



“UNIVERSIDAD NACIONAL “JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN”

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
UGEL HUARI EN EL AÑO 2017.**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTADO POR:

Yanina Chavela, MORI LOPEZ.

ASESOR:

MG. Carlos Máximo, GONZALES AÑORGA.

HUACHO – PERÚ

2018

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA UGEL HUARI EN EL AÑO 2017.**

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDÍAN
PRESIDENTE

Mg. OSCAR OTAZU MONTES
SECRETARIO

Lic. MANUEL BAZALAR BAZALAR.
VOCAL

Mg. CARLOS MÁXIMO GONZALES AÑORGA
ASESOR

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional
en mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, por darme la oportunidad de cursar mis estudios superiores satisfactoriamente, brindarme calidad académica durante los cinco años y a la vez a mis queridos maestros por impartirme sus experiencias vividas, y conocimientos para culminar con éxito nuestro trabajo de investigación.

A las autoridades de la Municipalidad Provincial de Huari del año 2013 y del Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, por el apoyo incondicional en mi educación universitaria.

INDICE

RESUMEN	11	
ABSTRACT	12	
INTRODUCCIÓN.....	13	
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	14	
1.2. Formulación del Problema.....	15	
1.2.1. Problema General.	15	
1.2.2. Problemas Específicos.	15	
1.3. Objetivos de la Investigación.....	15	
1.3.1. Objetivo General.	15	
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16	
1.4. Justificación de la Investigación.	16	
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO		
2.1. Antecedentes de la investigación.....	18	
2.1.1. Tesis Internacionales.	18	
2.1.2. Tesis Nacionales.....	24	
2.2. Bases teóricas.....	27	
2.3. Definiciones conceptuales.	89	
2.4. Formulación de hipótesis.....	90	
2.4.1. Hipótesis general.	90	
2.4.2. Hipótesis específicas.	90	
CAPÍTULO III METODOLOGÍA		92
3.1. Diseño de la investigación.....	92	
3.2. Población y muestra.	92	
3.2.1. Población.....	92	
3.2.2. Muestra.	92	
3.3. Operacionalización de las variables	93	
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	95	
3.4.1. Técnicas.....	95	
3.4.2. Instrumentos.....	96	
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información.....	96	
CAPÍTULO IV RESULTADO		
4.1. Análisis de los resultados.....	97	
4.2. Prueba de normalidad De Shapiro-Wilk.	111	
4.3. Contrastación de hipótesis.	112	

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión.....	117
5.2. Conclusiones.....	121
5.3. Recomendaciones.	124

CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes Bibliográficas.....	125
6.2. Fuentes Hemerográficas.....	128
6.3. Fuentes Documentales.....	129
6.4. Fuentes Electrónicas.	130

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género de los trabajadores.....	97
Tabla 2. Edad de los trabajadores.	98
Tabla 3. Grado de instrucción de los trabajadores.....	99
Tabla 4. Variable 01. Clima Organizacional.	100
Tabla 5: Dimensión Comunicación Interpersonal.....	101
Tabla 6. Dimensión de Autonomía para toma de decisiones.	103
Tabla 7. Dimensión Motivación Laboral.	104
Tabla 8. Variable 02. Desempeño laboral.	106
Tabla 9. Dimensión Productividad Laboral.....	107
Tabla 10: Dimensión Eficacia.	108
Tabla 11. Dimensión Eficiencia Laboral.....	110
Tabla 12. Pruebas de normalidad.	111
Tabla 13. Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.	112
Tabla 14. Correlación entre Comunicación Interpersonal y Desempeño Laboral.	113
Tabla 15: Correlación entre Autonomía para Toma de Decisiones y Desempeño Laboral.	114
Tabla 16. Correlación entre la motivación laboral y desempeño laboral.	115

