



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL-GOBIERNO REGIONAL
CUSCO, 2017”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

PRESENTADOPOR:

Bach. VARGAS ÑACCHA ANDRÉS PAÚL

PUERTO MALDONADO - PERÚ

2018

AGRADECIMIENTO

A Dios por todo el apoyo que me ha brindado, a mis padres por la confianza que tuvieron en mí, a mi hermano por su apoyo constante para el logro de mis objetivos personales y profesionales.

Así también agradezco a mis docentes, que me apoyaron permanentemente en mi formación profesional. Gracias a todas las personas que durante mi formación profesional estuvieron a mi lado apoyándome para lograr que este gran sueño se haga realidad.

Andrés

DEDICATORIA

Dedico a Dios por permitirme llegar hasta este punto cumbre de mí vida, ser la fuerza para seguir adelante día a día y con todo amor a mi familia: mi padre por sus palabras de aliento y superación, a mi madre por su cariño y apoyo incondicional y por ser mi ejemplo de fortaleza a seguir; a mi hermano por ser mi motivación para exigirme más como persona y profesional.

A mis docentes que me apoyaron en cada etapa de este proceso para cumplir una meta más en mi formación profesional.

Andrés

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes. Exige considerarlas como sistemas complejos que incluyen recursos, tecnología, procesos, procedimientos, planes, programas y proyectos, etc., es por ello que se hace necesario, que las organizaciones desarrollen nuevas estrategias para el manejo del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuestas los retos organizacionales. De ahí la importancia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad de las instituciones públicas, ya que un clima organizacional apropiado hace que los servidores y funcionarios públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollarse, reflejándose en los resultados (servicios públicos, actividades, programas estratégicos y proyectos) y en el nivel del desempeño laboral. A partir de la promoción de estrategias adecuadas en el capital intelectual, es posible gestionar los recursos humanos, de manera que sus actitudes y comportamientos configuren un ambiente favorable.

Es por ello que el presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar la relación existente entre el Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo social del gobierno regional cusco, 2017. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva correlacional, ya que el estudio nos condujo a la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de ambas variables. Para tal propósito se seleccionó 60 trabajadores que representan la totalidad de la población; a los que se aplicó una encuesta sobre el clima organizacional y otra sobre el desempeño laboral.

Los datos obtenidos se tabulan y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase del análisis e interpretación de los resultados se determinó que: Existe relación estadística significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral después de aplicar la prueba chi cuadrado o de independencia de criterios. Además se elaboró una propuesta de plan de mejora en base a los resultados obtenidos.

Palabras claves: Clima Organizacional, desempeño laboral

ABSTRACT

Nowadays, organizations are more than just the sum of their parts. It requires considering them as complex systems that include resources, technology, processes, procedures, plans, programs and projects, etc., which is why it is necessary for organizations to develop new strategies for the management of human talent, to deal with a good and rapid response capacity to organizational challenges. Hence, the importance of the organizational climate in the management and productivity of public institutions, since an appropriate organizational climate makes servants and public officials feel more identified with the entity, with the objectives and projects to be developed, reflected in the results (public services, activities, strategic programs and projects) and in the level of job satisfaction. From the promotion of appropriate strategies in intellectual capital, it is possible to manage human resources, so that their attitudes and behaviors configure a favorable environment.

That is why the present research work was carried out with the purpose of determining the relationship between the organizational climate and the work performance of the personnel of the social development management of the regional government of Cusco, 2017. The work corresponds to an investigation descriptive correlational, since the study led us to the search of new knowledge or fields of investigation; as well as measuring the relationship of both variables. For this purpose, 60 workers were selected who represent the entire population; to which a survey on the organizational climate was applied and another on job satisfaction.

The data obtained are tabulated and analyzed by tables and graphs. Once the phase of the analysis and interpretation of the results was completed, it was determined that: There is a significant statistical relationship between the organizational climate and job satisfaction after applying the chi-square test or criteria independence. In addition, a proposal for an improvement plan was prepared based on the results obtained.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	11
1.2.1 Problema General.....	14
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.1. Objetivo General.	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.	15
1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.	17
2.1.1. Antecedentes de investigación internacionales.....	17
2.1.2 Antecedentes de la investigación nacionales.	20
2.1.3. Antecedentes de investigación local.....	21
2.4. HIPÓTESIS.....	42
2.4.1 Hipótesis General.	42
2.4.1. Hipótesis específicos.....	42
2.5 VARIABLES.....	42
2.5.1 Definición conceptual de Variable.	42
2.5.2 Definición operacional de la Variable.	43
2.5.3 Operacionalización de las variables.	44

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.	51
3.1.1 Tipo y Diseño de Investigación.	51
3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.....	51

CAPÍTULO IV

RESULTADOS.....	55
-----------------	----

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN.....	61
----------------	----

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE APLICACIÓN.....	66
6.1. PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....	66
6.2. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA.....	67
6.2.1. Análisis del grado de Desempeño.....	72
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	82

INDICE DE FIGURA

FIGURA N ^a 1: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N ^o 1: Población total objeto de estudio distribución de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social.....	52
Tabla N ^o 2: Relación entre el clima organizacional el Desempeño laboral.....	55
Tabla N ^o 3: Análisis de resultados sobre el clima organizacional.....	56
Tabla N ^o 4: Análisis de las dimensiones del clima organizacional	57
Tabla N ^o 5: Análisis de resultados sobre la Desempeño laboral	58
Tabla N ^o 6: Análisis de las dimensiones al desempeño laboral.....	59
Tabla N ^o 7: Esquema de propuesta de aplicación profesional	66
Tabla N ^o 8: Estructura detallada del plan de mejora	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N ^a 1: Relación entre el clima organizacional y la Desempeño laboral	56
Gráfico N ^a 2: Análisis de resultados sobre el clima organizacional.....	57
Gráfico N ^a 3: Análisis de resultados sobre al desempeño laboral	59

INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación, titulado, relación entre el clima organizacional y desempeño laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco 2017, donde el tema es de importancia, consiste en indagar el clima organizacional y desempeño laboral que existe en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, la cual se dedica a planificar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades relacionadas con la Educación, Salud, Cultura, Bienestar Social de la Región Cusco.

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él (para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados en la organización). El clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo rendimiento.

Según Schneider (2011), citado por Del Toro, Salazar y Gómez (2011), el clima organizacional o laboral se concibe como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo, considerando la interacción entre los elementos individuales, características y procesos de la organización. Según Vroom (1964), citado por García (2012), la motivación laboral se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado, es decir, la gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

El desempeño laboral va juntamente con la motivación es un elemento fundamental para el buen desenvolvimiento de los trabajadores, ya que el motivo por el cual las personas que estén trabajando les va a permitir tener un excelente desenvolvimiento dentro de la institución donde laboran. De tal manera que el clima organizacional y el desempeño laboral están vinculados, para tener una mayor o menor producción, debido a que si la persona no se siente tranquila ni satisfecha con su labor, tiene dificultades con sus compañeros o jefe su rendimiento laboral se verán afectados, pero si en el lugar de

trabajo reina un ambiente de armonía, buenas relaciones interpersonales y buenos motivos para estar con deseos de desempeñar sus actividades y responsabilidades cada día los resultados para la institución serán mejores. Durante los años que tiene la Gerencia de Desarrollo Social, no se le ha dado importancia a conocer como se sienten los colaboradores en su labor de trabajo, y que los motiva a seguir prestando sus servicios a la institución, he ahí la razón de realizar una investigación con dichos objetivos, el conocer los motivos de los colaboradores para laborar y poder medir su desempeño y el clima que impera en cada área de la institución.

Así también Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos” toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación para el mejor desempeño laboral de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

Por su parte, Chaparro (2006), encontró que no existen diferencias significativas en cuanto al clima organizacional y la motivación laboral ente los empleados de una empresa pública y privada. Vidaurre (2009), encontró que el clima dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación, cuando tienen una gran motivación se eleva el clima organizacional y se establece relaciones satisfactorias de interés, colaboración, etc.

En el capítulo I, conformado por el problema de investigación, la investigación surge al observar en la actualidad, los ciudadanos han dejado de ser los simples usuarios, más o menos conformes con los servicios que les brinda las instituciones públicas y han pasado a ser ciudadanos clientes, que tienen conocimiento del por qué pagan sus impuestos; en consecuencia, exigen servicios de calidad, además, así las instituciones públicas se convierten en proveedora de servicios para un mercado de ciudadanos que le demanda calidad de servicio.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar el nivel de relación entre el clima organizacional y desempeño laboral, se refiere al conjunto de propiedades

medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en el Gobierno Regional del Cusco, que resulta importante medir y conocer el clima organizacional, así podamos determinar si existe una relación entre las dos variables que planteamos.

En el capítulo II, está plasmado en la fundamentación teórica de la investigación donde considero los trabajos que se realizaron previos a nuestra investigación, y el marco teórico donde se define a la calidad, servicio, satisfacción y usuario, las cuales conforman la variable independiente y la variable dependiente, también se incluye los conceptos de cada palabra, para que cualquier lector pueda entender con claridad el presente trabajo de investigación.

En el capítulo III, metodología de la investigación, está conformado por la hipótesis, variable, Operacionalización de variables, metodología, población y muestra, métodos de recolección de datos y métodos de análisis de datos.

En el Capítulo IV, se presenta el cronograma de actividades a desarrollar, con el objetivo de determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

En el Capítulo V se considerará los montos presupuestarios a ser utilizados en el desarrollo de la investigación, las mismas que serán asumidos por el investigador.

El trabajo concluirá con bibliografía, y los anexos correspondientes que sustentaran la investigación

.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las organizaciones en el mundo, como equipos de avance tienen en la gestión del talento, potencial o capital humano una enorme oportunidad y un gran reto desde el punto de vista profesional, partiendo de la premisa; de que el talento humano es el factor clave que determina el éxito o el fracaso de la organización. En este sentido para las organizaciones el clima organizacional está considerado como determinante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de desempeño laboral que facilita adelantar acciones y fortalecer las mejores condiciones del desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la organización y sus colaboradores.

Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización. Desde hace un buen tiempo atrás, los gerentes están tomando mayor importancia con respecto al clima organizacional que contribuye y encamina el logro de los objetivos organizacionales. Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas organizaciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tiene los colaboradores con respecto a sus responsabilidades y a la entidad, pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones apropiadas necesarias para llevar a cabo su trabajo.

La importancia del papel que juega el personal en el sector público y su administración son materia de constante análisis por las características que reviste. Podemos decir que la eficacia en la gestión pública depende prioritariamente de la

capacidad de las personas que se encuentran laborando para el Estado. Dentro de la sede central del Gobierno Regional del Cusco existe una serie de problemas que dificultan la obtención de resultados positivos en cuanto al gerenciamiento de los recursos humanos, la ineficiencia, la incapacidad para generar soluciones, el clima laboral, la falta de capacitación, la escasa motivación, afectan al desempeño laboral de los colaboradores, etc.; son algunas de las situaciones que se deben resolver si realmente se quieren obtener resultados satisfactorios.

Generalmente las exigencias del Estado y sus necesidades no condicen con las aspiraciones del personal y su conducta en los cargos que ocupan, ya que éstos no se identifican con los objetivos de la organización además de encontrarse habitualmente disconformes, lo que hace muy complicado que los resultados en su desempeño de sus actividades y responsabilidades se direccionen hacia lo esperado. Los niveles de efectividad y/o productividad dentro de una organización son fundamentales, más aun tratándose del sector público, ya que el buen direccionamiento y desarrollo del potencial humano en relación al clima laboral dentro de la organización, puede determinar la productividad y/o desempeño de los colaboradores en los procesos de contrataciones y esto a su vez se verá reflejado en mejoras para la comunidad y población en general.

En la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Cusco, no se encuentra al margen de dicha problemática, tienen claras las dimensiones del clima organizacional que nos puedan brindar un panorama más correcto sobre la situación actual del ambiente organizacional, para de esta manera conocer cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores y a la vez buscar incrementar la productividad de los mismos, sin perder de vista el talento potencial o capital humano; pues este incide en el desempeño laboral.

Con respecto, al clima organizacional en la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco, se observó que el ambiente laboral no es lo óptimo. Es decir, los factores que existen para generar un buen clima organizacional son limitados y poco contribuyentes al buen desenvolvimiento y desempeño laboral de los trabajadores, estos factores son los siguientes:

Primero: La estructura de la institución presenta ambientes de trabajo que no son los adecuados para generar un buen ambiente laboral con respecto al trabajador. La iluminación de las instalaciones no son apropiadas y los colores de las paredes no generan un ambiente propicio. Asimismo el frío en los ambientes es notorio en toda su dimensión.

Segundo: La comunicación interpersonal de los trabajadores en la institución, no es fluida debido a que la estructura del organigrama es vertical. Ello hace que la comunicación este direccionada de arriba hacia abajo. Este proceso limita el intercambio de experiencias y conocimientos con otros trabajadores de la organización, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la institución.

Tercero: La autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo es limitada, debido a que la decisión desciende desde arriba. De esta manera la autonomía del personal para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo es influenciado por los superiores inmediatos, por existir normas ya definidas.

Cuarto: En cuanto al desempeño laboral de los trabajadores existen medios para generar ello, como por ejemplo las recompensas, reconocimientos personales, condecoraciones, incremento de sueldo y otros, generando una confianza para el desarrollo de sus actividades y responsabilidades. Pero todo ello se lleva acabo muy pocas veces durante el año. Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los trabajadores de la institución, no es lo óptimo. Debido a los diversos factores que se ha mencionado en los párrafos antecedentes y todo ello representa el reflejo de sus desempeños y la gestión de la organización que no llega a cumplir con las expectativas esperadas de la población.

