UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO DE CAJAMARCA

Presentado por:

Bach: Tasilla Ñontol, Abel

Asesor:

Dr. Montenegro Díaz, Víctor

Cajamarca - Perú

Agosto – 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO DE CAJAMARCA

Tesis presentada en cumplimento parcial de los requerimientos para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Bach: Tasilla Ñontol, Abel

Asesor:

Dr. Montenegro Díaz, Víctor

Cajamarca - Perú

Agosto – 2021

COPYRIGHT © 2021 by

Abel Tasilla Ñontol

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO DE CAJAMARCA"

Presidente: Dr. Víctor Montenegro Díaz.

Secretario: Mg. Luis Felipe Velasco luza.

Vocal: Mg. Anthony Rabanal Soriano.

Asesor: Dr. Víctor Montenegro Díaz.

DEDICATORIA
A:

Dios por estar presente en mi vida. A mis padres y hermanos, quienes con sus consejos, cariño y apoyo incondicional me han guiado en cada momento para lograr mis objetivos.

Abel Tasilla

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos vida y a nuestros padres por brindarnos su apoyo, su compresión y ayudarnos en todo momento a lograr cada uno de nuestros objetivos. Agradecemos también a la UPAGU y a nuestros docentes quienes nos brindaron sus conocimientos y experiencias en nuestra formación profesional.

RESUMEN

El La presente investigación científica titulada: “El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca”, es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel explicativo y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 90 trabajadores de la empresa, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 30 personas.

Para recolectar los datos en relación al comportamiento de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, se eligieron como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 15 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se efectuó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el (V1) Clima organizacional se relaciona directa y positivamente con el (V2) Desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras clave: Clima organizacional, Desempeño laboral, Comunicación, Remuneraciones, Equipos de trabajo, Motivación, Liderazgo, Capacitación.

ABSTRACT

The present scientific research entitled: "The Organizational Climate and its Influence on the Labor Performance of the Workers of the Antonio Guillermo Urrelo Private University of Cajamarca", is quantitative approach, applied type, explanatory level and non-experimental design.

The research population consisted of 90 company workers, the sample was determined in a probabilistic way, obtaining a result of 3 people.

To collect data in relation to the behavior of the variables Organizational Climate and Work Performance, the survey was chosen as the data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 15 items with an assessment scale of Likert.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered, it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was by means of tables and graphs, later to contrast the hypothesis, the Chi square statistical technique was applied, demonstrating the general hypothesis where the (V1) Organizational climate is directly and positively related to the (V2) Work performance of the workers from the Antonio Guillermo Urrelo Private University of Cajamarca.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Organizational climate, Work performance, Communication, Remuneration, Work teams, Motivation, Leadership, Training.

INDICE

DEDICATORIA ..... **I**

AGRADECIMIENTO ..... **II**

RESUMEN ..... **III**

ABSTRACT ..... **V**

INDICE ..... **VI**

LISTA DE TABLAS ..... **VIII**

LISTA DE FIGURAS ..... **X**

CAPITULO I: INTRODUCCION **1**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **1**

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA 1
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 5
1.3.1. Objetivo general 5
1.3.2. Objetivos específicos 5
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 5

CAPITULO II: MARCO TEORICO **6**

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN 6
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 6
2.2. BASES TEÓRICAS 11
2.2.1. Clima organizacional 11
2.2.2. Desempeño laboral 27
2.3. DISCUSIÓN TEÓRICA 44
2.3.1. Las teorías sobre el clima organizacional 44
2.3.2. Teorías sobre desempeño laboral 50
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS 52
2.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 56
2.5.1. Hipótesis especifica 56
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 57

CAPITULO III: METODO DE INVESTIGACION **62**

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN **62**

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 62
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 62
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN 62

3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS 63
3.5. POBLACIÓN 63
3.6. MUESTRA 63
3.7. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 64
3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 64
3.9. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 65

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION 65

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 65

4.1.1. Datos generales 65

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 84

5.1. CONCLUSIONES 84
5.2. RECOMENDACIONES 85

FUENTES BIBLIOGRAFICAS 86

LISTA DE ABREVIATURAS 91

GLOSARIO 91

ANEXOS 91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 *Género de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021* 65

Tabla 2 *Edad de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021* 66

Tabla 3 *Grado de instrucción de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021* 67

Tabla 4 *Satisfacción con la visión de la universidad* 68

Tabla 5 *Satisfacción con los objetivos de la universidad* 69

Tabla 6 *Satisfacción con los cronogramas de trabajo que maneja la universidad* 71

Tabla 7 *Satisfacción con el modelo organizacional que maneja la universidad* 72

Tabla 8 *Satisfacción con el liderazgo de sus jefes dentro de la universidad* 73

Tabla 9 *Satisfacción con la manera en que la universidad negocia, asensos, capacitaciones, vacaciones, etc.* 75

Tabla 10 *Satisfacción con el tipo de control que tiene la universidad hacia sus trabajadores* 76

Tabla 11 *Satisfacción con el proceso de selección de personal que maneja la universidad* 77

Tabla 12 *Satisfacción con las capacitaciones que brinda la universidad* 78

Tabla 13 *Se siente satisfecho con la remuneración que persigue de la universidad* 80

Tabla 14 *Existe algún conflicto en su centro laboral que este afectando su desempeño en el trabajo* 81

Tabla 15 *Respeta las reglas y políticas de la universidad* _____ 82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 *Género de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021* _____ 66

Figura 2 *Edad de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021* _____ 67

Figura 3 *Grado de instrucción del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021* _____ 68

Figura 4 *Satisfacción con la visión de la universidad* _____ 69

Figura 5 *Satisfacción con los objetivos de la universidad* _____ 70

Figura 6 *Satisfacción con los cronogramas de trabajo que maneja la universidad* _____ 71

Figura 7 *Satisfacción con el modelo organizacional que maneja la universidad* 73

Figura 8 *Satisfacción con el liderazgo de sus jefes dentro de la universidad* __ 74

Figura 9 *Satisfacción con la manera en que la universidad negocia, asensos, capacitaciones, vacaciones, etc.* _____ 75

Figura 10 *Satisfacción con el tipo de control que tiene la universidad hacia sus trabajadores* _____ 76

Figura 11 *Satisfacción con el proceso de selección de personal que maneja la universidad* _____ 78

Figura 12 *Satisfaccion con las capacitaciones que brinda la universidad* ____ 79

Figura 13 *Se siente satisfecho con la remuneración que persigue de la universidad* _____ 80

Figura 14 *Existe algún conflicto en su centro laboral que este afectando su desempeño en el trabajo* _____ 81

Figura 15 *Respeta las reglas y políticas de la universidad* _____ 83

CAPITULO I: INTRODUCCION

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

El ambiente laboral en la organización, está directamente ligado al comportamiento de los colaboradores y al desarrollo de sus actividades. Por tanto, actualmente las empresas se están preocupando en las diferentes áreas, que impiden que la organización sea más eficiente, como por ejemplo el Clima Organizacional, el cual es muy importante, ya que influye en el comportamiento de los trabajadores (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015)

Para que los colaboradores de la organización cumplan con los objetivos de la empresa, es importante mantener un clima organizacional óptimo, ya que un empleado motivado es más eficiente y realizará mejor su trabajo, lo cual permitirá incrementar su rendimiento, orientado a conseguir las metas y los objetivos de la organización. (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015, pág. 5).

Existe una diversidad de modelos y de instrumentos para medir el clima organizacional y que han sido aplicados en muchas organizaciones, ya sean privadas o estatales.

La Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo es una Institución Privada, con una cultura de mejora continua, que se fundamenta en convicciones y valores, instructora de profesionales con liderazgo, gestores del conocimiento de ciencia, tecnología y humanista, por medio de la investigación, proyección social y

extensión universitaria, por medio de la responsabilidad social que mantiene un compromiso con el desarrollo de la sociedad y la nación. Siendo así sus funciones generales el formar humanistas, científicos y profesionales del más alto nivel y de acuerdo con las necesidades priorizadas de la Región Cajamarca y el país, forjando el desarrollo los valores éticos y cívicos, las actitudes de solidaridad y responsabilidad y el conocimiento de la realidad regional y local, como también la obligación de la integración nacional en Latinoamérica y global; hacer la organización y conducción la investigación como función obligatoria; la promoción y ejecución de acciones de proyección social y extensión universitaria con colaboración de profesores, alumnos y personal administrativo, que aporte a la transmisión de la cultura, educación y recreación y otros.

Actualmente, el tema clima organizacional ha tomado una importante relevancia a nivel mundial debido a que las entidades se vienen desarrollando en un mundo que cada día es más competitivo y globalizado, en donde la presencia del clima organizacional tiene la posibilidad de volverse en la característica peculiar que brinde la posibilidad de éxito para la entidad. En los últimos años las entidades se han preocupado por implementar una gama de estrategias con el fin de brindar un clima organizacional que sea adecuado para un mejor desarrollo de las habilidades, conocimientos, destrezas, las relaciones interpersonales y las habilidades intelectuales del capital humano. La totalidad de estos aspectos ayuda a lograr cumplir con los propósitos de la entidad. El clima organizacional y su considerable colaboración al alcance de los objetivos de la entidad ha sido un tema que viene cobrando mayor relevancia desde hace un tiempo atrás entre los gerentes; anteriormente esto veían el tema de clima organizacional como algo sin mayor

relevancia es decir que era considerado un tema secundario, debido a que consideraban de mayor importancia la gerencia de las planillas de trabajadores y los vínculos grupales laborales. Pero, actualmente se considera que el capital humano requiere de un ambiente de trabajo oportuno y favorable para un mejor desarrollo de las labores. Es así que el éxito de la entidad depende en gran parte de la manera como los trabajadores perciben sus labores encomendadas y la percepción que tienen sobre la entidad, por lo cual las entidades deben procurar brindar un clima organizacional con las condiciones adecuadas para un desempeño laboral que aporte de manera positivo el alcance de las metas de la entidad.

En la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo ha presentado deficiencias con respecto al desempeño laboral del personal administrativos debido a que los trabajadores manifiestan que su esfuerzo por cumplir de manera satisfactoria con sus labores no es reconocido por sus superiores; también manifestaron que hace falta un sistema de motivación y compensación que los estimule a mejorar su desempeño; las labores extras que desarrollan no son consideradas por sus superiores para obtener un valor agregado; la falta de un programa de capacitaciones que incremente las habilidades y conocimientos del personal; falta de oportunidades para crecer dentro de la entidad; también se ha evidencia que hay dificultad para la resolución de problemas; los trabajos en equipo no están dando los resultados esperados por la carencia de liderazgo y afianzamiento de las relaciones interpersonales; otro punto que perjudica el desempeño laboral es el alto porcentaje de ausentismo constante por parte del personal.

En cuanto al clima organizacional la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo ha mostrado algunas deficiencias como; la iluminación de los ambientes de

trabajo no favorece al buen desarrollo de las labores; la carencia de una buena ventilación ocasiona malestar en los trabajadores; la comunicación interna es vertical lo que ocasiona que los trabajadores no tengan participación activa en cuanto a comunicación se trata; el personal carece de autonomía para tomar decisiones dentro de su ámbito laboral, es decir que deben consultar antes de decidir lo que ocasiona retraso en la solución de los inconvenientes que se presentan; el personal muestra poca motivación para el desempeño de sus labores; los trabajadores manifestaron que sus salarios no son acordes con las actividades que realizan.

Si la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo no procura mejorar los puntos antes mencionados seguirá contando con un clima organizacional deficiente que se verá mostrado en un bajo desempeño laboral por parte de los trabajadores que labora en ella, ocasionando demora para los objetivos de cada área y por consecuencia en las metas de la universidad.

Es por ello que se hace necesario para la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo mejorar su infraestructura interna para brindar mejores ambientes de trabajo; también es necesario que implemente un sistema de incentivos que motiven al personal para elevar el nivel de desempeño

1.2.Definición del problema

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral en los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Establecer de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer como la planeación influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Establecer como la organización influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Establecer como la dirección influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Establecer como el proceso de potencial humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

1.4.Justificación de la investigación

La investigación buscó contribuir al bagaje de conocimiento científico Universal; es decir, agregar una investigación científica, que sirva de antecedentes a otras investigaciones científica, ayudando a propiciar la toma de decisiones de los agentes de interés.

Es importante porque mostró la forma en la que es percibida por su conveniencia, ya que la investigación busca conocer el clima organizacional que se viene dando en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo y así poder establecer de qué

manera esto influye en el desempeño laboral de los trabajadores, siendo esto un tema de suma importancia para la misma Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

En la investigación contribuirá con información con respecto a la relación que existe entre ambas variables en estudio, información que será plasmada en los resultados, conclusiones y recomendaciones; la cual ayudará a futuras investigaciones.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2. Fundamentos teóricos de la investigación

2.1. Antecedentes de la investigación

Todo trabajo de investigación requiere del análisis de estudios previos sobre la problemática propuesta, a continuación, se presentan los antecedentes internacionales, los antecedentes nacionales y luego los antecedentes locales.

a. Internacionales

(Jiménez & Mosquera, 2017) realizaron la investigación titulada "Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en Entidades Públicas", la cual fue aprobada por Universidad del Pacífico. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores en el departamento financiero, a fin de mejorar su rendimiento mediante la propuesta un plan de mejora. Es una investigación explicativa- exploratoria. La población fue 32 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que el ambiente laboral se encuentra en situación de

riesgo, por lo que se propone un plan de mejora para disminuir el impacto de los factores ambientales a fin de que el área en estudio mejore su desempeño laboral y se alcance la unión entre los colaboradores.

(Sum, 2015) realizó la investigación titulada “Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de

alimentos de la zona de Quetzaltenango)”, la cual fue aprobada por Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo el establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos. Es una investigación descriptiva. La población fue 34 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento una escala de Likert. La investigación concluyó en que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona de Quetzaltenango.

(Villadiego & Alzate, 2017), tratan en su tesis sobre: "Análisis del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral y las Relaciones Interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. en la ciudad de Bogotá 2017”, concluyen que “para el mejoramiento del clima al interior de la organización, además de estar involucrados los trabajadores, es indispensable la participación de los jefes inmediatos y del departamento de Talento Humano. Así mismo, poner en práctica las políticas empresariales y demás estrategias”

Se ratifica que la intervención debe ser inmediata, debido a que hay gran disconformidad y malestar por parte de los trabajadores, lo que incide

negativamente en el clima organizacional y afecta las relaciones interpersonales. Así mismo se recomienda “poner en práctica las políticas

empresariales y demás estrategias organizativas que benefician tanto a los empleados como a la empresa”, pero que, por los resultados de la investigación, se deduce que no se aplican.