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de los trabajadores.	97
Gráfico 2 .Edad de los trabajadores.....	98
Gráfico 3.Grado de instrucción de los trabajadores.	99
Gráfico 4: Variable 01. Clima Organizacional.	100
Gráfico 5 Comunicación Interpersonal.	102
Gráfico 6. Autonomía para toma de decisiones.	103
Gráfico 7. Motivación laboral.	105
Gráfico 8. Variable 02. Desempeño Laboral	106
Gráfico 9: Productividad Laboral.....	107
Gráfico 10: Dimensión Eficacia.	109
Gráfico 11: Dimensión Eficiencia Laboral.	110

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Análisis de fiabilidad, alfa de Cronbach.	132
ANEXO 2. Instrumento de recolección de datos.	134
ANEXO 3. Mapa de Huari.	136
ANEXO 4. Base de datos procesados de la encuesta.	137
ANEXO 5: Matriz de Consistencia.	138

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación es determina el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL Huari en el año 2017.El diseño de investigación fue no experimental transeccional-correlacional. La población de estudio fueron 22 trabajadores de área gestión administrativa de la UGEL-Huari, se estableció como muestra al total de la población, se utilizó el instrumento de medición Escala de Likert, considerándose como dimensión Comunicación Interpersonal, Autonomía para toma de decisiones, Motivación Laboral, Productividad Laboral, Eficacia, Eficiencia laboral. La confiabilidad de instrumentos fue validada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación Spearman ($R_h=0,790$) grado es positiva alta, con significancia asintótica bilateral (0,000) menor que (0,05) entre el clima organizacional y desempeño laboral.

PALABRA CLAVES: Clima organizacional y Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The general objective of the present investigation is to determine the organizational climate and the work performance of the workers of the administrative management area of the UGEL Huari in the year 2017. The research design was non-experimental transectional-correlation. The study population was 22 workers of administrative management area of the UGEL-Huari, was established as a sample to the total population, using the Likert Scale measurement instrument, considered as Interpersonal Communication dimension, Autonomy for decision making, Motivation Labor, Labor Productivity, Efficiency, Labor efficiency. The reliability of instruments was validated by the Cronbach alpha coefficient. The results obtained show that there is a Spearman correlation ($R_h = 0,790$) grade is positive high, with bilateral asymptotic significance (0,000) less than (0,05) between the organizational climate and work performance.

KEY WORD: Organizational climate and Work Performance.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, contiene sobre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa del UGEL-Huari 2017, para ello daremos conocer sobre la relación que existe entre el clima organizacional y satisfacción laboral.

Se plantea como problema general ¿En qué medida el clima organizacional influye en desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017? A partir de ahí se tiene objetivo general determinar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari, 2017. Para lograr esta investigación se llevó a cabo investigación correlacional, mediante la encuesta poblacional los trabajadores de área de gestión administrativa de UGEL-Huari.

La muestra utilizada fue 22 trabajadores de la UGEL-Huari, los resultados se obtuvieron a partir del procesamiento de programa SPSS (Versión 24)

El presente trabajo de investigación es una recopilación y ordenamiento de la información, resultado de arduo trabajo, mediante internet, libros, revistas, experiencia vividas etc. y consulta sobre otras tesis nacionales e internacionales.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática.

En la provincia de Huari, la Unidad de Gestión Educativa Local cuenta con el área de gestión administrativa que es el órgano de apoyo encargado de la ejecución del presupuesto institucional y de la asignación o distribución de los recursos materiales, humanos y financieros. Desarrollará su labor de acuerdo a la Política de Austeridad del Sector, en base al cual priorizará la atención de las necesidades o demandas que incidan mayormente en estimular el aprendizaje de los Educandos. Comprende los procesos administrativos de Contabilidad, Tesorería, Personal y Abastecimientos; que se organizan en Equipos Técnicos para el mejor desenvolvimiento de sus funciones y servicios. Es responsable de la formulación, consolidación y evaluación de los instrumentos de gestión administrativa.

El área en mención tiene dificultades en la entrega de resoluciones, pago del personal, pérdida de documentos, contrata de docentes, descuentos indebidos, demora en la distribución de materiales educativos a las instituciones educativas. Los documentos ingresados a la entidad demoran, por lo general medio año a más para su respuesta, debido a la rotación de personal, deficiencia laboral, desinterés laboral de los trabajadores.