En la actualidad el clima organizacional y el desempeño laboral tienen una relación directa con el rendimiento de los trabajadores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco. Pero todo ello aún no se le da la importancia necesaria, sin embargo la importancia va depender del adecuado desarrollo de la gestión administrativa que se pueda dar en la entidad. Esto implica

brindar las condiciones necesarias al trabajador de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco, que son factores determinantes en el clima organizacional. Ya que ello determina el desempeño laboral del personal y esto a la vez refleja la gestión de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco.

En cuanto al espacio donde se desarrolla la investigación es en la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco. Cabe destacar aquí, que los factores ambientales y los espacios con los que cuenta, no le favorecen en el desarrollo del trabajo del personal, debido a que las condiciones del entorno necesitan aun mejorar. Asimismo, se puede afirmar que el ser humano necesita ser valorado y reconocido como un ser integral y no una pieza más dentro de una organización. Es decir, el ser humano necesita toda la atención necesaria para llevar a cabo una adecuada labor, dentro de la organización.

Asimismo, los ambientes donde realizan sus labores diarias no son el apropiado ni el adecuado. Entonces se puede concluir que existe un inadecuado ambiente organizacional, esto genera que el desempeño de los trabajadores no sea el óptimo y productivo. Coadyuvando a que la gestión de la Gerencia se estanque y en consecuencia la población sea la perjudicada. En cuanto al desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco, según la página amigable del MEF los resultados que refleja en cuanto a la ejecución presupuestal no son óptimos. Ya que, no supera ni el 35% en cuanto a la ejecución presupuestal. Esto demuestra que los servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco, no cuentan con los medios y los ambientes necesarios, como un buen clima organizacional y otros factores que afecta en el desempeño laboral del servidor público en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1 Problema General.

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco - 2017?

1.2.2. Problemas específicos.

- a) ¿Cómo es el clima organizacional en las actividades que desarrollan de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco?
- b) ¿Cuál es nivel de desempeño laboral de los colaboradores que laboran en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Objetivo General.

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco - 2017.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a) Determinar el clima organizacional en las actividades que desarrolla de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.
- b) Determinar el nivel de desempeño laboral en el que se encuentran los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Este estudio se justifica teóricamente, porque se toma como precedentes literatura que fundamenta a las variables en estudio sobre la relación del clima organizacional y el desempeño laboral entre los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.

A nivel aplicativo o práctico, este trabajo pretende mostrar la problemática sobre el clima organizacional y el desempeño laboral y su relación entre sí, entre los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, de esta manera se puedan establecer las medidas preventivas para solucionar dicha problemática.

En cuanto a la justificación valorativa, con esta tesis se intenta generar instrumentos de recolección de datos que facilite la información requerida, a partir de la identificación de las variables a evaluar. Además los aportes metodológicos del presente trabajo permitirán servir como antecedentes para futuras investigaciones.

Finalmente este estudio se justifica académicamente al plantear cuestionamientos, definir propósitos, establecer el monitoreo y evaluación de los resultados.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

- La principal limitación para la realización de este trabajo fue encontrarse con muchos empleados reacios a que se les aplique los cuestionarios de investigación.
- Pocos estudios que se asemejen específicamente a esta investigación, si bien es cierto existen muchos antecedentes de estudios que toman una de las variables de estudio o ambas, son pocas las que se enfocan en el sector público.
- Otro aspecto que se puede tomar como limitante, es el no poder generalizar los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema de estudio. Debe evitarse confundir los antecedentes de la investigación con la historia del objeto de estudio en cuestión.

En este punto se debe señalar, además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos.

Aunque los antecedentes constituyen elementos teóricos, estos pueden fundamentar a los objetivos ya que la búsqueda es una de las primeras actividades que debe realizar el tesista, lo que permitirá precisar y delimitar el objetivo del estudio y por consiguiente los propósitos de la investigación.

Todo investigación, toman en consideración los aportes teóricos realizados por autores y especialistas en el tema a objeto de estudio, de esta manera se podrá tener una visión amplia sobre el tema de estudio y el investigador tendrá conocimiento de los adelantos científicos en ese aspecto. En el presente capítulo se expondrá una breve reseña de las más relevantes investigaciones realizadas y las bases teóricas y legales que sustentan los planteamientos de este proyecto.

2.1.1. Antecedentes de investigación internacionales.

Los antecedentes de la investigación están referidos a estudios previos, es decir trabajos sobre la motivación laboral y el clima organizacional y su relación en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional están relacionados con el problema formulado. Por ello, al consultar diversas fuentes documentales se evidenció la existencia de investigaciones análogas referidos a la motivación laboral y el clima organizacional; sin embargo, se hallaron los siguientes trabajos de investigación cuyos contenidos muestran cierta correlación ya que estos trabajos

son de carácter general y aportan algunos puntos importantes a la investigación, los mismos corresponden a los siguientes:

A) (Vargas, 2010), nos dice que su trabajo tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este. Se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes.

El instrumento utilizado fue “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección,

B) (Juárez, 2012), realizó un estudio de tipo observacional, transversal, descriptivo, analítico, en asistentes médicos, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, de todos los turnos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano de Seguro Social. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas. La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert - Thurstone. Entre los resultados finales se concluye que ambos índices presentaron alta correlación positiva entre Desempeño laboral y Clima Organizacional. En la evaluación general se determinó un promedio de desempeño laboral de 56,4 puntos, con desviación estándar de 9 puntos, que correspondió al nivel medio de su escala. Para Clima Organizacional su promedio general fue de 143,8 puntos, con desviación estándar de 24,4 puntos, que también correspondió al nivel medio de su escala.

C) Coello Almeida (2014), quién presenta una tesis de Maestría en la Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas, con el tema: “Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)”. El objetivo principal es identificar los

factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad en el departamento. El tipo de investigación es un enfoque cuantitativo. La población en estudio se ha considerado el grupo de asesores de Inbound Pymes de ACC, el cual se seleccionó como muestra al 100% del grupo para la aplicación de los instrumentos, esto corresponde a 20 asesores y asesoras en los distintos turnos. Llegando a las siguientes conclusiones relevantes:

- Queda en evidencia entonces que las condiciones externas son muy satisfactorias para el grupo de asesores de Inbound Pymes, obteniendo un alto nivel de satisfacción y descartando por tanto que este incida de forma directa en el bajo desempeño del grupo de asesores. Dejando en evidencia que sus condiciones externas son muy satisfactorias, reflejando un ambiente armónico y efectivo para la satisfacción y comodidad de quienes conforman el grupo Inbound Pymes.
- Así mismo también queda en evidencia que hay altos niveles de insatisfacción en sus condiciones internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación activa en el grupo de la empresa, y las comunicaciones interpersonales. En el grupo focal se considera el tema de las capacitaciones, pre turno y retroalimentaciones al grupo de asesores y se pudo evidenciar que existen ciertas falencias en la forma en que se comunica y la organización que sus líderes o supervisores tiene al momento de hacerlo. Por tanto los asesores perciben falta de apoyo y respaldo por parte de sus “líderes” al momento de conocer sobre temas comerciales, operativos y sobre todo cuando incurren en errores operativos.
- De esta forma queda reflejado a través de los instrumentos aplicados que la productividad del grupo y su efectividad no ha aumentado a través del tiempo que el grupo tiene a cargo la campaña de Inbound Pymes, debido a las condiciones internas que denotan cierta insatisfacción y poca valoración a sus tareas diarias. Descartando entonces que la incidencia al problema de

estudio sea debido a los factores extrínsecos ya que no se evidencian parámetros de insatisfacción, pues al contrario denota altos niveles de satisfacción ante ellos. Por lo que la evidencia de la efectividad y productividad del grupo deberá evaluarse a través del análisis de los factores intrínsecos y sobre todo en aquellos aspectos que resaltan en la aplicación de los instrumentos que aquí se han mencionado.

2.1.2 Antecedentes de la investigación nacionales.

- A). (Sotomayor, 2013), en su tesis “Relación del Clima Organizacional y la desempeño laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional Moquegua”. Busco determinar los niveles de clima organizacional y de desempeño laboral así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que constituyeron la unidad de análisis, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostradas dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach.

Del estudio antes mencionado se llegó a la conclusión que existe una alta y positiva relación entre el clima organizacional respecto a la desempeño laboral en los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, que permite inferir que a mejor clima organizacional que perciban los trabajadores mayor será el desempeño laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en una organización porque influye en el desempeño laboral.

- B). Según (Díaz, 2010), en su tesis “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Patate 2009”, nos menciona que en el año 2005 en Argentina se desarrolló el instrumento MIDAMOS (Sistema de Medición del Desempeño Municipal), que tuvo por objetivo el evaluar y calificar la gestión de las municipalidades para detectar las áreas de menor desarrollo y establecer un plan de mejoras basado en 05 ejes: De gestión financiera, operativa, de servicios, democrática/participativa y legislativa. (Moloch, 2010), en Lima, realizó un estudio “Influencia del

Clima organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009”, los resultados indicaron que el Clima Institucional, expresado en el potencial humano, en el diseño organizacional y cultura de la organización influye en un 43,8% calificado como de nivel medio sobre la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación al 95,0% de confianza.

- C. (Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz, 2012), realizaron un estudio sobre “Desempeño laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades”, dicho estudio consistió en la medición de la desempeño laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la desempeño laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de desempeño laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

2.1.3. Antecedentes de investigación local.

- A) Gonzales, Gladys y herrera, Katia. (Cusco - 2006), presentaron la tesis título "La Motivación como estrategia para el desempeño y satisfacción del personal de telefónica del Perú S.A. zonal - Cusco".

El objetivo de la investigación fue analizar la motivación como estrategia para el desempeño y satisfacción del personal de telefónica del Perú en la

ciudad del Cusco. De los resultados obtenidos determinaran. Llegando a las siguientes conclusiones relevantes:

Los niveles actuales de motivación son deficientes, que origina insatisfacción de la población laboral reflejada en la incidencia negativa del desempeño de los trabajadores, como consecuencia de la falta de implementación de mecanismos motivacionales adecuados.

Se advierte constante amenaza de despido, en vista que su política de la empresa es tomar muy en cuenta la productividad del trabajador sin importarle si éste se halla motivado o no, notándose poca identificación e insatisfacción por parte del personal el cual incide en el servicio que brindan al usuario.

El mayor porcentaje del personal que labora es profesional, éstos no se ubican en el área correspondiente para el desempeño óptimo, produciendo insatisfacción en el trabajador.⁶ En esta investigación se puede apreciar que la motivación es uno de los factores relevantes que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores por lo tanto se debe considerar a la motivación para el incremento de la productividad.

B) Choque Katerine, Chuquitapa Katherine. (Cusco-2012), Presentaron la tesis Título "El capital humano y su rendimiento laboral en la municipalidad distrital de Andahuaylillas".

El objetivo de la investigación fue Analizar los factores del Capital Humano que influyen en el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Distrital de Andahuaylillas De los resultados obtenidos determinaran. Llegando a las siguientes conclusiones relevantes:

- Al analizar los factores del Capital Humano estos influyen directamente en su Rendimiento Laboral en la Municipalidad Distrital de Andahuaylillas, como es el caso de que los factores intrínsecos influyen en un 28% y los factores extrínsecos en un 72%, así mismo las metas y objetivos no se cumplen por lo tanto se da como valedera las hipótesis planteadas.

- Al determinar y analizar los factores intrínsecos del Capital Humano en la Municipalidad de Andahuaylillas influyen en el rendimiento laboral dentro de las diferentes competencias.
- El 2.8% cuenta con el liderazgo. • El 5.5% demuestra cooperación, • El 30.6% tiene compromiso con la institución, El 11.1% tienen la capacidad de adaptarse en extremo flexible en la actuación ante el cambio, • El 13.9% cumple con la disciplina laboral, se encuentra motivado con las remuneraciones dadas por la institución en estudio.
- Se ha determinado que los factores Extrínsecos del Capital Humano influyen en el rendimiento laboral de la Municipalidad Distrital de Andahuaylillas de la siguiente manera: el 38.9% no logra en demostrar la calidad en el trabajo, el 41.7% no cumplen con la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado, el 41.7% no cuenta con el dominio técnico, el 33.4% demuestran incapacidad y no son proactivos, el 47.2% no cuentan con el liderazgo, el 44.4% no cooperan con las personas en su entorno, el 52.8% no se sienten comprometidos con la institución y los directivos, el 38.9% demuestran incapacidad para adaptarse a la competencia de la flexibilidad, el 11.1% no cumple con la disciplina laboral y el 38.9% no cumplen con las expectativas remunerativas dadas por la institución; en consecuencia el rendimiento laboral de la Municipalidad distrital de Andahuaylillas es Bajo.
- Se demuestra que las metas y objetivos del Capital Humano de la Municipalidad Distrital de Andahuaylillas no cumplen con sus funciones laborales como capacidades y aptitudes del capital humano, ya que los cargos que ocupan en un 33% son de asistentes diversos y los trabajadores que son profesionales no ocupan los cargos de acuerdo al MOF y al ROF de esta institución, porque el 27.8% en su mayoría son técnicos, en enfermería, electricistas, docentes los cuales no cumplen con el capital humano que debe tener un municipio para un óptimo desarrollo.

2.2. BASES TEÓRICAS.

2.2.1 Clima Organizacional.

a) Definición

Son diversas las definiciones sobre clima organizacional, a continuación les mostraremos las que consideramos de mayor relevancia para esta investigación.

Según (Brunet, 1999), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez, por Gellerman, en 1960. Al parecer este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento:

Escuela de la Gestalt, cuyo enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo.