(Arenas, 2017), en su investigación sobre: “El Clima Organizacional para el Desempeño Exitoso de la Labor Docente”, realizado en Venezuela, concluye que: “Con respecto al análisis de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral, que sirvió de base para la primera dimensión Liderazgo, se reveló a través de los indicadores que la miden (Liderazgo autocrático y Liderazgo democrático) que existe un alto porcentaje de alta necesidad en estos indicadores, por lo cual es un factor determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral”

b. Nacionales

(Nolberto Ramos, 2017), realizó la investigación titulada “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017”, la cual fue aprobada por Universidad de Huánuco. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación descriptivo correlacional. La población fue 232 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral.

(Anaya Guillén, 2018), realizó la investigación titulada “Desempeño laboral en la calidad de servicios de la Municipalidad de Lurín - 2016”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de asociación que existe entre el desempeño laboral y la calidad de servicio. Es una investigación básica, y de nivel correlacional – asociado y su diseño no experimental. La población fue 155 trabajadores, así mismo la muestra fue 110 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que el desempeño laboral y calidad de servicio, a la luz de las evidencias encontradas, en la presente investigación, así como lo manifiestan otros investigadores, se asocia con la calidad de servicios de la Municipalidad de Lurín.

(Muñoz Silva, 2015), realizó la investigación titulada “Clima organizacional y gestión administrativa en el área de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Huaura durante el año 2014”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación existente entre el clima organizacional y la gestión administrativa en la subgerencia de servicios públicos. Es una investigación no experimental: descriptiva - correlacional. La población fue 295 trabajadores, así mismo la muestra fue 91 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que existe evidencia para concluir que hay una relación baja y positiva entre clima organizacional y gestión administrativa en la sub gerencia de servicios públicos de la municipalidad distrital de Huaura.

c. Local

(Cabanillas Poretilla, 2017), en su tesis de maestría: "Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Instituto Superior Tecnológico CEFOP Cajamarca, periodo 2013" tiene el objetivo de: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca, con la finalidad de establecer un plan que mejore la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Institución. Y concluye que: En el Centro Experimental de formación profesional público de gestión privada - CEFOP Cajamarca; el clima organizacional presenta diversas características en las que se puede visualizar fortalezas y debilidades, según el estudio realizado y teniendo en cuenta las nueve dimensiones estudiadas; los trabajadores tienen la percepción que el ambiente físico es uno de los puntos más críticos que dificulta un buen clima organizacional, teniendo un 33.4% de aprobación por parte de los trabajadores, la siguiente dimensión que es considerada como un punto crítico es la comunicación con un 33.9% de aprobación, continuando el apoyo, la remuneración y la autonomía con un 37%, 45.4% y 48.4% respectivamente; Por otra parte en cuanto al conflicto y cooperación tiene un 55.2% de aprobación por parte de los trabajadores, siendo la dimensión que los trabajadores consideran es la más fortalecida.

(Coronel, 2011) en su tesis de Post Grado "El clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional del Banco Continental Cajamarca, realizó un estudio del clima organizacional del Banco Continental, para lo cual utiliza como instrumento una encuesta que cuenta con 6 dimensiones y 34 sub factores, adicionalmente ha aplicado una entrevista con la finalidad de complementar la información recaudada

con la encuesta. Una de las principales conclusiones a la que se pudo llegar con esta investigación, fue que el clima organizacional de dicha empresa es bajo e influye directamente con el desarrollo organizacional de la misma.”

(Livaque Rosas, 2017) en su tesis de maestría: “El clima laboral y su relación con el desempeño docente en la escuela académico profesional de obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015-2016” con el objetivo de: Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño docente de los Docentes de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca en el Año 2015 - 2016 con el propósito de diseñar estrategias de mejora, concluye que: Tomando en cuenta el análisis realizado a las variables objeto de estudio, y desde los resultados obtenidos, se ha determinado, para el caso de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad nacional de Cajamarca 2015-2016, que entre el clima laboral y desempeño docente existe una relación Muy Alta.

2.2.Bases teóricas

2.2.1. Clima organizacional

A. Definiciones.

(Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2017, pág. 530), mencionan que el clima organizacional son sensaciones que comparten los integrantes de la compañía sobre su propia organización y su entorno en el trabajo.

Uribe (Uribe, 2015) manifiesta en su libro Clima y Ambiente Organizacional que la investigación sobre el clima organizacional ha sido de amplio interés en los últimos 50 años, siendo activa, diversa generando múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. Describe una variable que influencia en

el comportamiento de los trabajadores, su importancia recién se ha intensificado para ser evaluada por empresas, dependencias gubernamentales y para la obtención de certificaciones.

(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones., 2015, pág. 26), señala que el clima organizacional es la percepción o experimentación de la calidad o los agregados de las cualidades ambientales por parte de los integrantes de la compañía, que tiene influencia de manera poderosa en su conducta.

Schneider (Schneider B. , 1975, págs. 28, 447, 479), señala que el termino clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente diferentes rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, en otras palabras, es un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

Por ese motivo, el clima organizacional es visto como un fenómeno multidimensional que representa la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de las diferentes experiencias en la organización. Por ellos es que pueden existir diferentes climas en una organización, debido a que la vida de la organización varía según las percepciones de los colaboradores de acuerdo a los diferentes niveles de la misma, lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de labores.

(HayGroup, , 2001), señala que existe una gran dificultad para describir el concepto de clima laboral, clima de trabajo o clima organizacional, debido a los

diferentes enfoques, estudios y aproximaciones que con el tiempo se han efectuado hasta la actualidad. Conceptuar el clima organizacional es sinónimo de concepto de salud.

(Louffat E. , Administración del Potencial Humano, 2012, pág. 240), es el reconocer el nivel de satisfacción de los trabajadores en referencia a numerosos componentes del proceso de administración como también del potencial humano y de tal manera que guarde vínculo con la compañía en la cual labora.

(Koys & DeCottis, 1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones han sido muy difícil, porque se trata de un fenómeno complicado y con diferentes niveles; aun así, se ha obtenido un avance considerable por el concepto de clima como constructo (Schneider & Reichers, 1983). Por ejemplo, en la actualidad la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. En ambos casos son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

(Griffin & Moorhead, Comportamiento organizacional, 2010, pág. 472), Señalan que son los modelos repetitivos de conductas, actitud y sentimientos que son cualidades de la vida organizacional.

B. Dimensiones.

(Louffat E. , 2012, pág. 247), menciona que el inicio al conocimiento del clima organizacional se debe de comprender diversos factores enterados en el proceso de administración y en la administración del potencial humano.

a. Planeación: es importante hacer la medición del nivel y cualidades que satisfagan a los trabajadores con respecto a:

   - Visión
   - Misión
   - Objetivos de la empresa
   - Estrategias
   - Políticas
   - Cronogramas
   - Presupuestos

b. Organización: es importante hacer la medición del nivel y cualidades que satisfagan a los trabajadores con respecto a:

   - Modelo organizacional
   - Organigrama
   - Manuales
   - Condiciones organizacionales
   - Componentes organizacionales

c. Dirección: es importante hacer la medición del nivel y cualidades que satisfagan a los trabajadores con respecto a:

   - Liderazgo
   - Motivación

- Comunicación
- Negociación
- Conflictos

d. Control: importante hacer la medición del nivel y cualidades que satisfagan a los trabajadores con respecto a:

- Tipos
- Proceso
- Indicadores
- Momentos

e. Procesos de potencial humano: importante hacer la medición del nivel y cualidades que satisfagan a los trabajadores con respecto a:

- Diseño organizacional y de puestos
- Reclutamiento
- Selección
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Administración de carrera
- Remuneraciones y compensaciones

C. Características del clima organizacional

(Martínez, 2013, pág. 70), menciona que el clima organización establece la manera por la cual la persona tiene la percepción en su labor, su satisfacción,

su rendimiento, productividad, entre otros. Y tiene las cualidades como las

siguientes:

- Es una definición particular y conciso como por ejemplo la personalidad.
- Es una estructuración especial de variables situacionales.
- Sus elementos compuestos que hacen posible su variación, no obstante, el clima también puede seguir igual.
- Posee una implicación de constancia de no tanta conservación como por ejemplo la cultura, que tiene la posibilidad de sufrir un cambio debido a una intercesión especial.
- Se establece por las cualidades, comportamientos, aptitudes y expectativas de los individuos y por las realidades culturales y sociológicas de la compañía.
- Es un fenómeno lógico externo diferente a la tarea y hacen posible ver diversos climas en las personas que realizan una labor igual.
- Es un fenómeno lógico externo a la persona, que hace posible que se sienta un agente que colabora a su naturaleza.
- Se fundamenta las cualidades de la realidad exterior como las que comprende el observador o el actor.

- Hay una dificultad en detallarlo con palabras, sin embargo, sus resultados hacen posible detectarlo con facilidad.
- Es clave directamente de la conducta, puesto que actúa acerca de las expectativas y actitudes.

Brunet (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnóstico y consecuencias., 1983) manifiesta que, es importante hablar del clima organizacional que del medio interno de una organización. Señala que la palabra clima tiene una raíz griega la cual significa pendiente o inclinación. Clima es una definición menos general y menos vasta que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmosfera.

El clima organizacional muestra una configuración de las características de una organización, así como se tiene características personales de un individuo esto conllevan a madurar su personalidad. Podemos evidenciar que el clima organizacional influye en el comportamiento de una persona en su centro laboral, también podemos indicar que el clima atmosférico suele jugar cierto papel en su forma de comportarse o adaptarse. (pág. 21)

Es preciso indicar que el clima organizacional es un elemento multidimensional de factores al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno y nitrógeno), de contaminación, etc. El clima de una organización puede agruparse en

términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc. (pág. 45)

D. Tipos de clima

(Martínez, 2013, pág. 74) menciona que existen varios tipos de clima organizacional:

a) Clima de tipo autoritario

- Autoritarismo explotador

El clima autoritario explotador no hay confianza por parte de sus integrantes hacia su dirección. Los objetivos y las decisiones son empleados en la cúpula de la institución y su distribución es netamente descendente. Los trabajadores laboran en un ambiente, de amenazas, castigos, miedos, eventualmente de compensaciones y de satisfacción de las necesidades se queda en los grados psicológicos y de seguridad. En la cúpula se encuentran consistentemente los procedimientos de control, por lo general hay un desarrollo de una organización formal que contradice a los objetivos de la organización formal.

Este clima muestra una atmosfera de estabilidad y aleatoria donde la comunicación de la dirección con sus trabajadores que no hay en las directrices y de ordenes particulares.

- Autoritarismo paternalista

La dirección refleja una confianza permisiva con sus trabajadores. En su

mayoría las decisiones se dan la cúpula, aunque otras se dan en los niveles bajos.

Las recompensas y en ciertas ocasiones los castigos, son métodos usado por excelencia con el fin de incentivar al personal. Las interrelaciones entre los jefes y los subalternos se dan complacientemente por el lado de los superiores y con precaución del personal. El control, en la cúpula.

b) Clima de tipo participativo

- Consultivo

La dirección tiene confianza con sus colaboradores. Por lo general las decisiones y la política son hechas en la cúpula, sin embargo, hace posible a los trabajadores que son de niveles inferiores tomen las decisiones particulares. El tipo de comunicación es descendente. Se utilizan las recompensas y los castigos para incentivar a los empleados, además consiste en satisfacer las necesidades que son de estima y de prestigio.

Se realiza el proceso de delegación de son arriba hacia abajo. Este tipo de clima muestra una atmosfera dinámica en donde la administración se produce por medio de objetivos por lograr.

- Participación en grupo

La dirección confía plenamente en sus colaboradores. En toda la organización se destinan las decisiones y muy bien incorporados en cada nivel. La comunicación se da también en forma lateral. Los trabajadores

se encuentran incentivados por la integración y participación, por la determinación de propósitos de rendimiento, como también por la mejora de los métodos laborales y la evaluación de rendimiento en relación de los metas.

Se puede ver con claridad una relación de amistad.

Muchos gerentes están más preocupados por sus actividades que por sus objetivos, y lo que realmente cuenta es la eficacia, más que la eficacia.

En caso de que el tiempo de reparte eficaz y sistemáticamente, se puede lograr someter las actividades por más que san en gran cantidad y diversas, y como resultado lograran las metas.

E. Modelos de clima organizacional

(Chiang & Nuñez, 2010, pág. 74) señalan que existen tres clases de modelos de clima: aditivos, mediadores e interactivos.

a. Modelos aditivos

Estos son de mayor simplicidad, de fácil uso y de gran cantidad con respecto a la literatura. Se encargan de cada una de las variables que tiene influencia separa, aunque directa y acumulan en los resultados. Tiene como límite básico de manejar independiente lo que en verdad tiene una alta interrelación, que probablemente no capten vínculos de multinivel y de nivel cruzado.

b. Modelos mediadores

En ellos ciertas variables tiene influencia indirecta, afectando en un comienzo diversas variables que guardan una relación directa con los resultados. Es recomendable tener en cuenta que el clima, más que tener una actuación de forma directa acera de las conductas organizacionales, tenga una actuación importante acerca de las condiciones de probabilidad de variables próximas que tienen influencia en forma directa en estas conductas. El clima, así conceptualizada, llegaría ser un catalizador.

c. Modelos interactivos

Estos modelos tienen mayor complejidad por motivo de la indagación de cada variable con otras. Tienen el conocimiento que el clima es influenciado por el conjunto de variables en un proceso diverso y simultaneo de resultados, ya sea directa o mediatizada. Estas variables de este modelo pueden usarse como variables dependientes como independientes.

Las relaciones entre variables que son reciprocas a menudo se conoce por la mayoría de los autores que hacen estudios sobre el clima. Este tipo de modelos presenta problemas como solicitar una enseñanza concreta de los resultados recíprocos entre las variables del clima, de la estructura de la organización, de procesos y de efectos.

En la medida en que casos los modelos pretenden ser comprensivos y

poner en relieve los efectos de la retroalimentación entre las variables, en ellos se trata de establecer un modelo organizacional de la

interrelación entre el individuo y la organización, de manera que se indiquen cuáles son las relaciones existentes entre las estructura y procesos organizacionales y las actitudes y comportamientos de los individuos de la misma organización, y entre el clima que emerge de la interacción y su entorno organizacional y humano.

F. La motivación y el clima organizacional

(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2015, pág. 260) menciona que la motivación de cada individuo se manifiesta en la organización. Los individuos se adecuan de forma continua en distintos momentos para satisfacer las necesidades u conservar el equilibrio emocional, que hace posible que se conceptualice como estado continuo de adaptación, en el que no existe la búsqueda de satisfacer las necesidades primarias, únicamente una orden superior. La frustración, ocasiona gran número de problemas de adaptación, al no satisfacer necesidad de mayor orden. Por lo general la satisfacción de esas necesidades de mayor orden esta sujetas de individuos que se encuentran en cargos de autoridad, es fundamental que la gestión entienda la esencia de la adaptación y la inadaptación de los individuos.