Por las razones expuestas el enunciado del problema es siguiente, ¿En qué medida el clima organizacional influye en el desempeño

laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa en la Unidad de Gestión Local Huari en el año 2017?

1.2. Formulación del Problema.

1.2.1. Problema General.

¿En qué medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017?

1.2.2. Problemas Específicos.

- ¿En qué medida comunicación interpersonal influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017?
- ¿En qué medida autonomía para toma de decisión influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017?
- ¿En qué medida motivación laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo General.

Determinar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa en la UGEL - Huari en el año 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- a. Evaluar la comunicación interpersonal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.
- b. Demostrar la Autonomía para toma de decisión y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.
- c. Demostrar la motivación laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017.

1.4. Justificación de la Investigación.

Teórica

El presente trabajo de investigación es importante porque la afirmación teórica permite identificar clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral para prestar servicio de calidad y satisfacción del usuario, utilizando como herramienta de medición la encuesta, teniendo en cuenta ciertos aspectos que permitirán medir clima organizacional y desempeño laboral, de manera que se puedan corregir aquellos puntos críticos del clima organizacional y desempeño laboral.

Metodológica.

Siendo una investigación descriptiva de diseño no experimental transversal, los resultados se obtendrán en base a información sobre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de área gestión administrativa de UGEL- Huari.

El instrumento para obtener los datos está diseñado a través de la aplicación de encuestas a los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari.

La información obtenida será para mejorar la gestión administrativa de UGEL-Huari y que conozcan los factores clave que perjudican la calidad de servicio y la satisfacción del usuario.

De la misma se fomentará la capacitación del personal administrativo de la organización, es un referente para poder aplicarlo en otras instituciones educativas y también se puede usar como antecedente para el desarrollo de nuevos trabajos de investigación para las diferentes carreras profesionales nacionales internacionales.

Social.

En el aspecto social este trabajo pretende brindar un aporte a los administradores de las de las entidades públicas en sector educación, ya que gracias a los resultados de la investigación ellos podrán orientarse y corregir los puntos débiles y fortalecer sus habilidades dentro de la institución para mejorar la calidad de servicio y satisfacción de los usuarios sea mejor.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

2.1.1. Tesis Internacionales.

(Vega M,Ojeda J, 2011) En el trabajo de investigación titulado “Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las Ferias Libres “Se planteó el objetivo de este estudio, el cual consistió en analizar la satisfacción laboral y productividad del trabajador de las ferias libres, así como la relación entre estos dos constructos.

La presente investigación se enmarcó en un diseño de investigación no experimental. El universo de estudio comprende a los feriantes agrupados en seis sindicatos. La población total sobre la cual se aplica esta investigación es de 264 individuos de los que se toma una muestra correspondiente al 60% del total de cada feria, lo que equivale a 158 individuos. De éstos, 84 personas son del género masculino y 74 del femenino, con una edad promedio 49.2 y 51.2 años y con un promedio de años trabajando en la feria de 19.9 y 20.9, respectivamente.

En el cual concluyo en términos generales, respecto de los diferentes factores de la satisfacción laboral, los trabajadores de las seis ferias tienen niveles similares de satisfacción laboral, resultado esperado porque tienen iguales

característicos. Es importante mencionar que la satisfacción con las oportunidades de desarrollo fue la subescala que en las seis ferias tuvo los valores más bajos; esto puede deberse a que el tipo de trabajo ofrecido en las ferias libres requiere de un bajo nivel de escolaridad y con pocas oportunidades de desarrollo, lo que se podría explicar porque el dueño del puesto tiene un nivel de escolaridad un poco superior al del trabajador, incluso algunas veces un menor nivel.

La dimensión satisfacción por el trabajo en general está asociada a relaciones interpersonales existentes entre los individuos en las ferias. Para ellos es importante la mayor libertad que poseen para desarrollar sus tareas y una baja supervisión; sin embargo, si la libertad aumenta la productividad disminuye.