Escuela Funcionalista, establece que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para (Halpins & Crofts, 1963) a fin de encontrar similitudes y con otros autores define el término como "... las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de relaciones con la jefatura, relaciones interpersonales/cohesión, reconocimiento del trabajo y autonomía en la ejecución del trabajo".

Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

(Brunet, 1999), determina que existen tres variables importantes implicadas en la definición del clima organizacional: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos

humanos que son exteriores al empleado) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

(Anzola, 2003) nos dice que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen en relación a su organización, las cuales derivan de las realidades laborales, y que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores.

(Chiavenato, 2011), nos dice que el concepto de clima organizacional surge (en el nivel de la organización). Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual). Es por ello que el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

(Rodríguez D., 2005), sostiene que el clima de una organización constituye la “personalidad” de esta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de la configuración de sus propias características.

Por otro lado (Griffin & Moorhead, 2010), consideran que el clima organizacional se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral.

b) Importancia del clima organizacional.

Según (Brunet, 1999), es importante el poder analizar y diagnosticar el clima de una organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que nos indique los elementos específicos sobre los cuales debemos dirigir nuestras intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Por otro lado Drucker (1992) citado por (Loyo-López, s.f.), señala que los estudios de clima organizacional permiten decodificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tiene de las características de su propia empresa.

Un buen clima o mal clima organizacional tendrá consecuencias, positivas o negativas, tanto para el trabajador como para la empresa u organización. (Loyo - López, s.f.) Citan la afirmación de Altizer (1993), según la cual la importancia de una evaluación del clima organizacional reside en identificar las áreas clave que puedan generar costos inesperados, además de ver hacia dónde la organización y sus empleados deben orientarse para generar un mejor desempeño.

c) Características del clima organizacional.

Según (Rodríguez D, 2005) el clima organizacional se caracteriza por:

- Tener cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Eso significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, a partir de decisiones que afecten el devenir organizacional.
- Afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Tener un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa, ya que un buen clima va a traer como consecuencia una mejor

disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

- Ser influenciado y/o afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, pero también por diferentes aspectos estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- Además establece que un clima organizacional inadecuado puede generar problemas en la organización como rotación y ausentismo, es decir que sus empleados pueden estar insatisfecho

d) Tipos de sistemas organizacionales:

Likert, R. (1961-1967), citado por Rodríguez D, (2005), llegó a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima organizacional particular.

Sistema I: Autoritario. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternalista. El clima de este tipo de sistema organizacional basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional donde existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. El clima de este tipo de organización es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. El tipo de comunicación que se da en

este sistema puede ser tanto vertical como horizontal, generándose una participación grupal.

e) Dimensiones del clima organizacional:

Según (Litwin & Stinger, 1978), considera nueve dimensiones o factores que repercuten en la generación del clima organizacional:

- Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Indica cómo conocemos como estructura organizacional.
- Responsabilidad (empowerment): Va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el 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.

- Estándares: Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia de equidad.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidades el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.
- Likert citado por (Brunet, 1999), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:
 - Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
 - Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
 - Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
 - Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
 - Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

- Las características de los procesos de planeación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planeación así como la formación deseada.
- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones Sociales. Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.).
- Rendimiento (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.
- Para el presente estudio se considerará las siguientes dimensiones establecidas por (Sotomayor, 2013):
 - Relación con la jefatura
 - Relación interpersonal
 - Reconocimiento del trabajo
 - Autonomía en la ejecución del trabajo.

Relación con la jefatura: Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados. Según (Cortez, 2012), a menudo los comportamientos de las personas que trabajan a nuestro cargo parecen difíciles.

A medida que nos concentramos en los factores más relevantes para nosotros, buscamos evidencias que respalden nuestro punto de vista. Y nuestro comportamiento

parte de dicha comprensión Los jefes necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. El jefe debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Es por ello que necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido.

Relación interpersonal: Nivel que se da dentro de la organización en relación a los vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o contrariamente las dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos. Para (Billikopf, 2006), las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una organización. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Para (Mora, 2014), es lamentable como muchos gerentes descuidan la relevancia del rol del rendimiento, lo que este representa, no solamente para la empresas que logran sus objetivos, sino para los trabajadores, quienes se empeñan en realizar bien su trabajo, con dedicación, esmero.

Desafortunadamente, algunos gerentes, ejecutivos que tienen bajo su cargo un personal quien debe cumplir con sus funciones, descuidan lo que representa el rendimiento, lo que ello involucra en resultados, esfuerzos, en la colaboración en definición, establecimiento de los mismo índices de productividad, eficiencia, como también, para ser utilizado en favor de premiar, reconocer la labor lograda, hacer ver al personal lo importante que son sus logros. Autonomía en la ejecución del trabajo: Se trata del grado de libertad que el individuo o trabajador puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. Capacidad para búsqueda de soluciones efectivas y eficaces acorde con su puesto. Para (Castillo, 2013). Al igual que en la vida cotidiana, en el campo laboral, la autonomía es un signo de crecimiento, de madurez personal.

Estos profesionales son codiciados, en algunos casos, por empresas foráneas, que buscan gente con carácter resuelto, liderazgo, iniciativa para resolver situaciones complejas, con el propósito de encargarles la dirección de la empresa. Efectivamente,

la autonomía parece un ideal realizado, pero también puede ser una carga abrumadora, una responsabilidad capaz de minar la salud psicológica y emocional.

El trabajo es, esencialmente, una actividad que requiere de interacción, de acompañamiento, de aprendizajes compartidos.

f) ¿Cuál es la diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional?

En los últimos años, desde que el concepto de cultura de la organización se volvió popular, a menudo los gerentes se han preguntado sobre las similitudes y diferencias entre la cultura y el clima organizacional.

Algunas personas, gerentes e investigadores por igual, argumentan que en realidad son lo mismo, aunque sus bases de investigación son distintas como se explica a continuación.

Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Es decir está vinculado principalmente con el ambiente laboral, si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal, trayendo como consecuencia la satisfacción del mismo y por lo tanto elevando su nivel de desempeño.

(Mayor, 2009), nos brinda una conceptualización sobre clima organizacional en las entidades públicas, donde nos dice que, el CO hace referencia a la percepción común o a la reacción generalizada de personas (Servidores públicos) ante una situación relacionada con el ambiente laboral. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, o insatisfacción, participación, trabajo en equipo o resistencia, desmotivación o desánimo, todo ello direccionado a incrementar la productividad y el rendimiento laboral; en resumen, es una dimensión de la calidad de las relaciones de producción y ambiente, del entorno laboral, ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los funcionarios de dirección y gerencia y los servidores públicos, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad pública.

Para entender lo que es la cultura organizacional debemos establecer que la cultura es el conjunto de valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de

conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra (Chiavenato, 2009). Es por ello que la cultura organizacional representa las normas informales no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Según (Chiavenato, 2009), la cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. De ahí que se su semejanza a un iceberg, ya que en la parte superior la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales (formales) de las organizaciones tales como:

- Estructura organizacional.
- Títulos y descripción de puestos.
- Objetivos y estrategias organizacionales.
- Tecnología y prácticas organizacionales.
- Políticas y directrices de personal.
- Métodos y procedimientos de trabajo.
- Medidas de productividad.
- Medidas financieras.

Para (Mayor, 2009), la cultura organizacional o atmósfera organizacional en el sector público, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y que comparten sus miembros, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios; además, crea el ambiente humano en que los servidores públicos creen en paradigmas y están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores del clima organizacional pueden ser modificados, por efecto del aprendizaje continuo, y generar una cultura organizacional a medida de la entidad, además se da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional.

Entonces la cultura organizacional está formada por el conjunto de normas, valores y creencias, que son compartidos por los miembros de una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior, dichas normas son establecidas con la finalidad de alcanzar el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos

(visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

En conclusión ambos conceptos son similares en el sentido de que se ocupan de la atmosfera laboral de una organización.

FIGURA N° 1: CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf.

2.2.2 Desempeño laboral.

a) Concepto

Los profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo dicen:

- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de desenvolverse eficazmente en grupos o equipo de trabajo para alcanzar las metas.
- **Estándares de trabajo:** Se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- **Desarrollo de talentos:** Es la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

- **Potencia del diseño de trabajo:** Trata acerca de la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta.
- **Maximiza el desempeño:** Se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva. (Chiavenato, 2009, pp. 121-123).

b) Elementos del desempeño laboral.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, refiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Por su parte Chiavenato (2002) señala que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Se expone que el desempeño laboral de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales presentamos a continuación

c) Evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Al respecto, Chiavenato (2002) expone, que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- **Factores actitudinales (actitudes):** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- **Factores operativos (competencias):** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

En consecuencia la evaluación del rendimiento laboral es una herramienta útil para lograr identificar los factores claves que están afectando o beneficiando a cada integrante de la organización, y de tal manera ser capaces de tomar decisiones que con lleven a mejores resultados.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño laboral son las siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización, y cuya productividad pueda ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por su puesto, de la forma de la administración.
- Propiciar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en la que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto. Chiavenato (2009, pp. 140-141).

2.2.3 Importancia del desempeño laboral.

El tema de la desempeño laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos (Certo, 2001):

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.

- Se ha demostrado que los empleados insatisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La desempeño laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la desempeño laboral es de gran interés por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzada por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales.

Actualmente se presenta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. Así subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que producen resultados satisfactorios.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea por que se consideran bien pagados o bien tratados o por que ascienden o aprenden, son más productivos y rinden más.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmosfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes.

De esta manera, la tendencia del desempeño laboral, se orienta hacia estimular la recuperación de la mística en la formación del personal administrativo y el ejercicio profesional, promoviendo la capacitación del más alto nivel según las necesidades de recursos humanos que se plantean por las nuevas problemáticas del desarrollo. Asegurar una enseñanza de calidad diversificada, organizativa y curricularmente de acuerdo con el avance del conocimiento y de sus impactos en los usos de la ciencia, la técnica y la cultura, que incluye la investigación aplicada, el diseño de proyectos y la gestión para la solución de los grandes problemas nacionales.

Causa del bajo desempeño laboral.

- Estrés laboral
- Mala alimentación
- Baja remuneración
- Carga laboral
- Mala relación laboral
- Clima laboral negativo
- Descanso insuficiente
- Falta de capacitación.

Por ello podemos utilizar diferentes técnicas de motivación, tales como delegarles a nuestros trabajadores una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, otorgarles nuevas funciones, elogiar o recompensar sus logros obtenidos, brindarles buenas condiciones de trabajo, ofrecerles un buen clima laboral, asignarles una buena remuneración, que vaya de acuerdo a la real capacidad y recursos del trabajador.

2.2.4 Evaluación del desempeño laboral

El desempeño laboral es el grado en el que el empleado cumple los requisitos de su puesto de trabajo, además afirma que la evaluación de desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y al mismo tiempo búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado, al proporcionarle retroalimentación de su desempeño y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación del desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de la siguientes maneras; permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como importante ventaja competitiva de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, además, dependen del sistema de

administración y de una estructura organizacional bien definida según sus condiciones.

Según Robbins (2004), los criterios de evaluar más utilizados son; evaluar los resultados de tareas, los cuales evalúan los resultados tangibles obtenidos por el colaborador que van ligados directamente a la productividad, como los niveles de producción, volumen de ventas, cumplimiento de tiempos, entre otros.

La relación es directamente con el comportamiento de los empleados, ya que existen puestos en los que no se pueden identificar resultados concretos y medibles, pero que ayudan al rendimiento general de la empresa, entre los cuales se mencionan la puntualidad para la entrega de informes, estilo de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entre otros.

Propósito de la evaluación del desempeño laboral.

Mondy y Noé (2005), afirman que en la administración de recursos humanos, la evaluación del desempeño se utiliza para varios propósitos, debido a que brindan datos de importancia sobre el rendimiento laboral de un colaborador, los resultados obtenidos en la evaluación deben proporcionar beneficios a la organización y las personas, entre las que tenemos:

- Promover ascensos
- Incrementos salariales o programas de compensación.
- Traslados de puestos.
- Despidos.
- Planeación y desarrollo de la carrera.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Validar los programas de selección y desarrollo.

Para una gran parte de las empresas, el utilizar evaluaciones de desempeño tiene como meta principal el mejoramiento del mismo, pero se pueden beneficiar y establecer otras metas. Asimismo para estimular un buen desempeño, una empresa debe diseñar un sistema justo para premiar a los trabajadores y equipos más productivos de acuerdo a los resultados.

En la evaluación de desempeño, se pueden identificar varios objetivos: mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa, establecer estrategias de mejoramiento continuo; si se obtiene un resultado negativo, aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

- **Clima organizacional:** está definido como el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de sus labores, además el CO está formado por las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los colaboradores tienen en relación a su organización y que la distinguen de otras, influyendo de esta manera en su comportamiento y desempeño laboral (Mayor, 2009).
- **Motivación laboral:** “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. Así conceptualiza la Real Academia de la Lengua Española la motivación.
- En este sentido, William P. Sexton, en *Teorías de la Organización*, se refiere a la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”.
- **Compromiso Organizacional:** grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta (Robbins & Judge, 2009).
- **Desempeño laboral:** Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).
- **Dimensiones del clima organizacional:** son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Sandoval, 2004)

- Dimensiones de la desempeño laboral: son los factores que nos dan a conocer el grado de satisfacción del trabajador en relación a su ambiente laboral. (Locke, 1976).
- Eficacia: Se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos (Robbins & Coulter, 2005).
- Eficiencia: Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos (Koontz & Weihrich, 2004).
- Evaluación de desempeño: es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009).
- Motivación laboral: es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo y satisfacer algunas necesidades individuales (Mayor, 2009).
- Desempeño laboral: es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo (Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez, 2008).