La adaptación cambia de un individuo a otro, y en mismo individuo de un instante a otro. Una adaptación oportuna expresa salud mental. Los individuos mentalmente sanos muestran las características que mostraran a

continuación.

- Se sienten bien consigo.
- Se sienten bien con otros.

- Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

La atmosfera entre los integrantes de la compañía se denomina clima organizacional y se liga de manera estrecha con la motivación de los individuos. En el caso de que las personas estén bastante motivadas, hay una mejora del clima organizacional y significa en hay vínculos que denotan satisfacción, cuyas características son actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, entre otros. No obstante, en el caso de que estos tienen poca motivación, a causa de una frustración o ya sea porque hay de obstáculos para la satisfacción de las necesidades, el clima de la organización se ve deteriorado y tiene como características son el estado de depresión, apatía, desinterés, insatisfacción, entre otros., y en casos más hondos puede presentarse inconformidad de forma abierta en la organización, como, por ejemplo, las huelgas, paros y protestad similares. Se denomina clima organizacional a la calidad o a la cantidad de cualidades ambientes que perciben o atraviesan los integrantes de la compañía, y tiene influencia fuertemente en la organización. La definición de clima organizacional comprende unos diversos factores ambientales que tienen influencia en la motivación. Consiste en las propiedades intelectuales de la atmosfera organizacional, mejor dicho, a ciertos aspectos de la organización que muestran diversas clases de motivación en sus integrantes. De esta manera el clima organizacional se favorece en el caso de las necesidades de cada individuo y mejorar su estado de ánimo. Por el contrario, no favorece en el caso de que se genere frustración por esas necesidades. El clima en la

organización y la motivación de los individuos tienen influencia y retroalimentación entre ellos.

G. Determinantes ambientales de la motivación en un clima organizacional

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones., 2011), menciona que el clima organizacional hace referencia a la atmosfera interna entre los integrantes de la organización y tiene vinculo intimo con el nivel de motivación de sus miembros.

Para estudiar la conducta motivacional, se considera los siguientes:

- Todas las personas poseemos motivos y necesidades esenciales que muestran conductas potenciales y que tienen influencia en el comportamiento cuando provocan y estimulan.
- La causa o no de dichos motivos está sujeto de circunstancias o de la atmosfera que puede percibir la persona.
- Las cualidades propio de la atmosfera ayudan en la estimulación o provocación de determinados motivos. Mejor dicho, una razón en particular tiene influencia en el comportamiento hasta puede ocasionar influencia ambiental determinada.
- Los cambios que se produzcan en una atmosfera percibida ocasionaran cambios en el modelo de motivación provocada o estimulada.

Todas las motivaciones se encaminan a la satisfacción de algún tipo de necesidad. El modelo de motivación provocado o estimulado establece el

comportamiento; de igual forma, un cambio en ese modelo ocasionará un cambio en ello.

H. Moral y clima organizacional

(Chiavenato, , 2014, pág. 88) menciona que la motivación es el impulso para hacer el esfuerzo para lograr los propósitos de la organización, siempre y cuando también puedan satisfacer algunas necesidades individuales, desde allí parte la definición de moral, es decir, acerca de la moral del personal inició con la teoría de las relaciones humanas. La definición de la moral es abstracta e intangible, no obstante, es perfectamente perceptible. En realidad, llegar ser una derivación del estado de ánimo de los individuos provocados por la satisfacción o insatisfacción de las necesidades de cada uno. En la medida en que la organización satisfaga las necesidades de los individuos se puede elevar la moral, pero decaerá en el caso de que la organización frustre dicha satisfacción. A menudo, la moral tiende a elevarse en el caso de que las necesidades de cada individuo estén medios u condición de satisfacción, y se reduce en el caso de que haya obstáculos que impiden su satisfacción y provocan frustración. Se deriva porque es un ambiente psicológico y social que hay en una organización influyen en los comportamientos de sus integrantes.

Una moral alta guía a un clima cálido que sea receptivo, amistoso y agradable, en tanto una moral disminuido guía a menudo a un clima negativo, frio, adverso y desagradable.

La actitud de las personas depende de su moral. Esas actitudes frente a los objetos, personas o situaciones son una posición o juicio que predispone a tener una conducta determinada. Una moral elevada va de la mano con una

actitud de identificación, aceptación, impulso e entusiasmo positivo en lo laboral, además que reduce los inconvenientes de supervisión y de disciplina. La moral elevada estimula la colaboración puesto que ayuda a una base psicológica en la que predomina la satisfacción de trabajar y el deseo de permanecer en grupo. La moral alta está sujeta a clima de relaciones humanas que la que sobresale en la organización, en particular si la organización formal se adapta a la organización informal, como buena calidad de las comunicaciones y del grado de satisfacción de supervisión. Por otro lado, una moral baja va de la mano de actitudes de interés, negarse al rechazo con relación a lo laboral por lo general provoca inconvenientes de supervisión y de disciplina. La moral llega a ser el resultado del grado de satisfacción de las necesidades de cada individuo.

I. La cultura frente al clima en la organización

(Griffin & Moorhead, Comportamiento organizacional, 2010, pág. 472) manifiestan que, durante la última década, que a partir de la definición de cultura organizacional fue muy popularizado, por lo general los gerentes han tenido interrogantes acerca de las similitudes y diferencias entre cultura y clima organizacional. Ciertos individuos, gerentes y estudiosos alegan que en verdad son iguales, sin embargo, sus fundamentos de los individuos que laboran en las compañías. No obstante, las dos definiciones tienen diferencias significativas. Gran parte del estudio del clima se basa en la psicología, en tanto que la investigación de

la cultura en la organización lo realiza en la sociología y antropología. El clima organizacional se fundamenta en percepciones, y por lo general se conceptualiza como modelos repetitivos de conducta, sentimientos y actitudes que especifican la vida organizacional y se refiere a momentos de hoy en la organización y las relaciones entre grupos de trabajo, los trabajadores y el desempeño de estos. Por consiguiente, a menudo la gerencia maneja el clima fácilmente y de esta forma afecta directamente la conducta de los trabajadores. Por otro lado, la cultura de la organización por lo regular se refiere al contexto histórico en el que pasa en un momento, como también el impacto de este estado por encima del comportamiento de los trabajadores. A menudo, la cultura organizacional se considera de mayor dificultad para cambiar momentos a corto plazo, se ha definido con el pasar de los años en tradición e historia.

Asimismo, las dos definiciones discrepan en su importancia. La cultura

de la organización a menudo se detalla con el medio a través del cual los

trabajadores de la organización aprenden y comunican lo que es indispensable, sus valores y normas. La mayor parte de las descripciones del clima organizacional no se ocupan de los valores y normas, por tanto, las descripciones del clima de la organización se ocupan de la atmosfera actual de la organización, en tanto que su cultura se fundamenta en la historia y las tradiciones organizacionales y realza los valores y normas sobre la conducta del personal.

2.2.2. Desempeño laboral

A. Definiciones.

(Mochón, Mochón , & Sáez , 2014, pág. 486) mencionan que el desempeño laboral es el resultado final que se ha obtenido al realizar una actividad.

(Koontz & Weihrich , 2013, pág. 288) señalan que el desempeño laboral es realizar las tareas o lograr metas dependiendo principalmente del esfuerzo realizado.

(Daft & Marcic, Introducción a la administración, 2010, pág. 10) manifiestan que el desempeño laboral es la capacidad de lograr sus objetivos, empleando recursos de manera apropiada y eficaz.

(Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2007, pág. 27) establecen que el desempeño laboral es la variación de la eficacia y eficiencia en cuanto a la ejecución de las primordiales funciones del cargo con respecto al trabajo.

B. Dimensiones

(Snell & Bohlander, Administración de recursos humanos, 2013, pág. 383) mencionan que el desempeño laboral es un cargo de diferentes factores, que puede resumirse en tres temas esenciales:

a) Motivación del trabajador

La motivación laboral está compuesta de esfuerzos que un individuo emplea con el fin de lograr un objetivo o ejecutar una función. Es importante debido que su diagnóstico nos informa de aquellas variables que complican alcanzar los objetivos de una función, es esencial la información para mejorar el desempeño de los individuos, proporcionando incrementar el compromiso de ambos, así cooperar con respecto al clima organizacional.

- Ambición de carrera.

- Conflicto del empleado.
- Frustración.
- Metas / Expectativas.

b) Ambiente de trabajo

Una de las importantes causas sobre el desempeño de los individuos, es el entorno que los rodea, el ambiente debe ser acogedor, que brinde seguridad, que no cuente con demasiados mecanismos de inspección, control o vigilancia, que cierta movilidad lo puedan manifestar como libertad.

- Equipo / Materiales.
- Diseño del puesto.
- Condiciones económicas.
- Reglas y políticas.
- Apoyo de la administración.
- Leyes y regulaciones.

c) Capacidad del trabajador

Las instituciones han entendido lo esencial que es contar con un personal capacitado para así poder obtener soluciones positivas y contar con beneficio en lo económico, calidad, en la institución y en el trabajador.

- Habilidades técnicas.

- Habilidades interpersonales.
- Habilidades de solución de problemas.
- Habilidades analíticas.
- Habilidades de comunicación.
- Limitaciones físicas.

C. Método de evaluación del desempeño laboral

(Chiavenato, 2011, pág. 207) menciona que la dificultad de calcular el desempeño de los individuos en las instituciones proporcionó resolver las modificaciones de los métodos de evaluación bastante conocidos. Se refiere a los métodos comunes de evaluación del desempeño. Dichos métodos se modifican según la institución a otra, ya que uno tiende a fabricar un sistema particular sobre la evaluación del desempeño laboral, según el grado jerárquico y las funciones de asignación del individuo. Cierto sistema se coge de establecidas metas propuestas y en las cualidades del individuo colaborador. Se utilizan diferentes métodos de evaluación de desempeño y a organizar individualmente en forma de método de evaluación apropiada según el tipo. Este acondicionamiento es esencial ya que el método proporciona resultados adecuados. La evaluación del desempeño es sistema y un instrumento, pero no un fin en sí. Es un medio por el cual permite seleccionar información y datos que se puedan tener inspección, procesamiento y orientar para la mejor de desempeño laboral en las instituciones. También es un sistema de comunicación que actuar en sentidos horizontales y verticales.

Los métodos esenciales de evaluación de desempeño son:

a) Método de escalas graficas

Este método calcula el desempeño de los individuos con elementos determinados y graduados. Emplea un cuestionario de doble entrada, en las

líneas horizontales interpreta los factores de evaluación de desempeño y con

respecto a las columnas verticales, el nivel de variación de estos factores. Que destacan y eligen con el fin de precisar propiedades que se intenta evaluar en los individuos. Cierto factor determina según la especificación sumaria, simple y neutral. Si la descripción es apropiada, mayor será el requerimiento del factor. Individualmente se seleccionan, en cuanto a un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno perfecto o superior.

Ciertas instituciones utilizan el método de evaluación de escala grafica para aplicar puntos con el fin de cuantificar las soluciones que posibilite las semejanzas de los individuos. Los factores se enaltecen y alcanzan valores según la esencia de la evaluación. Concluida la evaluación, se calculan los puntos elevados. La grandiosa simplificación de la valuación de desempeño muestra una inculta paradoja; pero en cierta parte se cuantifica las soluciones y se posibilitan las confrontaciones en expresiones globales, pero disminuye la difícil gama de desempeño a un número sencillo de concepto.

b) Método de elección forzada

Se basa en la evaluación del desempeño individual a través de frases variables que detallan el tipo de desempeño particular. Según el bloque cuenta con la composición de dos, cuatro o más frases, y la persona encargada de evaluar tiene que seleccionar

una o dos que más se asemejen de la mejor forma a las explicaciones del desempeño de la persona evaluada, definiéndola “elección forzada”.

La naturaleza de las frases es diferente. Por lo tanto, hay dos formas de composición:

La división de los bloques se divide por dos frases de concepto positivo y

dos por concepto negativo. La persona encargada de evaluar, al ejecutar la

evaluación, selecciona la frase que tenga mayor semejanza y la menos que

se aplique en el desempeño de la persona evaluada.

Los bloques se componen por cuatro frases de concepto adecuado. La persona encargada de evaluar, al momento de supervisar al individuo, selecciona las frases que pueden encajar de manera más adecuada al desempeño del individuo que se ha evaluado.

Las frases que están compuestas por conjuntos o bloque de eligen mediante un proceso estadístico que permite confirmar si se adaptan a las apreciaciones que ya existen en la institución y su habilidad de diferencia con respecto a dos índices: índice de aplicabilidad (medida en que la frase se ejecuta al desempeño) y el índice de discriminación (medida en que la frase se percibe con el empleado).

c) Métodos de investigación de campo.

Este tipo de evaluación se fundamenta mediante entrevistas de un experto de evaluación con el directivo de los trabajadores, pudiendo así evaluar el desempeño y registrar las circunstancias, orígenes y causas del desempeño con respecto al análisis de hecho y condiciones. Este método de evaluación es grande, además de

diagnosticar, brinda la probabilidad de organizar con el directivo de desarrollo de la institución.

La dificultad de planear y la mejora del personal en una institución necesitan la realimentación de informaciones referentes al desempeño de los individuos. Sin la realimentación, recursos humanos no se encuentra en situaciones de calcular, inspeccionar ni dar persecución a la competencia y la eficacia en cuanto a sus servicios. Este método permite una serie de empleo, ya que posibilita hacer la evaluación de desempeño y sus circunstancias, planear con el supervisor presente, los medios para su mejora y brindar persecución al desempeño del individuo den manera activa a diferencia de otros métodos.

D. Mejorar el desempeño laboral

(Snell & Bohlander, Administración de recursos humanos, 2013, pág. 382) señala que muchos casos la evaluación proporcionara los cimientos para descubrir las deficiencias en el desempeño laboral y planificar formas de optimizarlo. Si el trabajador realiza sus actividades de manera deficiente y no es corregido con anticipación es posible que continúe hasta volverse más serias. Ocasionalmente los trabajadores de bajo desempeño no comprenden lo que realmente se espera de ellos. Pero, si se aclaran sus responsabilidades, se debe utilizar las acciones disciplinarias para optimizar el desempeño. (pág. 382)

El desempeño engloba dichos asuntos esenciales: ambiente, capacitación y motivación. Cada trabajador es único ya que posee ciertas fortalezas y debilidades que inciden en su desempeño. Pero, es posible que si un trabajador talentoso no está

bien motivado no consiga el existo esperado. También, diversos elementos del ambiente laboral pueden perjudicar el desempeño de manera positiva o negativa.