Al mejorar las condiciones físicas —como la higiene, la iluminación, la temperatura, entre otros factores— en que los trabajadores de las ferias desarrollan sus tareas, éstos permanecen en sus puestos de trabajo durante mayor cantidad de horas. Ello significaría que los trabajadores aumentan sus ingresos, principalmente porque la actividad económica que desarrollan se realiza en espacios abiertos y esto permite un menor ausentismo en los puestos de trabajo y un mayor flujo de público a las ferias. Al mejorar la relación de los feriantes con sus superiores en términos de supervisión y dirección, aumentaría la productividad de los primeros.

Además, el reconocimiento de los superiores en la forma en cómo realizan sus tareas los feriantes llevará a éstos a ser más productivos. Sin embargo, aunque no son estadísticamente significativas, es importante mencionar la correlación alta y positiva entre ventas promedio diarias y satisfacción con el reconocimiento, lo que podría estar indicando un posible efecto entre las ventas diarias que realiza un trabajador y su nivel de satisfacción con el reconocimiento que recibe de parte de sus jefes por el trabajo bien hecho.

(Antúñez, 2015) En su trabajo de investigación titulado “El Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco ubicadas en La Ciudad de Maracay, Estado Aragua” Se planteó los siguientes objetivos. Explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

Diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

Determinar el nivel de rendimiento de los empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios

bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

Analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

La presente investigación se enmarcó en un diseño de investigación no experimental. La población en la presente investigación se consideró censal debido a que la investigadora tiene fácil acceso a la misma y a que su tamaño es reducido sometida a estudio a las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, total conforman un número de treinta (30)

Objetivo 1, Permitió conocer que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, sino también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas.

Sin embargo, existen otros factores tales como: la satisfacción al cliente, el liderazgo, la motivación y los valores; que aun estando presentes y alcanzando ponderaciones superiores al

50 por ciento, deben ser considerados como elementos de riesgo capaces de generar un detrimento en el conjunto de propiedades inherentes a la atmosfera laboral y, por consiguiente, al rendimiento de las personas durante la jornada de trabajo. Motivo por el cual, requieren ser mejorados para lograr que las percepciones compartidas por los colaboradores con respecto a su entorno laboral sean válidas para guiar favorablemente sus comportamientos hacia la eficaz y eficiente ejecución de la faena.

Objetivo 2, Llevó a concluir que los colaboradores poseen conocimientos, formación, competencias, capacidad y conductas evidenciado ras de un buen desempeño laboral, debido a que logran alcanzar las metas establecidas por la organización en el tiempo establecido y utilizan las evaluaciones del desempeño para estimular o apreciar el desenvolvimiento de los individuos en el cargo y determinar su potencial desarrollo.

Objetivo 3, Llevó a la determinación de que el trabajo en equipo, la tecnología, la comunicación y la organización, constituyen elementos que determinan de manera positiva el entorno en el cual se desenvuelven los trabajadores.

No obstante, existen factores que ejercen un efecto importante en los estándares de comportamiento apreciados en la organización objeto de estudio y entre estos se

encuentra el liderazgo, que al tener marcadas características de autocrático tiende a descuidar aspectos tales como la motivación, la capacitación de los trabajadores y la satisfacción al cliente, haciendo que el clima organizacional deje de proporcionar a los colaboradores el bienestar que requieren para ejercer un desempeño de calidad y deteriorando los estados emocionales, las creencias, los valores, la conducta, el compromiso de los trabajadores para con sus actividades y generando relaciones interpersonales sesgadas por malestar que terminan por entorpecer el rendimiento laboral y el alcance de los objetivos perseguidos por Banesco.

Objetivo 4, En el concluye que el clima organizacional efectivamente es un factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores, ya que la percepción positiva o negativa que mantiene una persona respecto a su trabajo, la cual se deriva, precisamente, de la atmosfera en la cual desarrolla sus actividades, se pueden obtener comportamientos dirigidos hacia la productividad o, por el contrario, desempeños laborales poco eficaces y eficientes. Finalmente, se aprecia con base en los resultados obtenidos que los empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de la soltura necesaria para el

trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción.