2.4. HIPÓTESIS.

2.4.1 Hipótesis General.

El clima organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral en las actividades que desarrollan los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, 2017.

2.4.1. Hipótesis específicos.

- a) El clima organizacional, en la actividad laboral que desempeñan los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, es regular.
- c) El nivel de desempeño laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, se refleja en la motivación y en el reconocimiento.

2.5 VARIABLES.

2.5.1 Definición conceptual de Variable.

La definición conceptual de las variables identificadas en las investigación refleja la expresión del significado o plano teórico que el investigador le atribuye a cada variable para los fines de cumplir con los objetivos específicos planeados.

Por otra parte Arias (2006) señala que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Las variables identificadas en el estudio indicarán en forma directa que se debe observar o medir en el proyecto de investigación radicando en estos aspectos y su importancia.

2.5.2 Definición operacional de la Variable.

Tamayo y Tamayo (2003), explican que las definiciones operacionales son esenciales para poder llevar a cabo cualquier investigación, ya que los datos deben ser recogidos en términos de hechos observables.

La definición operacional de cada variable identificada en el estudio representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillo que permitan la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesarios sub indicadores.

Las dimensiones representa el área o áreas del conocimiento que integra la variable y de la cual se desprende los indicadores, constituyendo estos últimos los aspectos que se sustraen de la dimensión, que van a ser objeto de análisis de la investigación. Si los indicadores resultan complejos se simplificarán en sub indicadores.

En la investigación, las variables se toman de la descripción del problema a partir de los hechos que lo integran, su Operacionalización exige contractibilidad, para lo cual el marco teórico debe ser fortalecido, en la construcción de criterios de análisis que enuncien características particulares del problema objeto de estudio a partir de las cuales se operacionalizan las variables, permitiendo así establecer las dimensiones e indicadores de las variables de tipo analítico.

La definición conceptual de una variable se elabora sintetizando el fenómeno desde el punto de vista de la teoría existente acerca del mismo, es una visión teórica del fenómeno.

Cuando el investigador tiene varias alternativas para definir operacionalmente una variable, debe elegir la que proporcione mayor información sobre la variable, capte mejor la esencia de ella, se adecúe más a su contexto y sea más precisa. Los criterios para evaluar una definición operacional son básicamente tres:

- Adecuación al contexto.
- Confiabilidad.
- Validez.

Una correcta selección de las definiciones operacionales disponibles o la creación de la propia definición operacional está muy relacionada con una adecuada revisión de la literatura, cuando esta ha sido cuidadosa se puede tener una gama más amplia de definiciones operacionales para elegir más ideas y así crear una nueva.

Por lo general, la Operacionalización de variables se representa en cuadros, ejemplo donde se indica la variable, dimensiones e indicadores, según (Arias 2006).

2.5.3 Operacionalización de las variables.

Identificación de variables

El estudio de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco 2017.

V.I: Clima organizacional

V.D: Desempeño laboral

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

“RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO, 2017”.

DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESCALA	ITEMS
<p>CLIMA ORGANIZACIONAL. Es el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de sus labores, además el CO está formado por las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los colaboradores tienen en relación a su organización y que la distinguen de otras, influyendo de esta manera en su comportamiento y desempeño laboral.</p>	1. Relación con la jefatura.	<p>a) Comunicación permanente con la jefatura.</p> <p>b) Interés por el desarrollo personal del empleado.</p> <p>c) Trato justo hacia el empleado.</p> <p>d) Interés por el desenvolvimiento o del empleado Por parte la jefatura.</p> <p>e) Interés de la jefatura por hacer bien las cosas.</p>	<p>Técnica. Encuesta</p> <p>Instrumento. Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-20)</p> <p>Medio (21-42)</p> <p>Alto (43-64)</p>	<p>1. Mi jefe es una persona de principios definidos.</p> <p>2. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.</p> <p>3. Mi jefe cumple con los compromisos que Adquiere conmigo.</p> <p>4. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las Cosas que le cuento en forma confidencial.</p> <p>5. Mi jefe me respalda 100%.</p> <p>6. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.</p> <p>7. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas Relacionados con el trabajo.</p> <p>8. A mi jefe le interesa que me desarrolle Profesionalmente en esta Institución.</p> <p>9. Mi jefe es rápido para reconocer un buen Trabajo.</p> <p>10. Puedo contar con un trato justo por</p>

	<p>2. Relaciones Interpersonales.</p>	<p>a) Empatía entre empleados. b) Ayuda mutua entre empleados. c) Atmosfera social y de amistad que Se observa dentro de la organización.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6)</p> <p>Medio (7-13)</p> <p>Alto (14-20)</p>	<p>parte de mi jefe.</p> <p>11. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.</p> <p>12. Mi jefe no tiene trabajadores favoritos.</p> <p>13. Mi jefe me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a mejorar la gestión del Área.</p> <p>14. Mi jefe me anima a mejorar las formas de Hacer las cosas.</p> <p>15. Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las Cosas.</p> <p>16. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi Trabajo de distintas formas.</p> <p>1. Las personas que trabajan en mi Área se llevan bien entre sí.</p> <p>2. En las personas que trabajan en mi Área Existe una preocupación y cuidado por el otro.</p> <p>3. Las personas que trabajan en mi Área se Ayudan los unos a los otros.</p> <p>4. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi Área.</p> <p>5. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi Área.</p>
	<p>3. Reconocimiento del trabajo.</p>	<p>a) Respaldo por parte de la jefatura.</p>	<p>Técnica Encuesta</p>		

			<p>Instrumento Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional.</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6)</p> <p>Medio (7-13)</p> <p>Alto (14-20)</p>	<p>1. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de Mis propios errores.</p> <p>2. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se Debe hacer.</p> <p>3. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los Hace notar.</p> <p>4. Puedo contar con una felicitación cuando Realizo bien mi trabajo.</p> <p>5. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas De enfrentar antiguos problemas.</p>
	4. Autonomía en la ejecución del trabajo	a) Libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6)</p> <p>Medio (7-13)</p> <p>Alto (14-20)</p>	<p>1. Yo propongo mis propias actividades de trabajo.</p> <p>2. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.</p> <p>3. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.</p> <p>4. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.</p> <p>5. Organizo mi trabajo como mejor me parece.</p>

Operacionalización de la variable Desempeño laboral.

CONCEPTUALIZACION	DIMENSION	INDICADORES	TECNICAS Y INSTRUMENTOS	ESCALA	ITEMES
<p>Desempeño laboral.</p> <p>Estado emocional positivo o placentero</p> <p>Resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.</p>	<p>1. Satisfacción en relación con sus superiores.</p>	<p>a) Supervisión por parte de los superiores.</p> <p>b) Relación con sus superiores.</p>	<p>Técnica</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario de evaluación del desempeño laboral</p>	<p>Ordinal</p> <p>Nivel</p> <p>Bajo</p> <p>(0-6)</p> <p>Medio</p> <p>(7-13)</p> <p>Alto</p> <p>(14-20)</p>	<p>1. La proximidad y frecuencia con que es Supervisado.</p> <p>2. La supervisión que ejercen sobre usted.</p> <p>3. Las relaciones personales con sus Superiores.</p> <p>4. La forma en que sus superiores juzgan su Tarea.</p> <p>5. El apoyo que recibe de sus superiores.</p>
	<p>2. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo.</p>	<p>a) Disposición para adaptarse con la infraestructura de</p>	<p>Técnica</p> <p>Encuesta</p>	<p>Ordinal</p> <p>Nivel</p>	<p>1. La ventilación de su lugar de trabajo.</p> <p>2. La iluminación de su lugar de trabajo.</p>

	<p>3. Satisfacción con la participación en las decisiones.</p>	<p>formaplacentera.</p> <p>a) Capacidad para búsqueda de soluciones, efectivas y eficaces.</p>	<p>Instrumento Cuestionario de evaluación del desempeño laboral</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de evaluación del desempeño laboral</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>	<p>Bajo (0-6)</p> <p>Medio (7-13)</p> <p>Alto (13-20)</p> <p>Ordinal</p> <p>Nivel</p> <p>Bajo (0-7)</p> <p>Medio (8-16)</p> <p>Alto (17-24)</p>	<p>3. El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo.</p> <p>4. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</p> <p>5. La temperatura de su local de trabajo.</p> <p>1. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</p> <p>2. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.</p> <p>3. Su participación en las decisiones de su Área.</p> <p>4. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución.</p> <p>5. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución.</p> <p>6. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</p> <p>1. Las oportunidades que le ofrece su trabajo</p>
--	--	--	--	--	---

	<p>4. Satisfacción con su trabajo.</p>	<p>a) Disposición de bienestar en el área donde se trabaja.</p>	<p>de evaluación del desempeño laboral</p> <p>Técnica</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario de evaluación del desempeño laboral</p>	<p>Ordinal</p> <p>Nivel</p> <p>Bajo</p> <p>(0-5)</p> <p>Medio</p> <p>(6-11)</p> <p>Alto</p> <p>(12-16)</p> <p>Ordinal</p> <p>Nivel</p> <p>Bajo</p> <p>(0-3)</p> <p>Medio</p> <p>(4-8)</p> <p>Alto</p> <p>(9-12)</p>	<p>de realizar las cosas en que usted destaca.</p> <p>2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.</p> <p>3. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo.</p> <p>4. Los objetivos y metas que debe alcanzar.</p> <p>1. Las oportunidades de ascenso que tiene.</p> <p>2. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución.</p> <p>3. El salario que usted recibe.</p>
	<p>5. Satisfacción por las Recompensas recibidas</p>	<p>a) Actitud y aptitud para sentirse agradecido por las recompensas recibidas.</p>			

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA.

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es Transaccional o transversal:

Correlacional /causal, puesto que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como objetivo descriptivo dos o más variables, y analítica su incidencia o interrelación. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales.

3.1.1 Tipo y Diseño de Investigación.

- Es descriptivo, puesto que deseamos conocer las características en detalle cada una de las variables estudiadas, según Salkind, Neil (1988, p. 11), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.

El estudio se realizara en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.

3.3 POBLACION Y MUESTRA.

Según (Balestrini, 1998), expone desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual fueron validadas las conclusiones obtenidas en la investigación.

La población de esta investigación está conformada por el total de trabajadores de todos los niveles, que prestan servicios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco, quienes vienen laborando en las diferentes unidades, los cuales tienen diferentes condiciones (Personal nombrado, Personal contra indefinida, funcionarios, contratados “CAS”). Siendo un total de 60 trabajadores.

N= 60

Tabla N° 1: Población total objeto de estudio distribución de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social.

N°	CONDICIÓN	Ni (POBLACION)
01	PERSONAL NOMBRADO	10
02	PERSONAL CON CONTRATO INDEFINIDO	25
03	FUNCIONARIOS	05
04	CONTRATADOS "CAS"	20
	TOTAL	60

Fuente: Elaboración propia Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco- 2017

Para el tamaño de muestra se consideró la misma población por ser una muestra pequeña, esto es debido a que si se sigue reduciendo habría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean significativos (Hernández, Fernández, Baptista, 2006).

La muestra utilizada en la presente investigación, está conformada por el total del personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco. Puesto que la población de estudio no están considerable, por tales razones la muestra es la misma cantidad de la población que son 60, entre: gerentes, subgerentes, jefes de oficina, asistentes y otros trabajadores.

3.5 TECNICAS E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS.

3.4.1. Para recolectar datos.

Se considerará dos instrumentos de recolección de datos, uno sobre clima organizacional y el otro sobre desempeño laboral. (Sotomayor, 2013).

En el instrumento o cuestionario para diagnosticar el clima organizacional se considera un total de 31 ítems divididos en cuatro dimensiones, con un total de 124 puntos para todo el cuestionario (ver anexo n°10).

El instrumento de evaluación de la desempeño laboral, se considera un total de 23 ítems divididos en cinco dimensiones y un total 92 puntos para todo el cuestionario (ver anexo n°11).

3.4.2. Para analizar información.

Esta etapa consiste en procesar los datos dispersos, desordenados, obtenidos de la población objetivo de estudio durante el trabajo de campo.

Para el procesamiento de datos, se hará uso de la estadística descriptiva con la media y la desviación estándar y se utilizará la estadística no paramétrica como es la prueba Chi cuadrado con un nivel de significancia de $\alpha = 5\%$.

3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Esta etapa consiste en procesar los datos dispersos, desordenados, obtenidos de la población objetivo de estudio durante el trabajo de campo.

Para el procesamiento de datos, se hará uso de la estadística descriptiva con la media y la desviación estándar y se utilizará la estadística no paramétrica como es la prueba Chi cuadrado con un nivel de significancia de $\alpha = 5\%$ Los datos serán resumidos numérica y gráficamente, con el apoyo del computador.

El Programa para procesar los resultados será SPSS (Statistical Package for Social Science) y el Microsoft Excel.

Método de análisis de datos.

En la presente investigación se procesó la investigación empleando las siguientes medidas estadísticas:

Se realiza con la prueba de la Chi cuadrada (X^2), que permite analizar la relación entre las variables, cuya fórmula es:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

DONDE:

X^2 : Chi cuadrado

\sum : Sumatoria

O: Frecuencia Observada

E: Frecuencia esperada

Determinación de los grados de libertad.

$$(F - 1) * (C - 1).$$

Dónde:

F: es el número de filas

C. es el número de columnas.

3.6. PLAN DE RECOLECIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

Obtenido todos los datos se hizo la previa revisión del cuestionario aplicado para luego trasladar los datos al programa Excel, para la tabulación respectiva y luego proceder al ingreso de los datos al SPSS 22 una vez ya calculados.