Se deben centra en estos tres asuntos mencionado cuando se realice un diagnóstico de desempeño deficiente del trabajador. La razón de que un empleado no cumpla las expectativas de desempeño puede ser un inconveniente de habilidades (capacidades, conocimientos, competencias técnicas), un problema de esfuerzo (motivación para realizar el trabajo) y algunos problemas en las condiciones de trabajo externas cualquiera de las

cuales puede dañar al empleado. (pág. 383)

E. Niveles de desempeño en el puesto

(Werther & Davis, 2014, pág. 97) mencionan que los análisis de los puestos tienen una utilización adicional: permiten formular los niveles de desempeño laboral, que establecen los siguientes:

- Objetivo de desempeño, si se consigue dichos objetivos con llevaría a una satisfacción y es lo que pretenden los empleados. En realidad, los componentes esenciales en la promoción de un ambiente de trabajo son la existencia de niveles de desempeño razonables y claros. Si no existen niveles óptimos, la motivación y la moral de los empleados puede bajar.
- Los niveles de desempeño componen un indicador que permite cuantificar los niveles en que se alcanzado dichos objetivos para las cuales se determinó su actividad. Para el director y administrador dicha

información es importante, la razón es que les permitan evaluar y cuantificar el desempeño global y monitorearlo.

Los sistemas de control poseen ciertas características; tienen indicadores, realizan mediciones, requieren corrección y brinda retroalimentación. La relación entre dichos componentes.

Por medio de análisis del puesto se obtiene información que sirve como base para evaluar los niveles de desempeño en el puesto, y es en el mismo instante que se mide el desempeño alcanzado en las actividades diarias. Con

referente a los indicadores si se muestras desviaciones se determinó que los

expertos de administración y los directos de línea intervienen en el proceso y conlleva a medidas correctivas. De esta forma, las acciones de los empleados nos proporcionan datos esenciales que constituyen una retroalimentación muy requerida con relación a las actividades que se desempeña. Esta retroalimentación permite realizar modificaciones en los indicadores determinados (cuando ha sido fijado de forma errónea) o proceder a cambiar las reglas que rigen las actividades cotidianas.

F. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones, 2011, pág. 207) menciona que cuando un programa de evaluación de desempeño laboral se planifica, organiza, desarrolla y propicia múltiples beneficios.

Los principales beneficiarios son los siguientes.

a) Beneficios para el administrador

Poseer con un sistema de medición con capacidad de contrarrestar la subjetividad, y así poder evaluar el desempeño y las actitudes de los empleados con referente a los elementos de dicha evaluación.

- Facilitar acciones para optimizar el estándar del desempeño laboral del personal.
- Comunicarse con el personal para que puedan entender que es un sistema la evaluación del desempeño, que hace posible conocer cómo se están desempeñando en su puesto laboral.

b) Beneficios para la persona

- Los empleados deben comprender los aspectos de la conducta y desempeño que valora la organización.
- Saber las expectativas que tiene su líder con referente a su desempeño y de acuerdo sus evaluaciones, fortalezas y debilidades.
- Saber las acciones que el líder opta hacia la optimización de su desempeño (programa de desarrollo, de capacitación, entre otros) y aquellos que el empleado debe hacer por sí mismo (corrección de equivocaciones, calidad de atención a su desarrollo y aprendizaje).

c) Beneficios para la empresa

- Definir el aporte de cada empleado y además evaluarlos de corto mediano y largo plazo.
- Identificar a los trabajadores que requieren rotarse en ciertas áreas de funciones, y sancionar a quien están listo para una transferencia o ascenso.
- Dinamizar su política de recurso por medio de oportunidades para el personal como su crecimiento, ascenso, desarrollo de cada uno, con la motivación a la productividad y optimizar los vínculos en el puesto laboral.

G. Medición y evaluación del desempeño laboral

(Mochón, Mochón , & Sáez , 2014, pág. 489) menciona que existen multitud de sistemas de recopilación de información sobre los hechos reales**.**

a. Como se va a medir

Entre otros se pueden señalar los siguientes:

- Observación personal; es la técnica más empleada en la empresa y la realiza el jefe sobre el empleado.
- Informes: orales, escritos y estadísticos.
- Análisis de razones.
- Auditoría y consultoría: tanto con respecto a la contabilidad como con respecto al asesoramiento sobre el funcionamiento de la organización. Se diferencia entre la auditoría interna, cuando es realizada por un

componente de la propia organización, y auditoría externa, cuando es ejercida por organizaciones de servicio.

b. Comparación del desempeño laboral con los estándares de resultados planeados: evaluación de los niveles de la culminación de los objetivos.

   Una vez obtenida la información anterior, es necesario interpretarla y compararla con los resultados que la empresa se había propuesto. A partir de dicha comparación, será necesario evaluar el grado de consecución de los objetivos planeados, definiendo el rango de variación que se va a considerar aceptable.

   En esta fase, hay que evaluar si la desviación o diferencia entre los resultados reales y los resultados objetivos y mayor o menor que el rango de variación definido como admisible.

   Este dato es de suma importancia, pues, como se va a ver en la siguiente fase, de este dato va a depender, normalmente, que la empresa tome o no medidas correctivas.

c. Analizar la desviación y decidir si aplicar o no medidas correctivas dirigidas al estándar, al desempeño o a ambos.

   Según sea la desviación con respecto al resultado objetivo, esto es, según sea el rango de variación. Hay que decidir si se emplea o no una medida correctiva. La corrección puede ir dirigida a mejorar el resultado que se ha obtenido, o a modificar el objetivo, por no ser este realista.

Por regla general, la empresa adoptara medidas correctivas, si la diferencia o desviación entre el resultado real y el objetivo es significativa, esto es, mayor que le rango de variación aceptable que ha marcado la dirección. Si, por el contrario, las desviaciones no son significativas; o si dichas diferencias son debidas a casos fortuitos o hechos poco frecuentes, no habrá que tomar ninguna medida correctiva. Un ejemplo de este tipo de situación seria si las ventas de una empleada en un mes determinado fueron muy bajas, porque estuvo asistiendo a un curso de formación que organizaba la empresa.

En el caso en que se decida tomar una medida correctiva, esta puede ser de dos tipos, según el momento en el que se apliquen:

- Medida correctiva inmediata.

  Se actúa en el mismo momento en que se detecta la desviación para detener el problema inmediatamente y que el desempeño retome su curso.

- Medida correctiva básica

  Se actúa de forma más reflexiva, analizando cómo y porque se produjo la desviación, antes de poner en marcha la medida correctiva. Se pretende llegar al fondo del problema, y no de poner un parche, aunque ello requiera emplear algo más de tiempo.

Según donde se apliquen las medidas correctivas, estas pueden ser:

- Medidas correctivas del desempeño.

Si se comprueba que el objetivo está bien planeado, que se puede y debe lograr, la corrección deberá ir dirigida a mejorar los resultados obtenidos. La medida correctiva hay que aplicarla en el desempeño, para adecuarlo al estándar esperado. Hay que describir los motivos que han dado lugar al insatisfactorio desempeño y corregir y mejorar las tareas y acciones que lo han causado.

- Medidas correctivas de los objetivos.

  Si tras estudiar la causa de la desviación se concluye que le trabajo ha sido llevado a cabo de la forma correcta y deseable, habrá quizás que revisar el objetivo. Si los objetivos son difusos, difíciles de cuantificar o poco realistas, entonces son los objetivos o metas los que necesitan la mediad correctiva. Los objetivos que por diversas razones fueran imposibles de alcanzar, pueden causar ansiedad, desmotivación o frustración.

H. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

(Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2017, pág. 576) mencionan que la evaluación del desempeño laboral tiene múltiples objetivos:

- Sirve como ayuda a la gerencia para tomen decisiones de recursos humano con respecto ascenso, despidos y transferencia.
- Detectan las necesidades de desarrollo y preparación.

- Reconoce las capacidades y competencia de los empleados para las cuales se pueden desarrollas en acciones correctivas.

- Provee realimentación a los trabajadores sobre la manera en que la empresa perciba su desempeño, y con habitualidad con los cimientos para incrementar los salarios por mérito y asignar recompensas.

La gerencia optará por los criterios más adecuados para evaluar el desempeño de los trabajadores que tendrá mucha influencia en su comportamiento de estos.

Los tres conjuntos de criterios que tienen mayor frecuencia son:

- Resultados de la tarea individual.

  Si las finalidades que mayor importancia que los medios, entonces la

  gerencia tendrá que calificar los resultados de las actividades del trabajador, el volumen de venta general, el aumento en el monto conseguido por las ventas en el caso de vendedor, o también la cantidad producida, los errores generados y el costo por unidad de producción si fuera un gerente de planta.

- Conductas.

  En el caso de que un empleado ocupe puesto de asesoría o apoyo y además a los que desempeñan cargo cuyas actividades laborales forma parte del esfuerzo del equipo es complicado adjudicar resultados específicos. Es mucho más sencillo evaluar el desempeño grupal, sin embargo, es difícil identificar el aporte de manera personal de los

trabajadores, en tal caso la gerencia tendría que evaluar la conducta de los miembros.

A los vendedores se le evalúa con respeto en el promedio de llamadas de negocios que realiza al día o en su apoyo hacia otros representantes de ventas, mientras que a un gerente de planta seria evaluado en cuanto a la celeridad con lo que envía lo informes mensuales o y la forma de liderar.

El comportamiento que son evaluados no obligatoriamente se obstaculiza a aquellas que tienen vinculo en forma directa con la productividad de cada individuo.

- Rasgos.

  Tener un buen comportamiento, manifestar confianza, ser formal, mantenerse lleno o tener mucha experiencia son conductas anhelada en una organización, pero es importante recordar que podrían tener o no una alta correlación con los resultados positivos de las actividades. Sin embargo, seria cándido desentenderse el hecho de que las empresas todavía emplean estos tipos de rasgos para realizar la evaluación de desempeño de su personal.

I. Desempeño del empleado

(Newstrom, 2007, pág. 208) manifiesta que algunos gerentes tienen la percepción que la elevada satisfacción conlleva a un alto desempeño laboral. Pero esta percepción es errónea.

Si el trabajador se encuentra satisfecho hace posible que tengan una baja, mediana o alta productividad y puede tener tendencia a seguir con el grado de desempeño que anticipadamente les conllevo a la satisfacción (conforme con el modelo de modificación de comportamiento). El vínculo de satisfacción y desempeño es más complicado que el recorrido de “la satisfacción conduce al alto desempeño”.

Una información más concreta de la relación que existe entre el alto desempeño propicia a una alta satisfacción laboral. Si el desempeño es óptimo propicia a mayores recompensas monetarias, sociológicas y psicológicas. El empleado siente que reciben estimulo de acuerdo a su desempeño siempre en cuando sean justas y equitativas y por ende optimizara el grado de satisfacción.

Por otra parte, si las recompensas no son las adecuadas para el nivel de desempeño, se tendera a incrementar la insatisfacción. En cualquier supuesto, el nivel de satisfacción tiene a un menor o mayor compromiso, lo cual perjudica el esfuerzo y, por último, de nuevo a cuenta perjudicara al desempeño.

En consecuencia, es un ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo que trabaja de manera constante. El resultado para loa gerencia es que debe centrar sus esfuerzos a propiciar el desempeño laboral, lo que posiblemente proyecte como subproducto satisfacción y compromiso.

Por otro lado, emerge un escenario diverso si el desempeño es bajo. Los

empleados podrían no obtener las recompensas que anhelan, lo cual propicia la insatisfacción. En estas circunstancias, el trabajador podría presentar varias conductas negativas. Ahora exploremos cada uno de estos indeseables subproductos de la insatisfacción.

2.3. Discusión teórica

2.3.1. Las teorías sobre el clima organizacional

Para el clima organizacional se considera la teoría de Rensis Likert porque esta teoría permite determinar el tipo de clima organizacional en autoritario o participativo, la teoría de Litwin y Stringer por la confiabilidad que brinda su cuestionario, la teoría de Idalberto Chiavenato que es una de las más reconocidas y con mayor fundamento además de la postura de algunas escuelas.

a. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert (1968)

(Rodríguez, 2016) La teoría del clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. (Rodríguez, 2016, pág. 18)

García e Ibarra (2009) citan a Brunet (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones., 2002.), la teoría de Likert determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

- Clima de tipo autoritario. Sistema I. - Autoritarismo explotador.

  En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Clima de tipo autoritario. Sistema II - Autoritarismo paternalista.

  Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo. Sistema III – Consultivo.

  La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones de toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Clima de tipo participativo. Sistema IV - Participación en grupo.

  La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para

alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (pág. 8)

b. Teoría de Litwin y Stringer.

Contreras y Matheson (Contreras & Matheson , 1984), Litwin y Stringer son autores representativos en esta área; definen el concepto de clima organizacional como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento"

Para medir el clima organizacional elaboraron un instrumento de medición constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones de las cuales se han tomado en cuenta las siguientes:

- Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. (Énfasis en la estructura formal).
- Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores. Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. (Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo).
- Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. (Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas).

- Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

En resumen, quien lo requiera, podría hacer uso del instrumento de clima organizacional de Litwin y Stringer, con el objetivo de enriquecer su conocimiento de la organización, obteniendo así una visión de conjunto de

ciertos procesos organizacionales que influyen en el comportamiento del trabajador. En otros términos, esta herramienta permite conocer la percepción que tiene el trabajador de estos procesos, además de comprobar la relación que existe entre la estructura de la organización que se pretende desarrollar y cómo es percibida por los miembros de la organización.

El resultado puede ser utilizado de acuerdo a los objetivos que persiga. Sin embargo, es conveniente adecuar el instrumento cada vez que sea necesario, de acuerdo a los términos de uso más habitual en la realidad organizacional en que será aplicado, sin alterar en esencia el contenido de los ítems que lo componen. (pág. 37)

c. Teoría de Idalverto Chiavento (1992)

García e Ibarra (Garcia Ramirez & Ibarra Velasquez, 1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización,

la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (pág. 1)

d. Otras escuelas que analizan el clima organizacional

Arnoletto y Díaz (Arnoletto & Díaz, 2009) citan: Martín y Colbs. (Martin & Colbs, 1999), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. (pág. 98)

Todas estas teorías aportaron de manera significativa en la investigación del

clima organizacional y el desempeño laboral de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, la teoría de Rensis Likert permitió identificar el tipo de clima organizacional que predomina en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, la teoría de Litwin y Stringer fue necesaria para la elaboración del cuestionario, ya que estos autores elaboraron una serie de preguntas de acuerdo a las dimensiones del clima organizacional y que pueden adaptarse de acuerdo a la organización; la teoría de Chiavenato y la de las Escuelas

Estructuralistas, Humanistas sociopolítica y crítica permitieron la determinación de las dimensiones de la variable.