2.1.2. Tesis Nacionales.

(Becerra, 2009) En el trabajo de investigación titulado “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N°01 Lima”. Se planteó los siguientes objetivos.

Determinar en qué medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N.º 01- Lima Sur 2009.

Identificar en qué medida influyen el potencial Humano en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009.

Precisar en qué medida influye el Diseño Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009. Determinar en qué medida influye la cultura de la Organización en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009.

De la población que lo conforman el director de la UGEL, todos los jefes de Órganos, de Áreas, especialistas, técnicos administrativos, personal administrativo que son 101 y La unidad de muestreo y análisis en nuestro estudio se consideró al director, jefes de áreas, especialistas personal administrativos y de servicio de la sede administrativa.

Del cual llego a la conclusión de que, el clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N.º 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

El clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N.º 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

El clima institucional, expresado en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N.º 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

(Argandoña, 2014) En el trabajo de investigación titulado “Factores que determinan el trabajo en equipo del personal administrativo de la unidad de gestión educativa local de Huari- 2011” Se planteó los siguientes objetivos.

Identificar los factores que determinan el trabajo en campo del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local Huari.

Describir las características del trabajo en equipo del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari.

Determinar los factores que impiden la efectividad en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari.

Determinar los resultados de los diversos trabajos encomendados a los grupos de trabajo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari.

Proponer un conjunto de lineamientos para el trabajo en equipo del personal administrativo de la UGEL Huari.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se planteó 20 lineamientos que permitirá elevar los niveles del trabajo de equipo en el personal administrativo de la UGEL-Huari haciéndolos más eficientes en la consecución de sus metas.

La población objeto de estudio para el trabajo de investigación fue el total del personal administrativo que labora en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, que en total fueron 50 trabajadores. La muestra del personal administrativo, a quienes se les aplicó la encuesta, fue la misma que la población, debido a la relativa cantidad de trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, que en número fueron cincuenta trabajadores; es decir, se trató de un censo definiéndose para esta investigación como una muestra censal.

De cual llego a la conclusión los factores que determinan el trabajo en equipo del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, en orden de importancia son: Procesos de los equipos, la Composición

del equipo, el Diseño del trabajo y los Recursos y otras influencias del Contexto.

Los resultados describen el trabajo en equipo en la UGEL-Huari, como "Seudo equipos" de acuerdo al modelo planteado por Katzembach y Smith (2000), el trabajo en equipo desarrollado en las áreas de trabajo es regular por lo que su desempeño es no efectivo.

Los factores que impiden la efectividad en el trabajo en equipo del personal Administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, son el clima defensivo, los conflictos permanentes y la falta de dirección del líder.

Los Jefes de Áreas o presidente de comisiones evaluaron los resultados de los trabajos encomendados como regulares y malos, caracterizando al personal administrativo como: no calificado, sin compromiso con las tareas, indiferencia con los resultados del trabajo encomendado, constantes cambio de personal, personal no capacitado e individualismo.

2.2. Bases teóricas.

2.2.1. Clima Organizacional.

2.2.1.1. Definición.

(Ravines, 2009) El 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 las funciones y atribuciones que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de las personas que laboran en las entidades públicas y se identifican como dimensiones del clima organizacional: el tamaño de la organización, su estructura, los procesos y la complejidad de los procesos y el estilo de liderazgo, entre otros.

(Chavenato, 2009) El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como

ocurre con huelgas, paros y protestas similares. El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.

(Salud, 2009) Define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

(Robbins, Stephen., 1999) Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

2.2.1.2. Tipos de Clima Organizacional.

(León, 2010) El Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

(Borroso, 2004) Distingue los siguientes tipos de

Climas existentes en las organizaciones:

a. **Clima tipo Autoritario - Explotador:**

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

b. **Clima tipo Autoritario – Paternalista:**

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo

este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c. Clima tipo Participativo - Consultivo:

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

d. Clima tipo Participativo-Grupal.