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se utilizó el programa SPSS 22 (estadística descriptiva), por cuanto ésta nos permite analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen. Las gráficas se hicieron por cada una de las variables y dimensiones y para la correlación se consideró de acuerdo a los objetivos planteados en este trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS.

Tabla N° 2: Relación entre el clima organizacional el Desempeño laboral.

Clima organizacional	Desempeño laboral						TOTAL	
	A		Medio		Baj			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Al	1	60.00	13	40.00	0	0	28	47.06
Medio	1	40.00	19	60.00	00	100.00	32	52.94
Ba	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	100.00	32	100.00	00	100.00	60	100.00

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos y/o cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco – 2017.

$$X^2 = 10.617 \quad p=0.016 \quad *valores significativos p<0.05$$

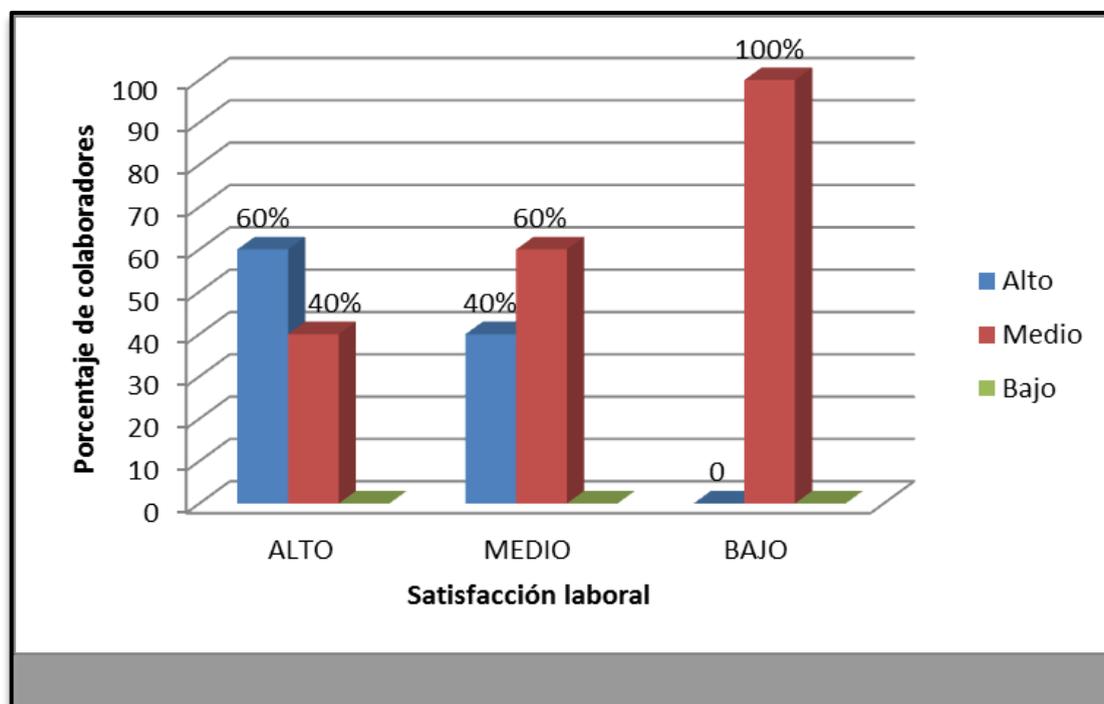
Interpretación: Al relacionar el clima organizacional con laDesempeño laboral, se encontró que cuando el clima organizacional es alto también se presenta un alto nivel en de satisfacción laboral en el 60.0% de los trabajadores en relación entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco. Contrariamente, cuando se presenta un nivel medio del clima organizacional la totalidad de colaboradores en este grupo calificó a la desempeño laboral como baja.

Los resultados nos indican que existe relación estadística significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral. **(0.016<0.05)**

Regla de decisión:

Aceptar Hosi el valor X_o (10.617) es menor o igual al valor crítico encontrado en la tabla Chi cuadrado (5.9915)

Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que nos confirma que si existe relación entre el clima organizacional y la desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.

Gráfico N^a 1: Relación entre el clima organizacional y el Desempeño laboral

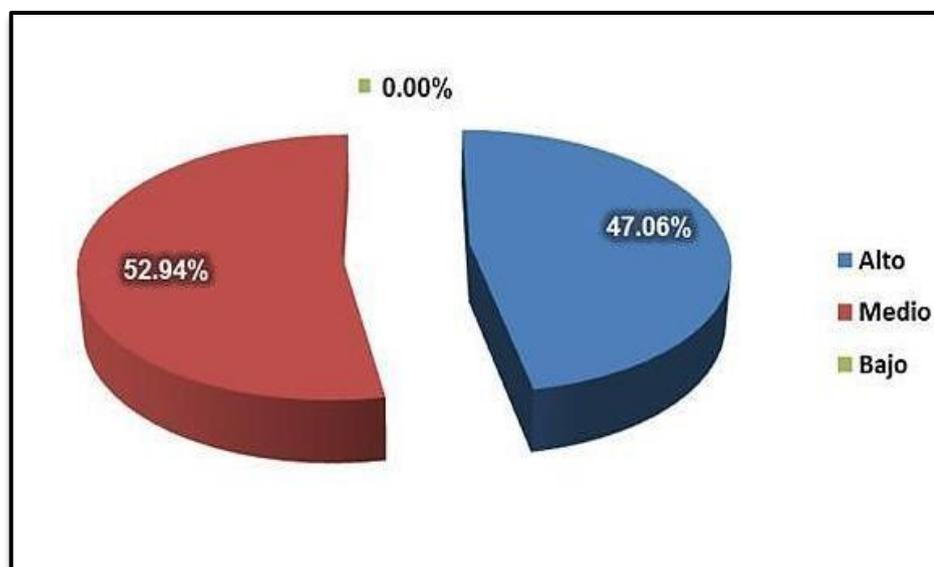
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos y/o cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco – 2017.

Tabla N^o 3: Análisis de resultados sobre el clima organizacional

Clima organizacional	TOTAL	
	N ^o	%
Alto	28	47.06
Medio	32	52.94
Bajo	0	0
TOTAL	60	100.00

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco – 2017.

Interpretación: En el análisis de los resultados sobre el clima organizacional a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco se encontró que un 47.06% de los trabajadores calificaron el clima organizacional como alto y el 52.94% como medio.

Gráfico N° 2: Análisis de resultados sobre el clima organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco – 2017

Tabla N° 4: Análisis de las dimensiones del clima organizacional

Dimensiones del Clima organizacional	TOTAL	
	N ^o	%
Relación con la jefatura		
Alto	42	70.59
Medio	14	23.53
Bajo	04	5.88
	60	100.00
Relaciones interpersonales/ cohesión	N ^o	%
Alto	32	52.94
Medio	14	23.53
Bajo	14	23.53
	60	100.00
Reconocimiento del trabajo	N ^o	%
Alto	28	47.06
Medio	28	47.06
Bajo	04	5.88
	60	100.00
Autonomía en la ejecución del trabajo	N ^o	%
Alto	35	58.82
Medio	25	41.18
Bajo	0	0
	60	100.00

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados Obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco - 2017.

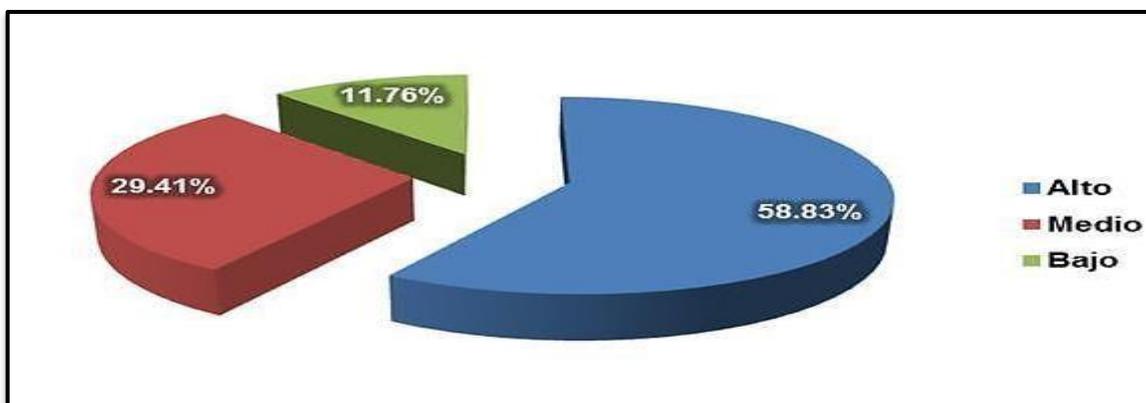
Interpretación: En las dimensiones del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco se encontró que la dimensión de relaciones interpersonales obtuvo un 47.06% entre el nivel medio y bajo, por otro lado alcanzado el mismo porcentaje de 147.06% en el nivel medio se ubicó la dimensión del reconocimiento del trabajo, mientras que el 41.18% considera que la dimensión en la ejecución del trabajo se ubica en un nivel medio. Finalmente las demás dimensiones obtuvieron porcentajes que alcanzaron en su mayoría el nivel alto.

Tabla N° 5: Análisis de resultados sobre el Desempeño laboral

Desempeño laboral	TOTAL	
	N°	%
Alto	35	58.82
Medio	17	29.41
Bajo	08	11.76
TOTAL	60	100.00

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco - 2017.

Interpretación: En relación al desempeño laboral a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco. Se encontró que un 58.82% de los trabajadores consideran que el desempeño laboral se encuentra en un nivel alto, el 29.41% en el nivel medio y un 11.76% en el nivel bajo.

Gráfico N^a 3: Análisis de resultados sobre al desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco – 2017.

Tabla N^o 6: Análisis de las dimensiones al desempeño laboral.

Desempeño laboral	TOTAL	
	N ^o	%
Desempeño en relación con sus Superiores		
Alto	35	58.82
Medio	17	29.41
Bajo	08	11.76
	60	100.00
Desempeño con las condiciones Físicas	N ^o	%
Alto	18	29.41
Medio	21	35.29
Bajo	21	35.29
	60	100.00
Desempeño con la participación en las decisiones	N ^o	%
Alto	31	52.94
Medio	21	35.29
Bajo	08	11.76
	60	100.00
Desempeño con su trabajo	N	%
Alto	21	35.29
Medio	28	47.06
Bajo	11	17.65
	60	100.00
Desempeño con el reconocimiento	N	%
Alto	28	47.06
Medio	24	41.18
Bajo	08	11.76
	60	100.00

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco – 2017.

Interpretación: En las dimensiones al desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco se encontró que la dimensión sobre la satisfacción con las condiciones físicas obtuvo un 70.58% entre el nivel medio y bajo, por otro lado con un porcentaje del 64.71% entre el nivel medio y bajo se ubicó la dimensión de la satisfacción con su trabajo. Finalmente las demás dimensiones obtuvieron porcentaje que alcanzaron en su mayoría el nivel alto.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

El estudio del clima organizacional y el desempeño laboral resultan imprescindibles, porque propician en los empleados expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización. En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivos determinar los niveles de clima organizacional y el desempeño laboral así como el nivel de relación entre ambas, para que sirva como instrumento de gestión a la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, la cual tiene como objetivo conducir la gestión de la adquisición de bienes, servicios y obras necesarias para la formulación y ejecución de Proyectos de Inversión de Desarrollo Social, de acuerdo a sus competencias exclusivas compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales contribuyendo al desarrollo integral y sostenible.

Es así, que en la Tabla 2, la conclusión de la prueba chi cuadrado ratifica la hipótesis alternativa, la cual establece que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco - 2017, dado que, de muestra que existe una alta relación entre ambas variables, es decir, se constata la evidencia de una relación significativamente alta y positiva entre el clima organizacional respecto con el desempeño laboral en los trabajadores de la mencionada Gerencia.

Es decir, que tal relación el clima organizacional con el desempeño laboral, se encontró que cuando el clima organizacional es alto también se presenta un alto desempeño laboral en el 60.0% de colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco. Contrariamente, cuando se presenta un nivel medio del clima organizacional la totalidad de colaboradores en este grupo calificó al desempeño laboral como baja.

La presente conclusión es compatible con los resultados alcanzados a nivel internacional por el estudio realizado por Brito Mirsys León (2009), en Venezuela-Guayana, en su

investigación de Maestría “El clima organizacional y relación con la satisfacción de los profesores de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar”, cuyos resultados obtenidos muestran que la relación entre ambas variables alcanza una correlación significativa. Por otro lado, Mendoza (1994), en México-D.F., al realizar la tesis “La desempeño laboral y su papel en la Evaluación de la Calidad de la Atención Médica”, establecieron que existe una relación significativa y positiva entre el Clima Organizacional y la Desempeño laboral.

En España-Valencia, Peiró Silla José María, Gonzales Romá Vicente y Ramos José (1991), llevaron a cabo el estudio “Relaciones entre el Clima, la gestión de Recursos Humanos en una Organización de Servicios y la Desempeño laboral”, señalando que los resultados obtenidos del Clima de la Organización muestran relaciones significativas y positivas sobre la Desempeño laboral. En Estados Unidos Birmingham, Payne Roy L. y Pheyse y Diana C. (1971), en la tesis “Relación de la Estructura Organizacional, el Clima Organizacional y la Desempeño laboral”, encontraron que el Clima Organizacional es un determinante significativo de la Desempeño laboral.