2.3.2. Teorías sobre desempeño laboral

Para la variable de desempeño laboral se tomaron en cuenta las teorías de Idalberto Chiavenato y la teoría de Frederick Herzberg que se enfoca en los factores motivacionales del desempeño y es la que más se alinea a la de Chiavenato.

a. Teoría de Idalberto Chiavenato

Chiavenato (Chiavenato I. , Admnistración de Recursos Humanos, 2000) el desempeño es el comportamiento observado en el trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos de la organización, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El desempeño laboral 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. (pág. 241)

Chiavenato también presenta el desempeño de las personas como una variable a ser evaluada por factores bien definidos, los que concuerdan con

la teoría de los factores motivacionales.

b. Teoría de Herzberg

Castro (Castro, 2016) menciona en su tesis la postura de Herzberg (Herzberg, 2003), quien explica que “el nivel de rendimiento en las personas cambia en función

a su motivación, esto quiere decir, que el desempeño en el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal".

También explica que: La satisfacción en el centro laboral tiene relación con el contenido de las acciones que estimulan en otras palabras los factores extrínsecos y la insatisfacción depende del entorno, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores intrínsecos.

Herzberg hizo sus investigaciones en varias empresas del estado de Pittsburg, EE.UU., los resultados de estos trabajos de investigación le encaminaron a instaurar dos factores, estos factores relacionados a su teoría son los factores intrínsecos y los factores extrínsecos que examinan semblantes que pueden generar satisfacción o insatisfacción en el centro de labores ósea en el trabajo, explicando que no tiene que ser consideradas como contrarias, ya que la representación de los factores extrínsecos no fomentan la motivación, pero al no estar presente desmotiva, los factores intrínsecos, si fomentan la motivación.

Analizando la teoría de Herzberg se plantea que la motivación radica en

descartar o disminuir las relaciones negativas de los factores extrínsecos y

fortalecer los factores intrínsecos, estos factores mencionados no tienen límites y es necesario reforzarlos constantemente. (pág. 17)

La teoría de desempeño laboral contribuyó a la elaboración de esta tesis, brindando solides a la investigación a través de una teoría estable y aceptada

cómo es la de Idalberto Chiavenato y la de Hezberg brindando los factores que permiten identificar un buen o mal desempeño laboral, visualizándolo desde el

aspecto interno y externo del trabajador, teniendo en cuenta la participación y la motivación.

2.4. Definición de términos básicos

En el desarrollo de la investigación se definió los conceptos inherentes a la tributación.

- **Ambiente de trabajo**

Es el ambiente que rodea al desempeño del trabajador, donde debe ser acogedor, que brinde seguridad, que no cuente con demasiados mecanismos de inspección, control o vigilancia, que cierta movilidad lo puedan manifestar como libertad (Snell & Bohlander, Administración de recursos humanos, 2013).

- **Clima organizacional**

El clima organizacional son sensaciones que comparten los integrantes de la compañía sobre su propia organización y su entorno en el trabajo (Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2017).

- **Capacidad (es)**

Aptitud para desarrollar un trabajo. Cualidad, competencia, facultad o atributo físico o intelectual, amplio, innato o aprendido que permite que una persona realice una tarea de tipo mental o físico. En gestión de los recursos humanos, se identifica con habilidad. Las habilidades son aptitudes relacionadas con tareas específicas. (Sastre, 2009).

- **Capacidad del trabajador**

Es aquella que le permite al trabajo obtener resultado positivos y con mayores beneficios tanto en lo monetario, calidad, en la empresa (Snell & Bohlander, Administración de recursos humanos, 2013).

- **Comunicación**

Proceso de transmisión de información que pone en contacto al

emisor con el receptor al que difunde un mensaje mediante la utilización de un código y en un contexto, conocido por ambos, y trasferido a través de un canal que lo conduce. (Sastre, 2009).

- **Compromiso**

Identificación psicológica de la persona con la organización en la que trabaja. El compromiso tiene tres componentes: afectivo, el de continuidad y el normativo; así la naturaleza del compromiso es, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. (Sastre, 2009).

- **Control**

Se refiere a la satisfacción de los trabajadores en relación a los tipos, proceso, indicadores y circunstancias (Louffat E. , Administración del Potencial Humano, 2012).

- **Cooperación**

Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El apoyo mutuo debe ser el énfasis, tanto de niveles superiores como inferiores. (Litwin & Stringer , 2001).

- **Desempeño laboral**

El desempeño laboral es la capacidad para lograr sus metas, empelados los medios de forma eficiente y eficaz (Daft & Marcic, Introducción a la administración, 2010).

- **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que trae el trabajo consigo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados con el fin de lograr los objetivos planteados. (Litwin & Stringer , 2001).

- **Puesto de trabajo**

Conjunto de tareas que ejecuta una persona. El diseño de un puesto de trabajo recibe tres influencias importantes: el análisis del flujo de trabajo que intenta asegurarse de que cada tarea de la organización recibe el

trabajo como un input, añade valor a ese trabajo y después lo pasa a otro

trabajador, la estrategia empresarial y la estructura organizativa que mejor se ajusta a esa estrategia. (Sastre, 2009).

- **Proceso de potencial humano**

Se refiere a la satisfacción con respecto al diseño organizacional y de puestos, a reclutar, seleccionar, realizar la evaluación de desempeño, capacitar, administración de carrera, remuneraciones y compensaciones (Louffat E. , 2012).

- **Planeación**

Se refiere a la satisfacción de los trabajadores con respecto a la visión misión, objetivos de la organización, tácticas, políticas, cronogramas y presupuestos (Louffat E. , 2012).

- **Organización**

  Se refiere a la satisfacción de los trabajadores con respecto al modelo de la organización, organigrama, manuales, condicionantes en la organización y componentes organizacionales (Louffat E. , 2012).

- **Dirección**

Se refiere a la satisfacción de los trabajadores con respecto al liderazgo, motivación, comunicación, negociación y conflictos (Louffat E. , 2012).

- **Motivación del trabajador**

La motivación laboral está compuesta de esfuerzos que un individuo emplea con el fin de lograr un objetivo o ejecutar una función. (Snell & Bohlander, Administración de recursos humanos, 2013).

- **Recursos humanos**

Es considerado en la época actual como el principal activo de las empresas, la variable más importante para la generación de ventajas competitivas; más significativas que el capital y la tecnología. Por lo tanto, como su recurso humano, o sea su gente, es su valor diferencial, la denominada “gestión de recursos humanos” aplica una política en el sentido de mejorar la competitividad del personal de una organización. (Sastre, 2009).

- **Productividad**

La define como un criterio importante en la efectividad, en otras palabras, mientras mayor sea el rendimiento que una organización pueda generar con un gasto determinado, más productividad tendrá, y por ende el margen de ganancias será superior. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1999).

- **Relaciones**

Es la percepción por parte de los colaboradores de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo a gusto y de buenas relaciones sociales, entre pares como entre jefes y subordinados. (Litwin & Stringer , 2001).

2.5. Hipótesis de la investigación

El clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca

2.5.1. Hipótesis especifica

- La planeación influye en el desempeño laboral los trabajadores en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

- La organización influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

- La dirección influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

- El proceso de potencial humano influye en el desempeño

laboral de los trabajadores en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Las variables de investigación precisadas son la variable independiente y la variable dependiente. Según (Namakforoosh, 2005), la variable que el investigador desea explicar se considera como la variable dependiente. La variable que se espera que explique el cambio de la variable dependiente es referida como la variable independiente. La variable independiente causa cambios en los valores de la variable dependiente. A las variables dependientes también se les conoce como variables de criterio y a las variables independientes, como variables predictoras. En términos matemáticos Y = fi(X), se considera Y como variable dependiente y X como variable independiente. (p.66).

- Variable Independiente**:** Clima organizacional.
- Variable dependiente**:** Desempeño laboral.

2.6. Operacionalización de las variables

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
INDEPENDIENTE Clima organizacional	(Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnóstico y consecuencias., 1983), El resultado de la interrelación de las diversas partes de una organización, de tal manera, que el comportamiento de un trabajador depende de los factores organizacionales existentes y de las percepciones que tenga de estos factores; así se observa una influencia mutua del medio ambiente y de la personalidad del individuo en la determinación del clima de una organización. (pg. 125)	Planeación	- Visión. - Misión. - Objetivos de la empresa. - Estrategias. - Políticas. - Cronogramas. - Presupuestos.
		Organización	- Modelo organizacional. - Organigrama. - Manuales. - Condicionantes - Organizacionales.

	Dirección	- Liderazgo. - Motivación. - Comunicación. - Negociación. - Conflictos.
	Control	- Tipos. - Proceso. - Indicadores. Momentos.
	Proceso de potencial humano	- Diseño organizacional y de puestos. - Reclutamiento. - Selección. - Evaluación de desempeño.

			- Capacitación. - Administración de carrera. - Remuneraciones y compensaciones
DEPENDIENTE Desempeño laboral	(EcuREd., 2016), Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (pág. 1)	Motivación del trabajador	Ambición de carrera. - Conflicto del empleado. - Frustración. - Metas / Expectativas.
		Ambiente de trabajo	- Equipo / Materiales. - Diseño del puesto. - Condiciones económicas. - Reglas y políticas. - Apoyo de la administración.

		- Leyes y regulaciones.
	Capacidad del trabajador	- Habilidades técnicas. - Habilidades interpersonales. - Habilidades de solución de problemas. - Habilidades analíticas. - Habilidades de comunicación. - Limitaciones físicas.

CAPITULO III: METODO DE INVESTIGACION

3. Metodología de la investigación

3.1. Tipo de investigación

Dicha investigación es de tipo aplicada, por ello el autor (Sabino, 1992) nos menciona que La investigación aplicada persigue fines más directos e inmediatos. Tal es el caso de cualquier estudio que se proponga evaluar los recursos humanos o naturales con que cuenta una región para lograr su mejor aprovechamiento, o las investigaciones encaminadas a conocer las causas que provocan una enfermedad, con el fin de proteger la salud.

3.2. Diseño de investigación

Es una Investigación No Experimental de tipo transversal. (Díaz, 2009) Porque las variables no se manipulan intencionalmente, sino que se observa y se analiza el fenómeno tal y como es en su contexto natural. Este a su vez se divide en su estudio transversal para recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.3. Nivel de investigación

El nivel de la presente investigación es descriptivo porque se describe la relación entre el clima organizacional influye en el desempeño laboral. Estos objetivos guían al investigador en la tarea de verificar si existe o no relación entre las variables en estudio y el grado de intensidad en dichas relaciones. En su formulación deben considerarse dos o más variables, ya que, de lo que se trata es lograr conocer la relación entre variables. (Hernández, Fernández, & Baptista., 2010)

3.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis en la presente investigación es "Establecer de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo." en la región de Cajamarca período 2021.

3.5. Población

La población para la investigación fue de 30 trabajadores, entre estas están las autoridades, docentes, administrativos, técnicos, auxiliares, y vigilantes.

3.6. Muestra

Por el carácter de la investigación, lo constituye la misma población y que esta es representativa, se ha realizado mediante el muestreo probabilístico siendo proporcional al tamaño de la población y que el error muestral sea aceptable, se obtuvo aplicando la siguiente fórmula estadística.

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra que se desea conocer.

p y q: Representa la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0,5 cada uno.

Z: Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal define una probabilidad de error =0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza de ñ 95 % en la estimación de la muestra, por tanto, el valor Z=1.96

p: Probabilidad de que el desempeño laboral sea bueno.

q: Probabilidad de que el desempeño laboral sea deficiente.

N: Es el total de la Población.

E: representa el error estándar de la muestra. en este caso se ha tomado 0.05.

3.7. Método de investigación

En la presente investigación se utilizó el método descriptivo y explicativo, deductivo e inductivo, hermenéutico o interpretativo que se busca establecer de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca en el período 2021.

3.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La recolección de información se hizo a través de la aplicación de las siguientes técnicas: Investigación documentaria, Entrevistas y encuestas. El instrumento que se utilizo fue el cuestionario. El cual ayudó a medir las variables “Clima organizacional” y “Desempeño laboral”.

Para el procesamiento de la información se utilizaron softwares como Microsoft Word, Microsoft Excel, y SPSS.

Los mencionados softwares permitieron organizar y ejecutar la prueba estadística del Chi Cuadrado para validar las hipótesis.

3.9. Procedimiento y análisis de datos

El procedimiento para la recolección de datos en el presente trabajo, se realizó de la siguiente manera:

a. Determinación de dimensiones e indicadores de la presente investigación.

b. Solicitar los permisos correspondientes para aplicar los instrumentos.

c. Formulación de preguntas y recolección de datos.

d. Se realizó tablas de contingencias con ayuda del programa estadístico SPSS, para determinar los datos estadísticos.

e. Se realizó la prueba de Chi Cuadrado, para determinar la información arrojada de las encuestas aplicadas, que permitió analizarlos en forma sistemática y verificar los objetivos de la investigación.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados

4.1.1. Datos generales

Tabla 1

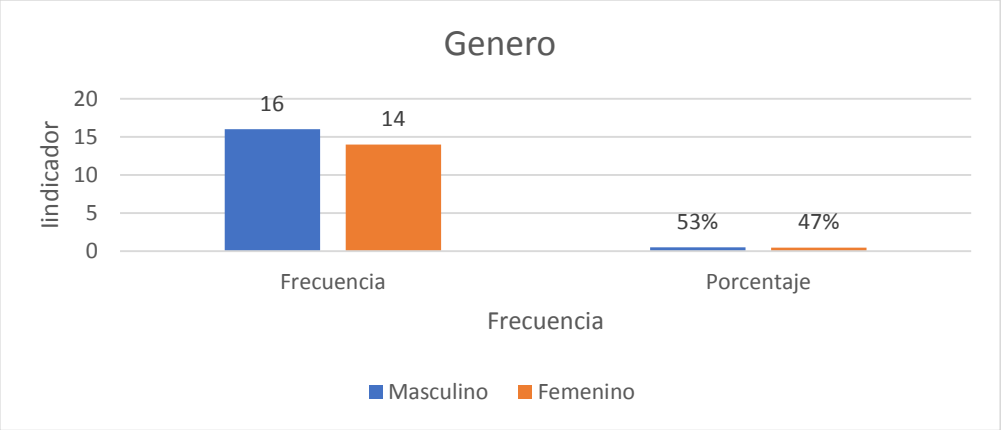
Género de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021

GENERO		
INDICADOR	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Masculino	16	53%
Femenino	14	47%
Total	30	100%

Nota: Elaboración propia.

