la calidad del trabajo diario que realizan los trabajadores contratados de su organización?.				
3	Cómo calificaría el trato que los trabajadores contratados dan a los usuarios?.				
4	Cómo calificaría la presentación personal de los trabajadores contratados?.				
5	Cómo calificaría el conocimiento que sus trabajadores contratados tienen sobre el servicio que prestan?.				
6	Cómo calificaría el conocimiento que sus trabajadores contratados tienen sobre la normatividad del sector público?.				
7	Cómo calificaría el nivel de satisfacción de los usuarios cuando acuden a realizar un trámite?.				
8	Cómo calificaría la forma en que sus trabajadores contratados solucionan los problemas a sus usuarios?				
9	Cómo calificaría el logro de las metas en prestación de servicios durante los últimos seis meses?.				
10	Cómo calificaría el logro de las metas globales en la prestación de servicios de la Universidad?.				
11	Cómo calificaría la puntualidad de sus trabajadores contratados?.				
12	Cómo calificaría la entrega de informes y otras actividades encargadas a sus trabajadores contratados?.				
13	Cómo calificaría la asistencia de sus trabajadores contratados a su centro de trabajo?.				