Nuestra investigación también tienen coincidencias con el trabajo realizado en el ámbito nacional por Sotomayor, Flor (2013), en su investigación, que estudia la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua realizado desde el mes de Enero al mes de Octubre del 2012, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de desempeño laboral así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS.

Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del nivel medio de clima organizacional y del nivel medio de desempeño laboral así como una Alta Relación entre el clima organizacional y la desempeño laboral en los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los colaboradores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Cabel Bazán Alexander Alan, Gálvez Goicochea César, Samamé Rojas Maritay otros (2009), en el trabajo de investigación “Influencia entre el clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores del Sistema Integral de Salud, Lima-2009”, cuyas conclusiones del estudio arrojan la fuerte correlación existente del clima laboral con respecto a la desempeño laboral en los trabajadores del Sistema Integral de Salud.

Así mismo nuestro estudio compatibiliza con los resultados encontrados por Huamán Loayza Doris Rosario (2009), que en Tacna, realizó una tesis titulada: “Relación entre el clima institucional y la desempeño laboral en el Centro de Salud San Francisco del distrito de Coronel Gregorio Albarracín– Tacna2009”, presentando como resultados que existe relación entre el Clima Organizacional y la Desempeño laboral de los colaboradores en la Entidad, hallando la dependencia entre las dos variables con un nivel de confianza del 95,0%.

En la Tabla 3 y 4 en el clima organizacional de colaborador es de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que un 47.06% de los colaboradores calificaron el clima organizacional como alto y e 152.94% como medio. En las dimensiones del clima organizacional de colaboradores del área de contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que los mayores porcentajes alcanzaron el nivel alto, seguido de los niveles medio y bajo. Resultados que se ajustan a los valores de la variable clima organizacional.

Este escenario, concuerda con las conclusiones de estudios a nivel internacional encontrados por Garza Puente Diana Guadalupe (2010), en México–Tamaulipas, en la tesis de gradodeMaestríaenDirecciónEmpresarialconénfasisenRecursosHumanos, denominado “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones dela Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”.

Que llegó a la conclusión de que el Clima Organizacional o ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es de nivel medio. En el mismo país, Cortés Jiménez Nelsy Marien (2009), en México –Veracruz, llevó a cabo el estudio “Diagnóstico del Clima Organizacional en el Hospital “Dr. Luís F. Nachón” Xalapa, Veracruz–2009”,enlaparte que corresponde a los resultados relaciona sus conclusiones con la investigación aplicada al Hospital de Valdivia– Chile en el que se resalta que los empleados calificaron al Clima Organizacional como regular, lo que si

bien no es bueno, se ubica en una condición media a diferencia de este que se ubica en la categoría más baja.

Por otra parte, en el ámbito nacional los resultados de nuestra investigación se encuentran en correspondencia con las conclusiones de Moloch Becerra, N. (2009), que en Lima, realizó un estudio sobre “Influencia del Clima organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N°01-Lima Sur-2009”, cuyos resultados indicaron que el Clima Institucional, expresado en el potencial humano, en el diseño organizacional y cultura de la organización influye en un 43,8% calificado como de nivel medio sobre la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la UGEL N°01 Lima Sur. Así mismo, (Rodríguez R., 2006), en Trujillo, en su tesis denominada “Influencia de las relaciones Interpersonal es de los trabajadores en el clima organizacional de la Caja Trujillo S. A.”, que ha encontrado que el clima organizacional es percibido por los trabajadores de forma regular o media.

En la Tabla 5 y 6 que corresponde a la desempeño laboral de colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que un 58.82% de los colaboradores calificaron la desempeño laboral como alto, el 29.41% como medio y un 11.76% de bajo. En las dimensiones de la desempeño laboral de colaboradores del área de contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que los mayores porcentajes alcanzaron el nivel alto, seguido de los niveles medio y bajo. Resultados que se ajustan a los valores de la variable desempeño laboral.

Nuestros resultados se asemejan a los encontrados en las investigaciones a nivel internacional encontrados por Artacho (2005), en España, realizar o un trabajo de investigación basado en la “Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo” (ECVT) para evaluar la desempeño laboral, encontró en los datos analizados del período comprendido entre 2001 y 2004, con ligeras oscilaciones, un nivel alto de satisfacción de los trabajadores españoles, conforme señalan los ratios que se sitúan entre 6,5 y 7 en una escala de 10 puntos.

Por otra parte, Muñoz, Adanez Alfredo (1989), también en España– Madrid, en la tesis sobre “Satisfacción e Insatisfacción en el Trabajo” afirma que si bien las personas pueden no estar tan insatisfechas en su trabajo, tampoco están satisfechas. Se confirma la existencia de un factor general de satisfacción-indesempeño laboral y la multidimensionalidad de esta variable.

Así mismo, nuestro estudio concuerda con los estudios realizados en el ámbito nacional, como es el caso de Hernández Sánchez Melissa Tatiana (2011), en Lima, en la tesis “Diagnóstico de Desempeño laboral en una Empresa Textil Peruana”, encontró que los trabajadores obreros y empleados de la empresa textil presentan actitudes similares de desempeño laboral y de acuerdo a la categoría diagnóstica presentan un nivel alto. En Piura, Flores Córdova Víctor, Saavedra Nizama Noelia (2008), en la tesis “Relación entre Clima y Desempeño laboral en la Empresa Computer Phone Center SRL de la Ciudad de Piura, Año 2008”, llegó a concluir que: la variable Desempeño laboral en general, obtiene un 52,0% que se califica como de nivel medio.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE APLICACIÓN.

6.1. PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Tabla N° 7: Esquema de propuesta de aplicación profesional

Área de Mejora:	Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco
Descripción del problema:	Indesempeño laboral
Causas que favorecen el problema:	<ul style="list-style-type: none"> • Malas condiciones físicas en el trabajo. • Deficiente comunicación entre las diversas áreas y/o gerencias. • Escasa o nulas posibilidades de ascensos. • Poca motivación y reconocimiento hacia los colaboradores. • Personal no capacitado.
Objetivo a conseguir:	Sobre carga laboral debido a la deficiente determinación de las Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional Fundamentado en el análisis y gestión del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.
Acciones de Mejora:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un trabajo en caminado al mejoramiento de la organización laboral. • Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzarlos objetivos propuestos en la investigación. • Mejorar el proceso de toma de decisiones. • Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los colaboradores. • Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral. • Trabajar con profesionalidad.
Beneficios esperados:	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorarla productividad de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos y/o cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.

6.2. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA

El objetivo de proponer un plan para mejorar la desempeño laboral, es contribuirá mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, así como resolverlas problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado.

Tabla N° 8: Estructura detallada del plan de mejora

N°	Medida	Acciones	Responsable	Plazo
1	Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales del Área o Gerencia, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo del gobierno Regional.	1- Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.	RRHH	Mediano
		2- Garantizar los suministros necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de las actividades, expresados en materiales de trabajo.	Jefe de Abastecimiento	Permanente
		3- Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación)de las personas, el mobiliario,	RRHH	Corto

		etc. es la más apropiada para la realización del trabajo.		
		4-Colaborar y asumirla responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento del Área.	Gerente del Área	Permanente
2	Realizar un Trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral.	1-Desarrollare incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.	Gerente del Área	Corto
		2-Búsqueda de soluciones concretas para el mejoramiento de la atención.	Gerente Regional	Corto
		3-Realizar encuentros con los colaboradores para explicarles la situación actual de los servicios que brinda el Área.	Gerente del Área	Corto
		4-Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro del Área.	RRHH	Mediano
		5-Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.	RRHH	Permanente

3	<p>Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.</p>	<p>1-Implementar talleres sobre conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades de ésta, para brindar un mejor servicio, de esta manera se lograra una comunicación optima entre las diversas áreas.</p> <p>2-Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de colaboradores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos(trabajo en equipo).</p>	<p>RRHH</p> <p>RRHH</p>	<p>Mediano</p> <p>Corto</p>
4	<p>Mejorar los métodos y estilos de la Gerencia de contrataciones.</p>	<p>1-Querecibancursosde “reuniones eficaces” los gerentes y de “escucha activa” los gerentes y los colaboradores.</p> <p>2-Coordinar con alguna Universidad Postgrados, cursos sobre Liderazgo, estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito.</p>	<p>RRHH</p> <p>RRHH</p>	<p>Mediano</p> <p>Mediano</p>

			3- Coordinar con alguna Universidad, la capacitación sobre otros temas relacionados con la dirección, además de los ya mencionados.	RRHH	Largo
5		Mejorar el proceso de toma de decisiones.	<p>1- Escuchar las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones relacionadas con su área o gerencia.</p> <p>2- Mantener una constante retroalimentación entre gerentes y colaboradores.</p> <p>3- Desarrollar talleres y seminarios (tanto para gerentes como colaboradores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y la toma de decisiones.</p>	<p>RRHH</p> <p>Gerente del Área</p> <p>RRHH</p>	<p>Permanente</p> <p>Permanente</p> <p>Mediano</p>
6		Elaborar e implementar un programa de capacitación de gerentes y trabajadores dirigido a mejorar la participación y	1- Curso teórico de capacitación para directivos y/o gerentes sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y	RRHH	Mediano

8	Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral.	<p>1-Lograr que los colaboradores no se preocupen por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en perspectiva.</p> <p>2-Capacitar a los directivos y/o gerentes en la organización de su tiempo, y de sus subordinados.</p>	<p>Gerente del Área</p> <p>Gerente del Área</p>	<p>Corto</p> <p>Mediano</p>
9	Trabajar con profesionalidad.	<p>3-Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos.</p> <p>4-Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.</p> <p>1-Realizar conferencias y conversatorios a la totalidad de los colaboradores.</p> <p>2-Trabajar siguiendo los lineamientos de integridad y transparencia, a través de códigos de conducta éticos, que rijan en todos los niveles de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico.</p>	<p>Gerente del Área</p> <p>Gerente del Área.</p> <p>RRHH.</p> <p>Gerente del Área</p>	<p>Mediano</p> <p>Mediano</p> <p>Permanente.</p> <p>Mediano.</p> <p>Permanente</p>

		3- Mantener un nivel adecuado en cuanto a sus competencias profesionales para el desarrollo de una actividad laboral productiva, sin que ello constituya un acto regulatorio del ejercicio profesional.	Gerente del Área	Mediano
--	--	---	-------------------------	----------------

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos y/o cuestionarios se Relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, 2017.

6.2.1. Análisis del grado de Desempeño.

El análisis de la información obtenida a cerca del grado de satisfacción de las personas, por medio de la aplicación de los cuestionarios, se estructura en **tres niveles diferenciados:**

- Grado de Desempeño en cada **Ítem/pregunta** formulada.
- Grado de Desempeño en cada una de las cinco **Dimensiones** o Factores considerados.
- Grado de **Desempeño Global**

Cada uno de estos parámetros es calculado, asimismo, para cada **ámbito de identificación** (grupo profesional, relación laboral, antigüedad, etc.) y para el **total del colectivo.**

Satisfacción por Ítems/preguntas

El grado de satisfacción en cada **tema/pregunta** se analiza a partir de la **Distribución de frecuencias** en cada una de las alternativas de respuesta (4) alternativas de respuesta más la opción “Sin opinión”), dando lugar al **“porcentaje de Desempeño/insatisfacción en el ítem”.**

- % de personas muy de acuerdo
- % de personas desacuerdo
- % de personas “no estoy seguro”
- % de personas en desacuerdo
- % de personas totalmente en desacuerdo.

Desempeño por dimensiones

El grado de satisfacción en cada una de las **05 dimensiones** consideradas se calculará como la **media aritmética** de las frecuencias resultantes por cada alternativa de respuesta, en cada uno de las preguntas relacionadas con dicha Dimensión dando lugar al “**porcentaje de Desempeño/insatisfacción en la dimensión**”.

En la tabla adjuntas e relacionan las preguntas contenidas en la encuesta con cada una de las dimensiones analizadas:

ÍTEM
Desempeño en relación con sus superiores
1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
2. La supervisión que ejercen sobre usted.
3. Las relaciones personales con sus superiores.
4. La forma en que sus superiores juzgan su tarea.
5. El apoyo que recibe de sus superiores.
Desempeño con las condiciones físicas
6. La ventilación de su lugar de trabajo.
7. La iluminación de su lugar de trabajo.
8. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
9. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo
10. La temperatura de su local de trabajo
Desempeño con la participación en las decisiones
11. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales
12. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales

13. Su participación en las decisiones de su Área,
14. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución
15. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución
16. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo
Desempeño con su trabajo
17. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizarlas cosas en que usted destaca
18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan
19. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo
20. Los objetivos y metas que debe alcanzar
Desempeño con el reconocimiento
21. Las oportunidades de ascenso que tiene
22. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución
23. El salario que usted recibe

Desempeño global.

El grado de **Desempeño global** se calculará como la **media aritmética** de las frecuencias resultantes por cada alternativa de respuesta, encada una de las 05 Dimensiones dando lugar al “**porcentaje de Desempeño/insatisfacción global**”.