Figura 1

Género de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021



Nota: Elaboración Propia

Se observa en la tabla N° 1 que el personal a evaluar esta compuesto por 16 personas representado por el 53% son de genero Masculino y 14 personas representado con un 47% son de genero femenino.

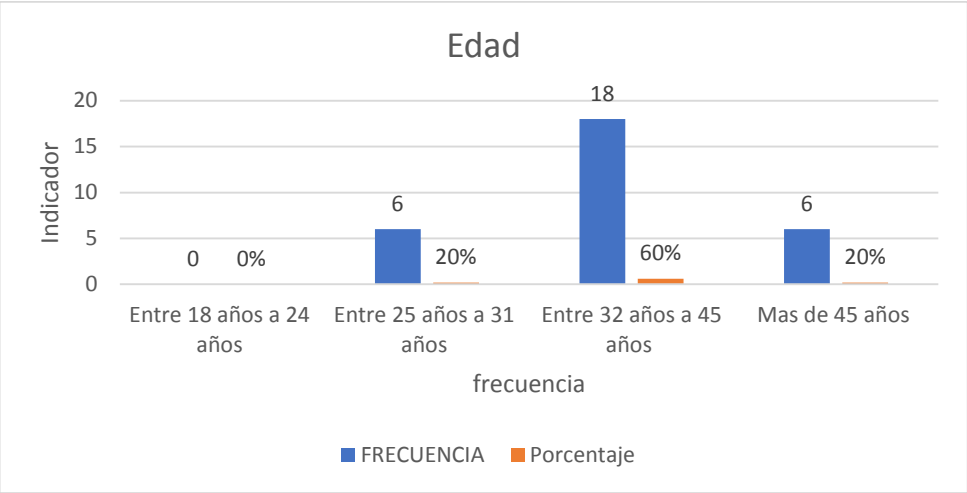
Tabla 2

Edad de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021

Edad		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Entre 18 años a 24 años	0	0%
Entre 25 años a 31 años	6	20%
Entre 32 años a 45 años	18	60%
Mas de 45 años	6	20%
Total	30	100%

Figura 2

Edad de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021



Nota: Elaboración Propia

Se observa en la tabla N°2 que el mayor porcentaje esta representado el 60 % correspondiente a 18 trabajadores de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, los cuales estan entre el rango de edad de 32 a 45 años, y 6 trabajadores representados por el 20% indican estar entre el rando de edad de 25 a 45 años y otras 6 personas incian tener mas de 45 años.

Tabla 3

Grado de instrucción de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021

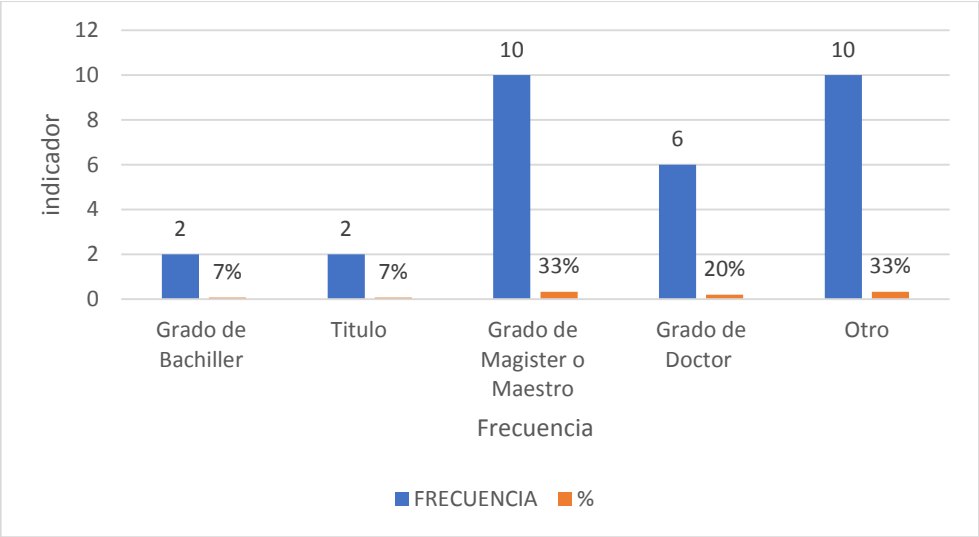
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Bachiller	2	7%
Titulo	2	7%
Grado de Magister o Maestro	10	33%
Grado de Doctor	6	20%
Otro	10	33%

Total	30	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura 3

Grado de instrucción del personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2021



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°3 sobre el grado academico o titulo profesional alcanzado, se puede evidenciar que 10 trabajadores de la Universidad representados por el 33% tienen el grado de magister o maestro, mientras que 6 trabajadores representados por el 20% tienen el grado de doctor y el 2% de trabajadores tiene el grado de bachiler y titulo profesional, y el 33 % que equivale a 10 trabajadores tiene otro grado de instrucciòn.

Tabla 4

Satisfacción con la visión de la universidad

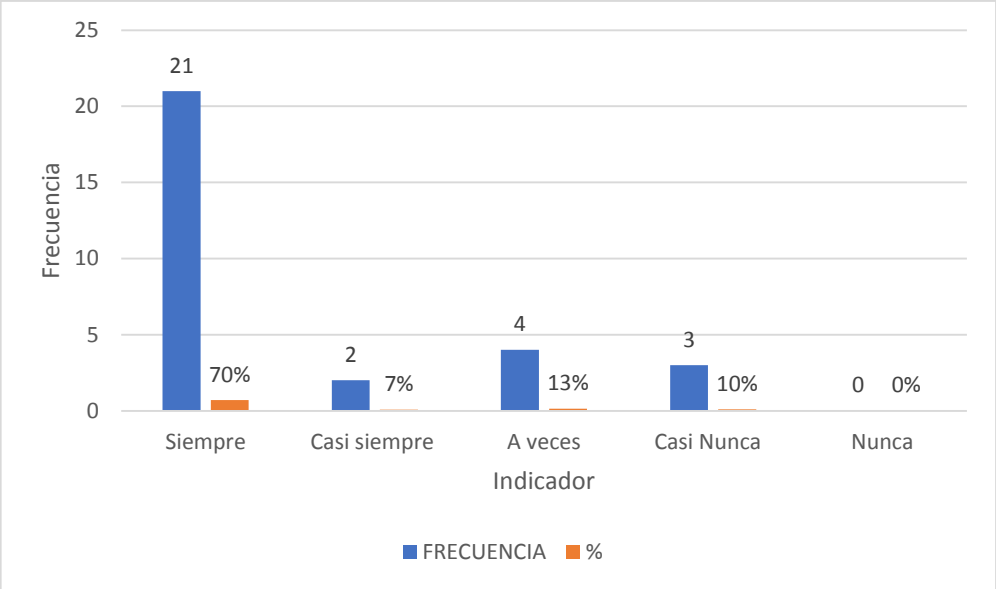
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	70%
Casi siempre	2	7%

A veces	4	13%
Casi Nunca	3	10%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 4

Satisfacción con la visión de la universidad



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°4, respecto a que si se siente satisfecho con la vision de la universidad, se puede evidenciar 21 trabajadores representados por el 70% siempre se sienten identificados con la vision de la universidad, 2 trabajadores representados por el 7% indican que casi siempre se sientes satisfechos con la vision, 4 trabajadores representado por el 13% aveces se sientes identificados con la vision de la universidad y tan solo 3 trabajadores representados por el 10% del total de trabajadores encuestados indican que casi nunca se identifican con la misiòn de la universidad, esto puede ser devido a que no conocen la vision que tiene su lugar de trabajo.

Tabla 5

Satisfacción con los objetivos de la universidad

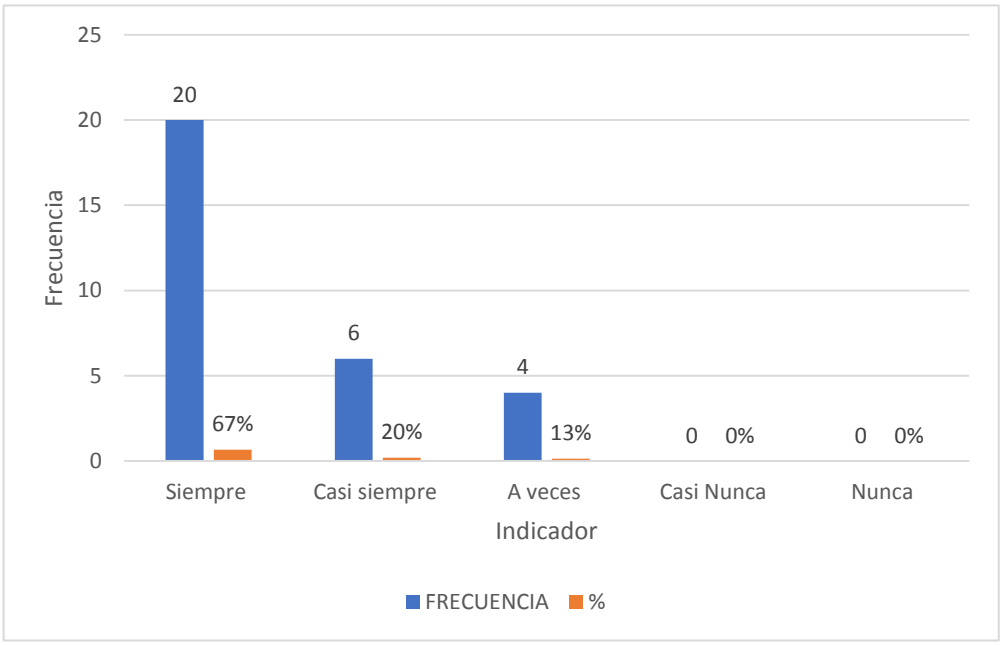
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Siempre	20	67%
Casi siempre	6	20%

A veces	4	13%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 5

Satisfacción con los objetivos de la universidad



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°5, respecto a que si se siente satisfecho con el objectivos de que maneja la universidad, segun los resultados estructurados 20 trabajadores representados por el 67% siempre se sienten satisfechos con la politica que maneja la universidad, 6 trabajadores representados por el 20% indican que casi siempre se sienten identificados con la politica, 4 trabajadores representado por el 13% aveces se sientes satisfechos con la vision de la universidad, esto se da debido a la que la

universidad promueve su politica con el fin de sus colaboradores la conozcan y se sienten satisfechos de laborar en ella.

Tabla 6

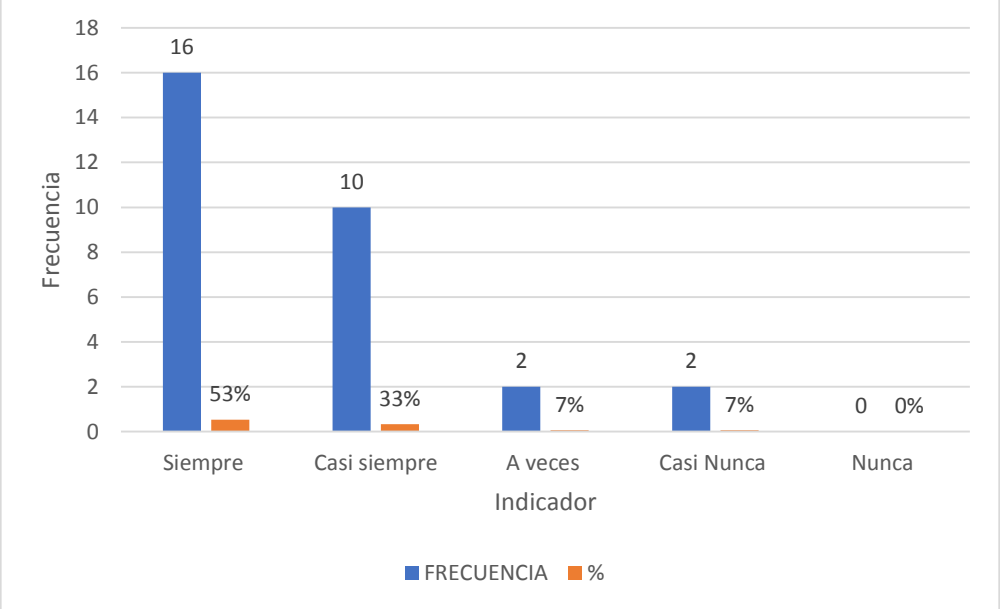
Satisfacción con los cronogramas de trabajo que maneja la universidad

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Siempre	16	53%
Casi siempre	10	33%
A veces	2	7%
Casi Nunca	2	7%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 6

Satisfacción con los cronogramas de trabajo que maneja la universidad



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°6, respecto a que si se satisfecho con los cronogramas que maneja la universidad, según los resultados estructurados 16 trabajadores

representados por el 53% siempre se sienten satisfechos con los cronogramas o horarios que maneja la universidad, 10 trabajadores representados por el 33% indican que casi siempre se sienten identificados con el cronograma de trabajo, 2 trabajadores representado por el 7% a veces se sientes satisfechos con los cronogramas de la universidad, y tan solo 2 trabajadores representado por el 7% casi nunca se sientes satisfechos. cómo se puede apreciar que el mayor % de trabajadores se sienten satisfechos con los cronogramas establecido por la universidad, esto es porque son cronogramas que se adecuan a las necesidades de cada trabajador.

Tabla 7

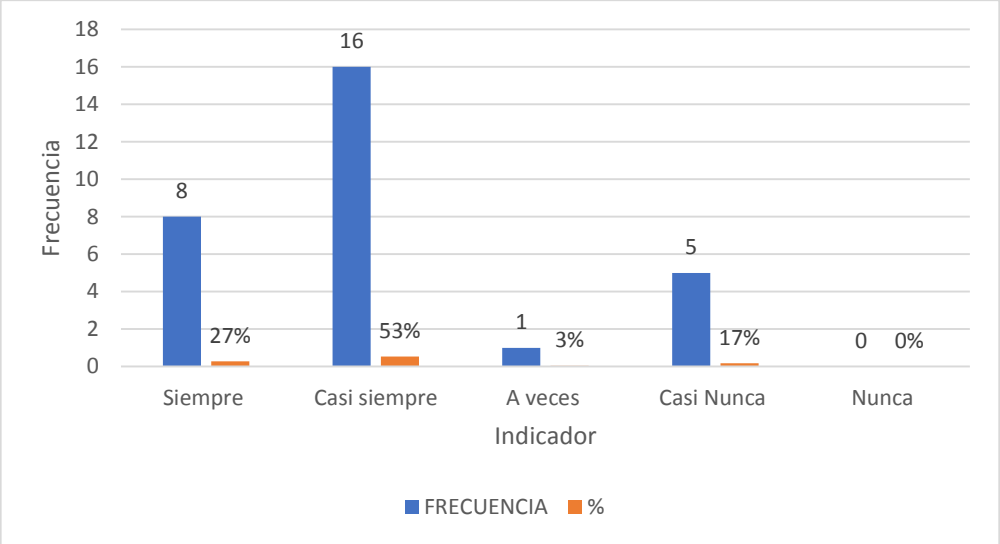
Satisfacción con el modelo organizacional que maneja la universidad

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Siempre	8	27%
Casi siempre	16	53%
A veces	1	3%
Casi Nunca	5	17%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 7

Satisfacción con el modelo organizacional que maneja la universidad



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°7, muestra los resultados sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores sobre el modelo organizacional que maneja la universidad, 16 trabajadores representados por el 53% casi siempre se sienten satisfechos con el modelo organizacional que maneja la universidad, 8 trabajadores representados por el 33% indican que siempre se sienten identificados modelo organizacional que maneja la universidad, 5 trabajadores representado por el 17% casi nunca se sientes satisfechos con el modelo organizacional de la universidad, y tan solo 1 trabajador representado por el 17% indican que casi nunca se sientes satisfechos con el modelo organizacional.