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de

manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

2.2.1.3. Características del Clima Organizacional.

(Salud, 2009) Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

2.2.1.4. Consecuencias del Clima Organizacional.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá

consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

2.2.1.5. Tiempo para realizar el estudio de Clima Organizacional.

No existe un momento justo para realizar un estudio del clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo, es recomendable:

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.
- Se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año.
- Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros

de la organización.

Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

2.2.1.6. Factores del clima organizacional.

Clasificándolos de acuerdo a los tres enfoques de (Brunet ,Lucas, 1997): Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales, los cuales se definen a continuación:

- **Enfoque de Factores Psicológicos individuales.**

Schneide (1968), al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan: a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados.

Las dimensiones utilizadas en la, especifican factores psicológicos individuales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño docente y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone constituye una fuerza que influye en la conducta del empleado.

- **Enfoque de Factores Grupales.**

Toro (2003), define al clima como la

percepción colectiva y compartida de la realidad interna del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones ya sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Se observan factores grupales identificados por los autores analizados, como: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos.

Enfoque de Factores Organizacionales.

Cada una de las organizaciones cuenta

con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa.

Los factores objetivos o atributos de la organización que afectan el clima organizacional, entre los cuales algunos autores destacan: comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumo docente.

2.2.2. Dimensiones.

2.2.2.1. Comunicación interpersonal.

La comunicación interpersonal es aquella en la que se enfatiza la relación con el otro, se privilegia la comprensión con el que se habla, no el entendimiento de lo que se dice. Dicha relación es imposible de ser pensada sin personalización, intimidad, empatía y

confianza; gesta por tanto una comunicación interpersonal y ésta no tiene que darse necesariamente mediante la proximidad física, sino más bien en función de una proximidad afectiva que se recrea desde una posición ética (Romeu, 2015)

"Los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones que pueden calificarse como procesos sociales. (García M. R., 2013) "La comunicación es, por tanto, un proceso fundamental y determinante de toda relación social, es el mecanismo que regula y que, al fin y al cabo, hace posible la interacción entre las personas".

a) Tipos de comunicación interpersonal.

(Idalberto, 2009) Hay dos tipos de comunicación interpersonal: la verbal y la no verbal. La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con otros. El idioma es fundamental para la comunicación verbal. La comunicación no verbal consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos. Los elementos utilizados comúnmente para codificar pensamientos en la comunicación no verbal son los gestos, los tonos de voz y las expresiones faciales o corporales. La comprensión del mensaje por parte del destinatario se basa no

sólo en las palabras, sino también en las imágenes, los gestos y las expresiones faciales y corporales. En la comunicación interpersonal, en la que se utilizan los elementos verbales y no verbales, estos últimos parecen tener mayor influencia en el efecto total del mensaje. Se pueden utilizar mensajes no verbales para agregar nuevo contenido a los mensajes verbales, por medio del tono de voz o de otros ingredientes como la ropa y los adornos personales. Muchas veces el destinatario puede mostrar desaprobación por un mensaje verbal y, de manera aparentemente contradictoria, aprobar un mensaje no verbal. Este tipo de situación crea un mensaje ambiguo que produce frustración en el destinatario.

2.2.2.2. Autonomía para toma de decisión.

(J. Richard Hackman & Greg R. Oldham, 1980)
Autonomía. La medida en que el puesto proporciona facultades y discreción a un empleado para programar las tareas y determinar los procedimientos que serán usados para desempeñarlas.

(Hellriegel Slocum, 2009) Autonomía: utilizar y dar libertad para planear y actuar dentro del propio ámbito; respetar y alentar la autonomía del individuo

y de los roles.

(Rodríguez, 2011) La toma de decisión es el proceso de selección entre dos o más opciones.