Conclusiones parciales:

1. El plan de mejoras contempla la organización laboral como punto importante que influye en el Clima organizacional.
2. Existen acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral existente a cumplir en diferentes plazos brindando prioridad a los cursos que pueden incidir rápidamente en el cambio del Clima organizacional.
3. Las acciones propuestas en el plan son funcionales y realizables por la organización en los plazos previstos.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, esto nos demuestra que el clima organizacional es un factor fundamental para mantener un nivel de satisfacción adecuado en los colaboradores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.
2. El clima organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional alcanzó el nivel alto en un 47.06% y el nivel medio en un 52.94% de los colaboradores, lo que nos indica que la percepción que tienen sobre el clima organizacional, si bien cierto es buena y aceptable, hay un gran porcentaje que considera o percibe que el clima organizacional no es el más adecuado; es por ello que en el análisis de las dimensiones podemos identificar que la percepción que tienen los colaboradores sobre la dimensión de relaciones interpersonal es alcanzó un 47.06% entre el nivel medio y bajo, por otro lado la dimensión sobre el reconocimiento del trabajo obtuvo un 52.94% entre el nivel medio y bajo.
3. El nivel de desempeño laboral que se dio en los colaboradores fue alto en el 58.82% del total de encuestados y en menores proporciones los niveles medio y bajo. En cuanto a las dimensiones analizadas se puede ver claramente que un factor que influye en la indeseado laboral, son las condiciones físicas y ambientales en el trabajo ya que del total de encuestados un 70.58% consideran que están en el nivel medio y bajo. Por otro lado la dimensión que mide el nivel de satisfacción con su trabajo, nos dice que el 47.06% está en un nivel medio, y la dimensión sobre la satisfacción con el reconocimiento establece que el 41.18% también está en un nivel medio, esto nos muestra que si bien cierto los colaboradores están medianamente satisfechos con su trabajo y el reconocimiento del mismo, existen factores como: el régimen laboral al cual pertenecen gran parte de los colaboradores, la poca posibilidad de crecimiento profesional, la inadecuada y/o deficiente determinación de las especificaciones técnicas y términos de referencia por parte del área usuaria, etc., son factores que

influyen en los colaboradores y hacen que estos no se sientan plenamente satisfechos y motivados.

4. Se propuso el plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, tomándose en cuenta: mejora de las condiciones físicas y ambientales dela gerencia de Desarrollo Social, realizar un trabajo en caminado al mejoramiento de la organización laboral, lograr una adecuada cohesión grupal, mejorar métodos y estilos, mejorar el proceso de toma de decisiones, elaborar programas de capacitación, establecer formas de reconocimiento, reducir los niveles de estrés laboral y trabajar con profesionalidad.

RECOMENDACIONES

1. Lograr un clima organizacional apropiado, a través de la motivación continua a los colaboradores, para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados, para de esta manera consolidar su compromiso con el trabajo, estimulando su contribución en la gestión institucional.
 - 1.1. Instaurar sistemas de incentivos y recompensas (ascensos, becas de estudio, reconocimientos, etc.) que generan prestigio o estatus, para incrementar la satisfacción en el trabajo y, por ende la productividad.
2. Establecer mecanismos de evaluación, que permitan medir eficientemente el desempeño de cada empleado o colaborador, con resultados cuantitativos y cualitativos de cada puesto de trabajo; lo anterior para evitar favoritismos y toma de decisiones subjetivas, y así poder establecer sistemas de promoción y líneas de carrera del personal que sean justas.
3. Establecer formas de comunicación interna orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la gerencia y su entorno, esto permitirá un manejo adecuado de las diferentes interacciones entre los funcionarios y servidores públicos, cualesquiera sean los roles que desempeñen, así como entre las áreas y unidades orgánicas en general.
 - 3.1. Coordinar con la Unidad Formuladora del Gobierno Regional Cusco, para que se determine de manera correcta los términos de referencia de los estudios de pre-inversión y servicios de consultoría de proyectos de Desarrollo Social para elaboración de expedientes técnicos.
 - 3.2. Realizar coordinación es para que personal especializado evalúe y modifique las especificaciones técnicas que puedan estar desfasadas en vigencia tecnológica y de precios.
4. Coordinar las diversas actividades de manera conjunta (trabajo en equipo), principalmente entre las áreas que mantienen una interacción constante, con la

finalidad de la participación de todos sus miembros en el proceso de fijación y cumplimiento de objetivos y métodos de trabajo a utilizar.

- 4.1.** Implementar ambientes físicos adecuados, que brinden comodidad, iluminación, ventilación, accesibilidad, limpieza para un mejor desenvolvimiento del personal en la realización de sus labores.
- 4.2.** Implementar un ambiente, para el almacenamiento de la documentación.
- 4.3.** Mejorar la capacidad de procesamiento y almacenamiento de la información, aplicando la tecnología informática (digitalización de documentos).
- 4.4.** Difundirá todos los colaboradores la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias, así como los las normas de conducta y ética, que constituyen parte de los principios institucionales, para que de esta manera el personal se siente identificado con los mismos y con la organización.
- 4.5.** Finalmente, es necesario que la institución realice en forma periódica acciones de evaluación tanto del clima organizacional como de la satisfacción laboral, para impulsar su desarrollo y corregir algunas deficiencias que se presente.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, R. (1998). *La desempeño laboral*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Anzola, O. (2003). *Una Mirada de La Cultura Corporativa*. Bogotá: Cordillera S.A.C.
- Atalaya, M. (Septiembre de 1999). Desempeño laboral y productividad. En Revista de Br. Carruitero Becerra, J.; Br. Riccer Cueva, M. Pág. 89.
- Así mismo una tesis En España-Valencia, Peiró Silla José María, Gonzales Romá Vicentey Ramos José (1991), llevaron a cabo el estudio “Relaciones entre el Clima, la gestión de Recursos Humanos en una Organización de Servicios y la Desempeño laboral”.
- Así mismo una tesis de Cabel Bazán Alexander Alan, Gálvez Goicochea César, Samamé Rojas Maritay otros (2009), en el trabajo de investigación “Influencia entre el clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores del Sistema Integral de Salud, Lima-2009”.
- Así mismo una tesis de Huamán Loayza Doris Rosario (2009), que en Tacna, realizó una tesis titulada: “Relación entre el clima institucional y la desempeño laboral en el Centro de Salud San Francisco del distrito de Coronel Gregorio Albarracín– Tacna2009”.
- Balestrini, M. (1998). *Como se elabora el proyecto de investigación* (Segunda ed.).Caracas: BL Consultores Asociados.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones* (Tercera ed.). México, D.F.: Trillas, S.A.
- McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Díaz, R. (2010). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del Personal de la municipalidad distrital de Pataz - 2009*. Trujillo.
- Estudio realizado por Brito Mirsys León (2009), en Venezuela-Guayana, en su investigación de Maestría“ El clima organizacional y relación con la satisfacción de los profesores de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar”.

- Gamero, C. (2005). Análisis microeconómico de la desempeño laboral. Madrid: Consejo Económico y Social (España).
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). Comportamiento organizacional (Novena ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Halpins, A., & Crofts, D. (1963). El clima organizacional. Washington: University Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global (Decimosegunda ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración (Octava ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (Decimotercera ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional (Sexta ed.). México, D.F.: Alfa omega Grupo Editor S.A.

BIBLIOGRAFIA DE LA WEEB.

- Alcalá, E. (Septiembre de 2011). El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. (Tesis Licenciatura). Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de La Universidad del Papaloapan (UNPA):http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (Julio de 2012). Desempeño laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades. (Tesis Maestría). Recuperado el 08 de Octubre de 2014, de Repositorio Digital de Tesis PUCP:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.Pdf?Se+quene=1
- Psicología - Año III N° 5. Recuperado el 28 de Junio de 2014, de Escuela de Organización Industrial:
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccionlaboral-y-productividad/>
- Billikopf, G. (2006). Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de Berkeley University of California:
<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>
- Castillo, A. (2013). La autonomía laboral, ¿es una condena? Recuperado el 21 de Junio de 2014, de Revista Virtual Lideres:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/autonomia-laboral-condena.html>
- Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010).

ANEXOS

ANEXO N° 01 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

“RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO, 2017”.

DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESCALA	ITEMS
<p>CLIMA ORGANIZACIONAL. Es el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de sus labores, además el CO está formado por las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los colaboradores tienen en relación a su organización y que la distinguen de otras, influyendo de esta manera en su comportamiento y desempeño laboral.</p>	1. Relación con la jefatura.	<p>a) Comunicación permanente con la jefatura.</p> <p>b) Interés por el desarrollo personal del empleado.</p> <p>c) Trato justo hacia el empleado.</p> <p>d) Interés por el desenvolvimiento o del empleado Por parte la jefatura.</p> <p>e) Interés de la jefatura por hacer bien las cosas.</p>	<p>Técnica. Encuesta</p> <p>Instrumento. Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-20)</p> <p>Medio (21-42)</p> <p>Alto (43-64)</p>	<p>1. Mi jefe es una persona de principios definidos.</p> <p>2. Mi jefe es una persona con quien se puede Hablar abiertamente.</p> <p>3. Mi jefe cumple con los compromisos que Adquiere conmigo.</p> <p>4. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las Cosas que le cuento en forma confidencial.</p> <p>5. Mi jefe me respalda 100%.</p> <p>6. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.</p> <p>7. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas Relacionados con el trabajo.</p> <p>8. A mi jefe le interesa que me desarrolle Profesionalmente en esta Institución.</p> <p>9. Mi jefe es rápido para reconocer un buen Trabajo.</p> <p>10. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.</p>

	<p>2. Relaciones Interpersonales.</p>	<p>a) Empatía entre empleados.</p> <p>b) Ayuda mutua entreempleados.</p> <p>c) Atmosfera social y de amistad que Se observa dentro de la organización.</p> <p>a) Respaldo por parte de la jefatura.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p> <p>Técnica Encuesta</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6)</p> <p>Medio (7-13)</p> <p>Alto (14-20)</p> <p>Ordinal</p>	<p>11. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.</p> <p>12. Mi jefe no tiene trabajadores favoritos.</p> <p>13. Mi jefe me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a mejorar la gestión del Área.</p> <p>14. Mi jefe me anima a mejorar las formas de Hacer las cosas.</p> <p>15. Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las Cosas.</p> <p>16. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi Trabajo de distintas formas.</p> <p>1. Las personas que trabajan en mi Área se llevan bien entre sí.</p> <p>2. En las personas que trabajan en mi Área Existe una preocupación y cuidado por el otro.</p> <p>3. Las personas que trabajan en mi Área se Ayudan los unos a los otros.</p> <p>4. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi Área.</p> <p>5. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi Área.</p>
--	---------------------------------------	---	---	---	---

	3. Reconocimiento del trabajo.		Instrumento Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional.	Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)	1. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de Mis propios errores. 2. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se Debe hacer. 3. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los Hace notar. 4. Puedo contar con una felicitación cuando Realizo bien mi trabajo. 5. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas De enfrentar antiguos problemas.
	4. Autonomía en la ejecución del trabajo	a) Libertad que el individuo puedetener en la tomade decisiones y en la forma de solucionar los problemas.	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional	Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)	1. Yo propongo mis propias actividades de trabajo. 2. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo. 3. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo. 4. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo. 5. Organizo mi trabajo como mejor me parece

Operacionalización de la variable desempeño laboral.

CONCEPTUALIZACION	DIMENSION	INDICADORES	TECNICAS Y INSTRUMENTOS	ESCALA	ITEMES
<p>Desempeño laboral.</p> <p>Estado emocional positivo o placentero Resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.</p>	<p>1. Desempeño en relación con sus superiores.</p>	<p>a) Supervisión por parte de los superiores.</p> <p>b) Relación con sus superiores.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6)</p> <p>Medio (7-13)</p> <p>Alto (14-20)</p>	<p>1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</p> <p>2. La supervisión que ejercen sobre usted.</p> <p>3. Las relaciones personales con sus superiores.</p> <p>4. La forma en que sus superiores juzgan su tarea.</p> <p>5. El apoyo que recibe de sus superiores.</p>
	<p>2. Desempeño con las condiciones físicas en el trabajo.</p>	<p>a) Disposición para adaptarse con la infraestructura de forma placentera.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6)</p> <p>Medio (7-13)</p> <p>Alto (13-20)</p>	<p>1. La ventilación de su lugar de trabajo.</p> <p>2. La iluminación de su lugar de trabajo.</p> <p>3. El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo.</p> <p>4. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</p> <p>5. La temperatura de su local de trabajo.</p>

	<p>3.Desempeño con la participación en las decisiones.</p>	<p>a) Capacidad para búsqueda de soluciones, efectivas y eficaces.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-7) Medio (8-16) Alto (17-24)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales. 2. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales. 3. Su participación en las decisiones de su Área. 4. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución. 5. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución. 6. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
	<p>4.Desempeño con su trabajo.</p>	<p>a) Disposición de bienestar en el área donde se trabaja.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-5) Medio (6-11) Alto (12-16)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca. 2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan. 3. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo. 4. Los objetivos y metas que debe alcanzar.
	<p>5.Desempeño por las Recompensas recibidas</p>	<p>a) Actitud y aptitud para sentirse agradecido por las recompensas recibidas.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-3) Medio (4-8) Alto (9-12)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las oportunidades de ascenso que tiene. 2. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución. 3. El salario que usted recibe.



ANEXO N° 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, 2017”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El clima organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral en las actividades que desarrolla el personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, 2017.</p>	<p>Clima organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cultura organizacional -Diseño organizacional -Potencial humano 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Transaccional o transversal. Descriptiva</p> <p>DISEÑO</p> <p>No experimental.</p>
<p>PROBLEMA ESPECÍFICO</p> <p>¿Cómo es el clima organizacional en las actividades que desarrolla el personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICO</p> <p>Analizar el clima organizacional en las actividades que desarrolla el personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICO</p> <p>a) El clima organizacional en la actividad laboral que desempeña el personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, 2017 es regular.</p>	<p>Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Calidad de trabajo -Responsabilidad y trabajo en equipo -Compromiso institucional 	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA:</p> <p>El estudio se realizó con cada uno de los servidores en de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.</p> <p>- Son 60 personas.</p> <p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuestas -Observación directa -Análisis documental
<p>¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del personal que trabaja en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco?</p>	<p>Determinar el nivel de desempeño labora en el que se encuentran los servidores de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco.</p>	<p>b) El nivel de desempeño laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, 2017 se refleja en la calidad de trabajo y el compromiso institucional.</p>		<p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuestionario -Trato directo -Ficha de observación.