Tabla 8

Satisfacción con el liderazgo de sus jefes dentro de la universidad

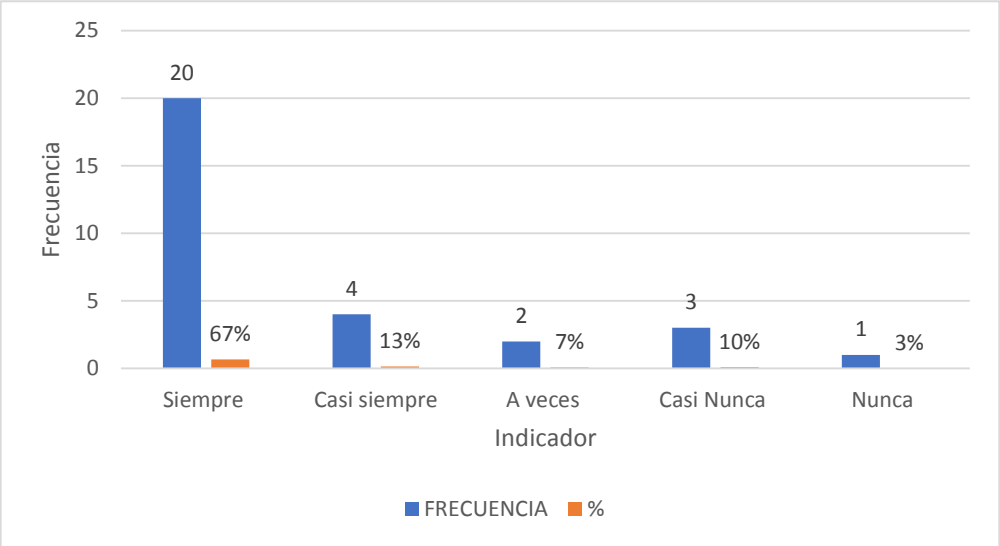
INDICADOR	FRECUENCIA	%

Siempre	20	67%
Casi siempre	4	13%
A veces	2	7%
Casi Nunca	3	10%
Nunca	1	3%
Total	30	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 8

Satisfacción con el liderazgo de sus jefes dentro de la universidad



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°8, muestra los resultados sobre la satisfaccion que tiene cada trabajador con el liderazgo de sus jefes dentro de la universidad, 20 trabajadores representados por el 67% siempre se sienten satisfechos con el liderazgo de sus superiores dentro de la universidad, 4 trabajadores representados por el 13% indican que casi siempre con el liderazgo de sus superiores dentro de la universidad, y 3 trabajadores representado por el 10% casi nunca se sientes satisfechos con el liderazgo de sus superiores dentro de la universidad.

Tabla 9

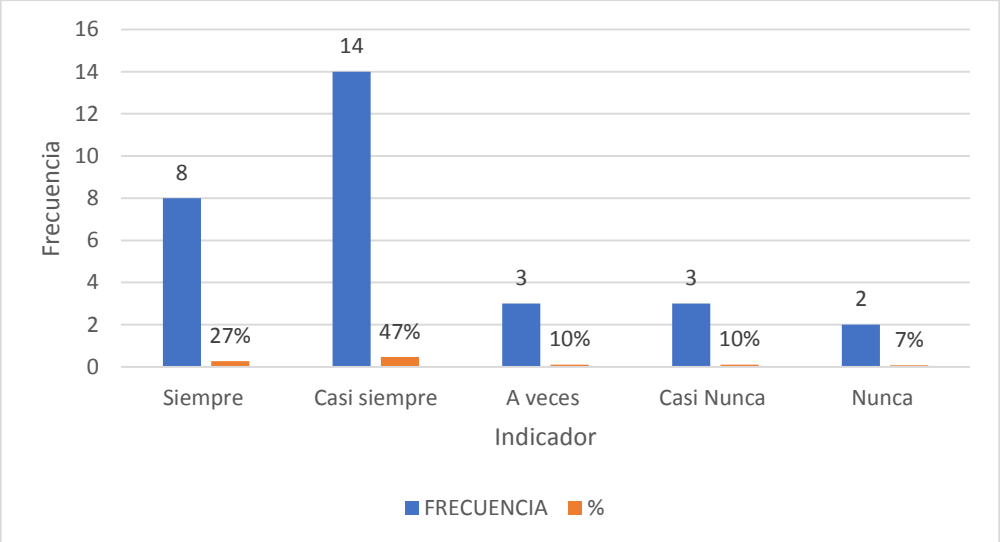
Satisfacción con la manera en que la universidad negocia, asensos, capacitaciones, vacaciones, etc.

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Siempre	8	27%
Casi siempre	14	47%
A veces	3	10%
Casi Nunca	3	10%
Nunca	2	7%
Total	30	100%

Nota: elaboración propia

Figura 9

Satisfacción con la manera en que la universidad negocia, asensos, capacitaciones, vacaciones, etc.



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°9, muestra los resultados sobre la satisfacción que tiene cada trabajador con la manera en que la universidad negocia con el trabajador, 14

trabajadores representados por el 47% casi siempre se sienten satisfechos con la manera como la universidad negocia con el trabajador, 8 trabajadores representados por el 27% indican que casi siempre se sienten satisfechos con la manera en que se llega a negocia entre empleado y empleador, y 3 trabajadores indican que casi nunca o nunca han estado satisfechos con la manera en que se llega a negociar en la universidad.

Tabla 10

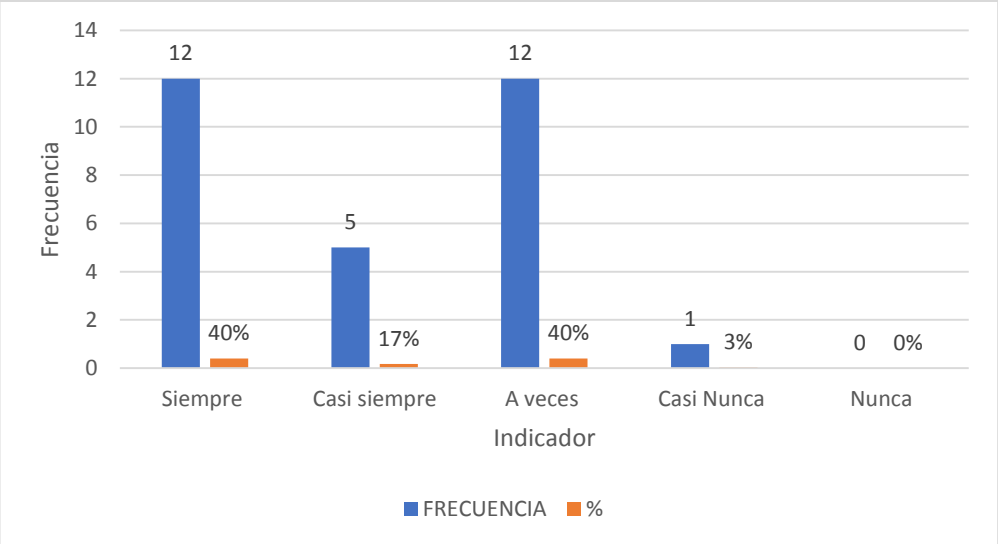
Satisfacción con el tipo de control que tiene la universidad hacia sus trabajadores

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Siempre	12	40%
Casi siempre	5	17%
A veces	12	40%
Casi Nunca	1	3%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura 10

Satisfacción con el tipo de control que tiene la universidad hacia sus trabajadores



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°10, los resultados sobre la satisfacción que sienten los trabajadores sobre el tipo de control que tiene la universidad con sus trabajadores, 12 trabajadores representados por el 40% indican estar siempre satisfechos con el control existente y otros 12 representados por el mismo porcentaje indican que a veces se sienten satisfechos con el control que tiene la universidad con ellos y 5 trabajadores representados por el 17% casi siempre están satisfechos con el tipo de control que tiene la universidad hacia sus trabajadores.

Tabla 11

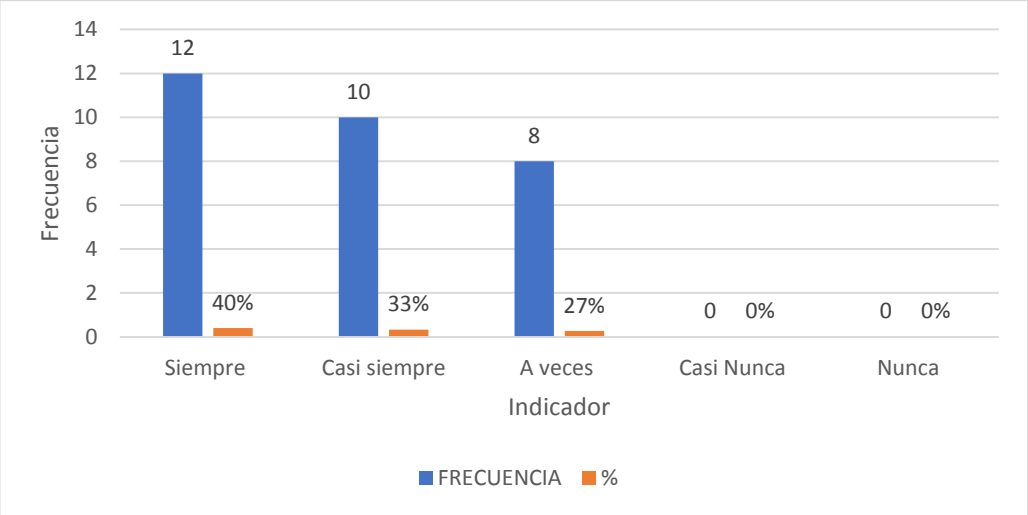
Satisfacción con el proceso de selección de personal que maneja la universidad

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	40%
Casi siempre	10	33%
A veces	8	27%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 11

Satisfacción con el proceso de selección de personal que maneja la universidad



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°11, muestra los resultados sobre la satisfacción que sienten los trabajadores con el proceso de selección que maneja la universidad con sus trabajadores, 12 trabajadores representados por el 40% indican estar siempre satisfechos con el tipo de sección de personal que maneja la universidad, y 10 trabajadores representados por el 33% casi siempre están satisfechos con el tiempo de selección que maneja la universidad y 8 trabajadores representados por el 27% indican que a veces están satisfechos con el proceso de selección de personal que maneja la institución. pues la mayoría de personal se siente satisfecho porque se lleva un reclutamiento de manera autentica y sin fraudes.

Tabla 12

Satisfacción con las capacitaciones que brinda la universidad

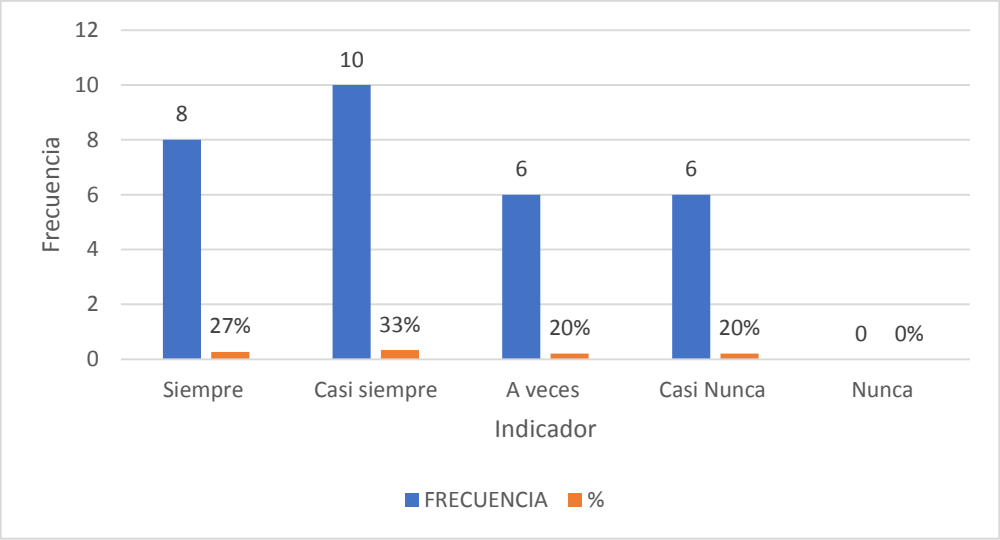
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	27%

Casi siempre	10	33%
A veces	6	20%
Casi Nunca	6	20%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 12

Satisfaccion con las capacitaciones que brinda la universidad



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°12, muestra los resultados sobre la satisfaccion que sienten los trabajadores con el proceso a las capacitaciones que brinda la universidad, 10 trabajadores representados por el 33% indican estar siempre satisfechos con las capacitaciones que les brinda la universidad y 8 trabajadores indican que simpre están satisfechos con las capacitaciones y tan solo 6 trabajadores indican que casi nunca se sienten satisfechos con las capacitaciones. Se sabe que las capacitaciones son un buen aporte hacia el empleado y empleador, porque aumenta la capacidad de aprendizaje y a la vez la productividad de la institución.