(García, 2017) La Toma autónoma de decisiones: la persona aprende a pensar por sí mismo, a ser crítica y a analizar la realidad de forma racional.
Toma responsable de decisiones: La persona es consciente de la decisión tomada y acepta sus consecuencias.

Para una situación concreta, tomar decisiones de modo autónomo y responsable es sopesar los pros y los contras de las distintas alternativas posibles en una situación y aceptar las consecuencias de la elección. Así pues, cuando hay que tomar una decisión se debe valorar las posibles consecuencias que se pueden derivar de ella y, si esas consecuencias pueden ser importantes es recomendable no hacer lo primero que se nos ocurra o dejarse llevar por lo que hace “todo el mundo”. Cuando nos enfrentamos a un problema o a una decisión que puede tener consecuencias importantes es necesario pensar detenidamente qué es lo que se puede hacer y a tomar decisiones se aprende. La autonomía se va desarrollando desde la infancia, y a cada edad le corresponde un nivel de

autonomía. Durante la infancia muchas decisiones importantes son tomadas por los padres/madres y por otros adultos, pero a partir de la adolescencia las decisiones van siendo cada vez más responsabilidad del joven. En este proceso de aprendizaje también es importante distinguir cuándo no importa ceder ante los deseos de los demás u otras presiones y cuándo es importante seguir los propios criterios.

2.2.2.3. Motivación laboral.

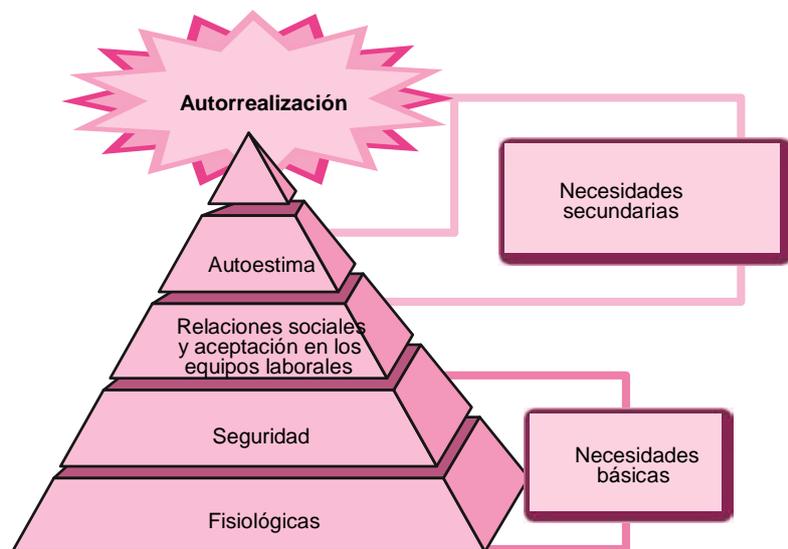
(Kanfer, Chen, & Pritchard, 2012) Es un proceso psicológico que influye en cómo el esfuerzo personal y los recursos son asignados a acciones concernientes al trabajo, incluyendo la dirección, intensidad y persistencia de estas acciones.

La motivación laboral es "un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados" (Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii, 2008), por esta razón destacan la importancia de que se conozcan las causas que determinan la acción humana, por tanto, una correcta gestión de las mismas implicaría mayor eficiencia en la organización al mismo tiempo que permitiría generar bienestar laboral en sus integrantes.

a) Teorías de la Motivación Laboral.

Escribió (Maslow, 1943) “Teoría de la motivación humana” determinó que hay necesidades secundarias: relaciones sociales, y estima y autoestima. Una vez satisfechas estas necesidades, surge la autorrealización a través de las motivaciones del ser. Necesidades y su relación con la vida laboral.

Abraham Maslow



Pirámide de Maslow.

Las necesidades fisiológicas o biológicas son los alimentos, la salud, el descanso, el sexo, el ejercicio, etc. En la medida en que no se satisfagan, van a obstruir la atención de otras necesidades.