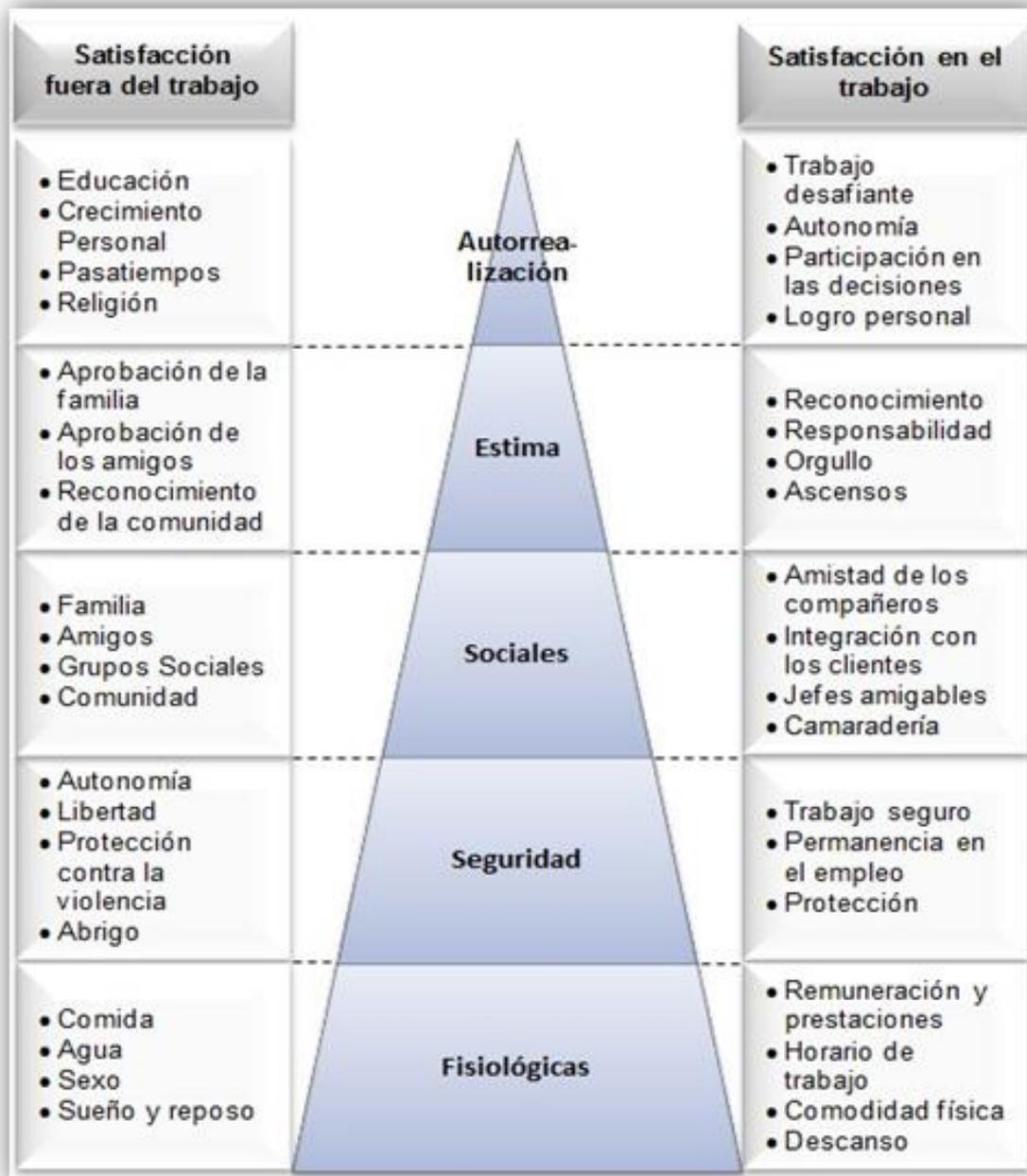
Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 03 TABLA DISTRIBUCIÓN CHICUADRADO X²

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chicuadrado tabulado, V
= Grados de Libertad

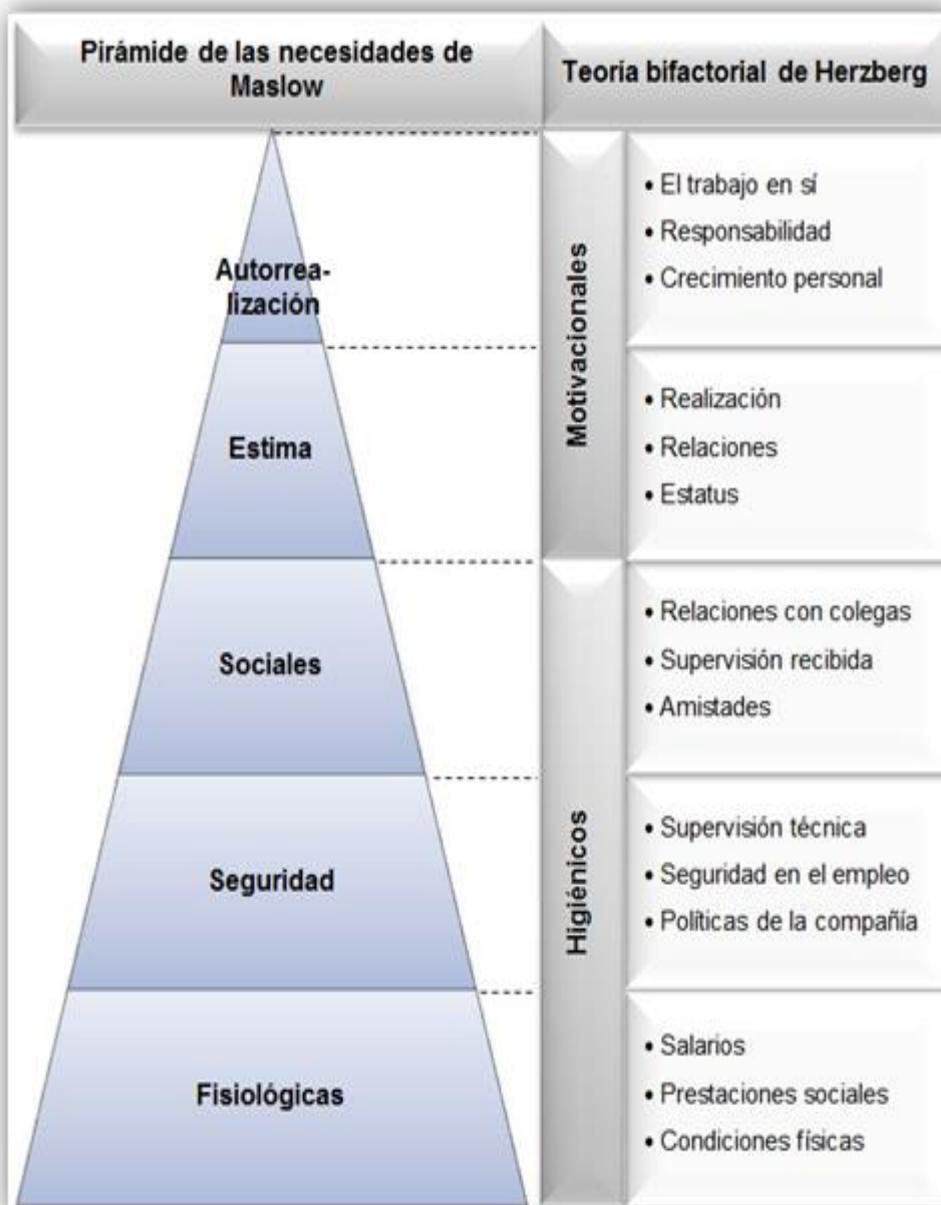
V	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394

ANEXO N° 03 La pirámide de las necesidades humanas de Maslow sus implicaciones

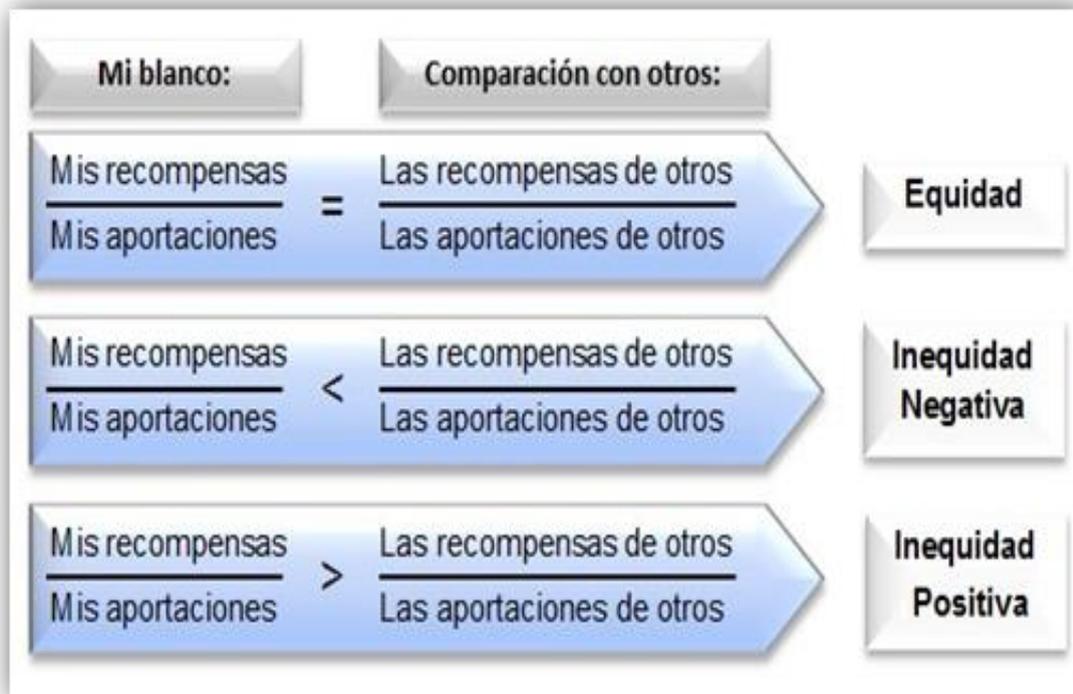


Fuente: Elaborado a partir de Chiavenato, I. (2009, p. 243), Comportamiento organizacional.

ANEXO Nº 04 Comparación de los modelos de Maslowy Herzberg



Fuente: Elaborado a partir de Chiavenato, I. (2009, p. 247), Comportamiento organizacional.

ANEXO Nº 05 Equidad en el intercambio social

Fuente: Elaborado a partir de Chiavenato, I. (2009, p. 249), Comportamiento organizacional.



ANEXO N° 06

Cuestionario: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Estimado(a) **Directivo**: Con el propósito de desarrollar un trabajo de investigación se necesita conocer. **“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO, 2017”**. Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que le realizaremos. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo, Su valiosa colaboración.

0	1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NO ESTOY SEGURO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

Nro.	ÍTEMS Relación con la jefatura	0	1	2	3	4
1	Mi jefe es una persona de principios definidos.					
2	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
3	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo					
4	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
5	Mi jefe me respalda 100%.					
6	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.					
7	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
8	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución.					
9	Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo.					
10	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
11	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
12	Mi jefe no tiene trabajadores favoritos.					
13	Mi jefe me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a					

	mejorar la gestión del Área.					
14	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.					
15	Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.					
16	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
	RELACIONES INTERPERSONALES / COHESIÓN					
17	Las personas que trabajan en mi Área se llevan bien entre si					
18	En las personas que trabajan en mi Área existe una preocupación y cuidado por el otro					
19	Las personas que trabajan en mi Área se ayudan los unos a los otros					
20	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi Área					
21	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi Área.					
	RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
22	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores					
23	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
24	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
25	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo					
26	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
	AUTONOMÍA EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO					
27	Yo propongo mis propias actividades de trabajo					
28	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
29	yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
30	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
31	organizo mi trabajo como mejor me parece					

MUCHAS GRACIAS

Escala de evaluación.

CLIMA ORGANIZACIONAL	Bajo nivel de clima organizacional	0 – 41
	Nivel medio de clima organizacional	42 – 83
	Alto nivel de clima organizacional	84 – 124

DESEMPEÑO LABORAL

	Calidad de trabajo					
32	Realiza su trabajo en los tiempos establecidos					
33	Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo					
34	Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo					
	Responsabilidad					
35	Reacciona eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior de su área					
36	Muestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos al interior de la organización					
37	Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes					
	Compromiso institucional					
38	Aporta ideas para mejorar procesos de trabajo dentro de la oficina					
39	Colabora con la implementación y uso de tecnologías para optimizar procesos de trabajo dentro de su organización					
	Liderazgo y equipo de trabajo					
40	Resuelve de forma eficiente dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo					
41	Informa y consulta oportunamente a los funcionarios sobre cambios que los afectan directamente.					
42	Responde clara y oportunamente dudas del personal.					

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 07

Encuestando al personal de la Gerencia Regional de Desarrollo Social
(Proyecto CETPROS)

Asistente Administrativo:



Encuestando al personal de la Gerencia Regional de Desarrollo Social
(Proyecto EDUCACION FISICA)

Jefe de Proyecto:



Encuestando al personal de la Gerencia Regional de Desarrollo Social.
(Proyecto THANI PHURISUN)
Profesional de Planta.