Tabla 13

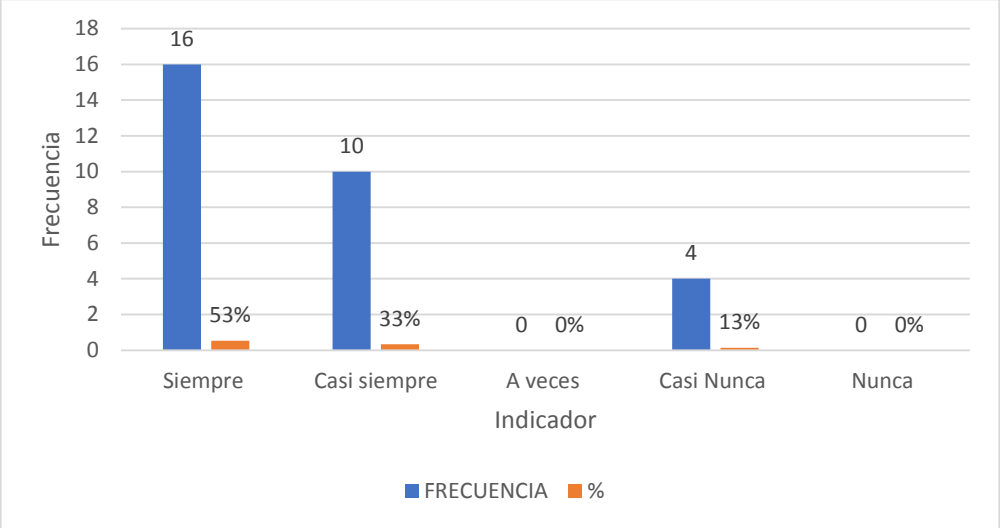
Se siente satisfecho con la remuneración que persigue de la universidad

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	53%
Casi siempre	10	33%
A veces	0	0%
Casi Nunca	4	13%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 13

Se siente satisfecho con la remuneración que persigue de la universidad



Nota: Elaboración propia

Se observa en la tabla N°13, muestra los resultados sobre la satisfacción que sienten los trabajadores respecto al tipo de remuneración que brinda la universidad, 16 trabajadores representados por el 53% indican estar siempre satisfechos con el tipo de remuneración que brinda la universidad y 10 trabajadores representados por el 33% indican que casi siempre están satisfechos con la remuneración percibida

dentro de la universidad y tan solo 4 trabajadores indican que casi nunca se sienten satisfechos con la remuneración. Se sabe que una buena remuneración es un incentivo que permite que trabajador se sienta satisfecho y se comprometa con la institución a ayudar a cumplir las metas plateadas, ayudando a cumplir los objetivos institucionales.

Tabla 14

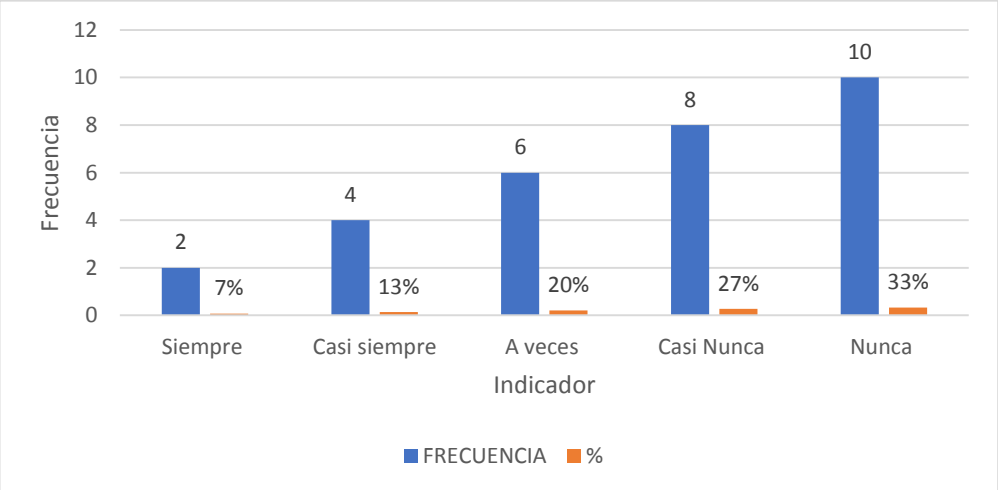
Existe algún conflicto en su centro laboral que este afectando su desempeño en el trabajo

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	7%
Casi siempre	4	13%
A veces	6	20%
Casi Nunca	8	27%
Nunca	10	33%
Total	30	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura 14

Existe algún conflicto en su centro laboral que este afectando su desempeño en el trabajo



Nota: Elaboración Propia

Se muestra en la tabla N°14, muestra los resultados sobre si existe algún conflicto en su centro laboral que esté afectando su desempeño en el trabajo, 10 trabajadores representados por el 33% indican que nunca ha existido un conflicto laboral en su centro de trabajado, y 8 trabajadores representados por el 27% indican que casi nunca ha existido un conflicto que afecte su rendimiento laboral y tan 2 trabajadores representados por el 7% indican que siempre a ellos se les presenta conflictos que perjudican su desempeño laboral. es un pequeño porcentaje que acera este conflicto peros sin embargo no se podría dejar de lado, la universidad debe tomar medidas de solución para erradicar este conflicto de la manera más pasiva.

Tabla 15

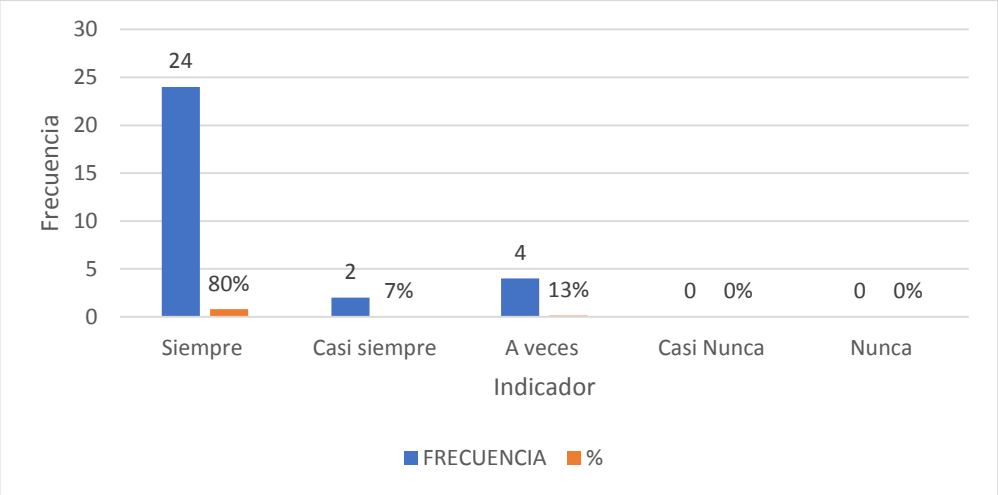
Respeta las reglas y políticas de la universidad

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	80%
Casi siempre	2	7%
A veces	4	13%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 15

Respeta las reglas y políticas de la universidad



Nota: Elaboración propia

Se muestra en la tabla N°15, muestra los resultados sobre si el trabajador respeta las reglas y políticas de la universidad, la mayoría de trabajadores encuestados, es decir 24 trabajadores indican que siempre respetan las reglas y políticas establecidas por la universidad y tan solo 4 trabajadores representados por el 13% indican que a veces respetan las políticas y reglas de la universidad, esto quiere decir que a veces este porcentaje trabajadores no cumplen con las reglas establecidas y estos es un problema que debe darse solución. pues e sabe que las políticas reflejan el entorno de la institución tanto interno y externo, las mismas que generan oportunidades.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se concluye que existe una influencia directa positiva entre el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral, es decir que, a mayores inconvenientes del clima organizacional, existirá un bajo desempeño laboral y viceversa en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo-Cajamarca 2021.

Se concluye que existe una influencia directa, entre la dimensión compromiso y la variable desempeño laboral es decir que la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo se centra en sus trabajadores, por ello se sienten identificados y este conlleva a un óptimo desempeño.

Concluimos que existe una influencia directa entre la variable desempeño laboral y la dimensión comunicación de los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, porque en la empresa de la universidad aún existe baja comunicación con los trabajadores y eso se ve reflejado en la satisfacción de los mismos.

Concluimos que existe una influencia significativa directa entre la variable satisfacción laboral y la dimensión de la toma de decisiones de los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, es decir que los trabajadores de esta identidad educativa están desarrollando adecuadamente sus responsabilidades en el trabajo en conjunto y esto se ve reflejado en la satisfacción laboral.

Finalmente concluimos que existe una influencia baja entre la variable satisfacción laboral y la dimensión toma de decisiones de los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, es decir que en la identidad

educativa aun falta involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones para lograr un desempeño optimo.

5.2. Recomendaciones

Realizar medidas de mejora en las políticas que conlleven a una eficiente ambiente humano y físico la cual conllevara al logro de los objetivos de cada área y por consecuencia en los objetivos de la universidad.

Identificar las condiciones organizacionales que se necesita mejorar para construir un clima agradable que permita el desarrollo de un eficiente ambiente humano y físico la cual conllevara al logro de los objetivos de cada área y por consecuencia en los objetivos de la universidad.

Promover talleres de habilidades de comunicación donde se trate el manejo de conflictos y cooperación en equipo en el personal en general.

Elaborar un plan estratégico para mejorar la escala de estímulos laborales en el reconociendo del desempeño laboral, motivando de esta manera en el personal cumplir efectivamente con sus labores.

Elaborar un plan estratégico para mejorar los monitores del personal capacitado con el fin de potenciar y verificar los logros desarrollados en sus funciones laborales.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Livaque Rosas, P. (2017). “El Clima Laboral y su Relación con el Desempeño Docente en la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015-2016. Maestro en Ciencias. La Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1432/TESIS%20PERLA%20LIVAQUE%20ROSAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anaya Guillén, M. (2018). Desempeño laboral en la calidad de servicios de la municipalidad de Lurín – 2016. *Maestro en Gestión Pública.* Universidad César Vallejo, Lima, Perù. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12917/Anaya_GML.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arenas, O. (2017). El Clima Organizacional para el Desempeño Exitoso de la Labor Docente. Reto de la Función Orientadora. *Maestría En Educación.* Universidad de Carabobo, Guanare,, Venezuela. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5153/oarenas.pdf?sequence=1

Arnoletto, E., & Díaz, A. (2009). *Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración Pública.* Córdoba, Argentina.

Brunet, L. (1983). *El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnóstico y consecuencias.* México: Trillas.

Brunet, L. (2002.). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México.: México.

Cabanillas Poretilla, J. (2017). Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal de Instituto Superior Tecnológico cefop cajamarca, periodo 2013. *maestro en ciencias.* universidad nacional de cajamarca, cajamarca, perú. recuperado el 23 de julio de 2021, de https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1897/Tesis%20Jessica%20Cabanillas.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Castro, P. C. (2016). Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016. *Tesis de grado.* Callao - Perú.

Chiang, M., & Nuñez, J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la* . Madrid: Comillas.

Chiavenato, , I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2000). *Admnistración de Recursos Humanos.* Colombia: Mc Graw-Hill. Recuperado el 24 de Julio de 2021, de https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Teor%C3%ADa_de_los_dos_factores &oldid=94231478

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (9 ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones.* (9 ed.). México: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (3 ed.). México: McGraw Hill.

Contreras, & Matheson . (enero-abril de 1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Shinger". En: Revista. *Trabajo Social, 02*.

Coronel, L. (2011). *Clima Laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional del Banco Continental.* Cajamarca.

Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.

Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración.* México: Cengage Learning. .

Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramìrez, M. (2013). *Metodología de la investigación.* México D.F.: México: Trillas.

EcuREd. (23 de Julio de 2016). *Desempeño Laboral.* Obtenido de EcuREd.: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa.* Guayaquil: U. d. Guayaquil, Ed. CE Contribuciones a la Economía. .

Garcia Ramirez, M. G., & Ibarra Velasquez, L. A. (1992). Diagnostico del Clima Organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. *Tesis de Grado.* Universidad de Guanajuato, Guanajuato. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf

Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9 ed.). México D.F.: México: Cengage Learning. .

Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9 ed.). México D.F: Cengage Learning.

HayGroup, . (2001). *Factbook Recursos Humanos.* Madrid: Aranzadi S.A.

Herzberg, F. (2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados? Harvard Business Review.* Harvard : Business Review. Obtenido de http://www.portaldeluruguay.com/frederick-herzberg-harvard-businessreview.pdf

Inegi. (2005). *Metodologia de la investigación.* México: INEGI.

Jiménez , H., & Mosquera, A. (2017). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en Entidades Públicas. *Tesis.* Universidad Del Pacífico, Quito - Ecuador . Recuperado el 24 de Julio de 2021, de http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/307/1/TNE_UPAC_176 99.pdf

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich , H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación (8 ed.). México : Mc Graw Hill* . (8 ed.). México: Mc Graw Hill .

Koys, & DeCottis. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations.*

Litwin , G., & Stringer , H. (2001). *Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration.* Harvard.

Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (2 ed.). Buenos Aires,.

Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano.* Buenos Aires: Argentina: Cengage Learning.

Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (2 ed.). argentina-Buenos Aires: Cengage Learning.

Martin, M., & Colbs. (1999). *Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: relaciones causales.* España: Universidad de Alcalá.

Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores.* Madrid: Díaz de Santos. .

Mochón, F., Mochón , M., & Sáez , M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias competencias con casos latinoamericanos.* México: Alfaomega.

Muñoz Silva, R. (2015). Clima organizacional y gestión administrativa en el área de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Huaura durante el año 2014. *Tesis.* Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle, Lima, Perù. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de https://1library.co/document/yee3k71y-organizacional-gestion-administrativa-servicios-publicos-municipalidad-distrital-huaura.html

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación. México: Limusa.* México: Limusa.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.

Nolberto Ramos, M. (2017). Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de La Municipalidad Distrital De Pichanaqui, 2017. Tesis. Universidad de Huánuco, Huanuco, Perù. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/408/T047_10173016T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* México: Décima Edición .

Robbins, S., & Judge, T. (2007). *Comportamiento organizacional* (7 ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo., 18*.

Sastre, M. (2009). *Diccionario de Economía y Empresa. Madrid.* Madrid: España economista.

Schneider, & Reichers. (1983). *On the etiology of climates. Personnel Psychology*.

Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay. Personal Psychology* (Vol. 28).

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México: Cengage Learning.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México: Cengage Learning.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). Mexico: Cengage Learning.

Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con le personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango). *Tesis.* Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango,, Guatemala. Recuperado el 20 de Julio de 2021, de http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales.* México: Moderno.

Villadiego, A., & Alzate, K. (2017). Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S en la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016 . *Tesis de pre grado.* Bogotá. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de https://www.google.com/search?q=Villadiego%2C+A.+y+Alzate%2C+K.+(2017)&oq=Villadiego%2C+A.+y+Alzate%2C+K.+(2017)&aqs=chrome..69i57.1240j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Werther, W., & Davis, k. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* . México : Mc Graw Hill .

LISTA DE ABREVIATURA

GLOSARIO

ANEXOS