Relación de este tipo de necesidades con la vida

laboral. Las jornadas de trabajo excesivas generan estrés y la mala programación del tiempo para comer puede afectar la salud de los trabajadores. Laborar en un lugar insalubre causa enfermedades, así como la falta de ejercicio: colesterol elevado, mala circulación, etcétera.

Necesidades de seguridad. Maslow dice que, una vez cubiertas las necesidades biológicas o psicológicas, se requiere una estabilidad emocional producida tanto por nosotros como por un ambiente social ordenado, libre de amenazas y peligros presentes o latentes.

Relación de este tipo de necesidades con la vida laboral. Un jefe amenazante, una empresa con constantes recortes de personal y con un grado de desorden en las directrices generales generan inseguridad y problemas psicosomáticos.

Necesidades afectivas y sociales. Todo individuo tiene necesidad de pertenecer a un grupo social y ser aceptado por sus semejantes. Hay un axioma que dice: toda persona quiere pertenecer a algo más importante que él.

Relación con la vida laboral. Los grupos de trabajo establecen mecanismos sociales

tendientes a una relación armoniosa; los directivos o los jefes de alto desempeño en las empresas forman equipos a partir de esta necesidad humana. No obstante, existen supervisores que actúan, al contrario, les incomoda que sus colaboradores tengan relaciones, sienten peligro y aplican el viejo esquema maquiavélico: “divide y vencerás”, con lo cual afectan los niveles de motivación y productividad individual y grupal.

Necesidad de autoestima. El ser humano requiere de amor propio y tener una buena imagen de su ser; es decir, aceptarse a sí mismo sin caer en el autoengaño. Muchas personas no se tienen fe (autoestima) y por eso no inician cosas superiores, se limitan. En ocasiones somos nuestro propio enemigo. Relación con la vida laboral. El sistema de jerarquías en la empresa puede fortalecer la autoestima. Aunque exista un sistema de carreras y se reconozca el mérito, los ascensos fortalecen la autoestima. También el reconocimiento público de los jefes sobre sus colaboradores es un mecanismo que refuerza la autoestima. El nivel óptimo de autoestima se da cuando el individuo reconoce sus triunfos y aprende de sus fracasos; es como el ave fénix, que renace de las cenizas.

Necesidad de autorrealización. La autorrealización genera la creatividad de las personas. Consiste en gozar cada instante de la vida, en vivir con significado; es decir, vivir plenamente con valores y creencias. Sostiene Maslow en Una teoría de la motivación humana.

Relación con la vida laboral. En la empresa, la jerarquía de autoridad no indica el grado de autorrealización: puede estar también en la base. La autorrealización se logra cuando las personas toman al trabajo como un reto, buscan soluciones y gozan su ejecución y grado de dificultad; cuando utilizan sus capacidades en forma plena hay una integración completa con la empresa, con sus objetivos, se vive la misión de la empresa y se comparte su visión. En todo esto se presenta la autorrealización.

Frederick Herzberg en su investigación titulado “Las motivaciones y los factores higiénicos”. Este autor sostiene en su teoría, a la que llamó dual, que los factores motivadores en la empresa dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen. Considera que la participación es un motivador muy importante; cuando se motiva al individuo en la

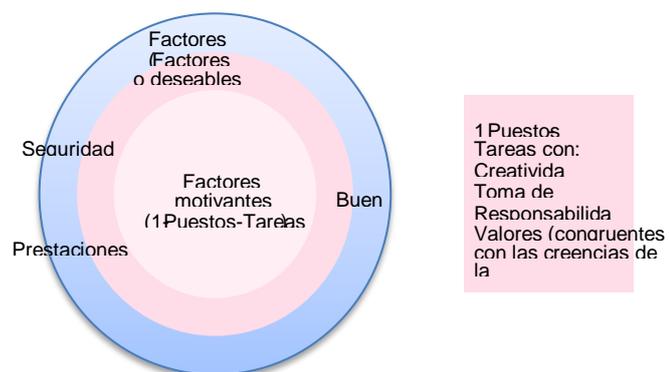
empresa, se autorrealiza, pero cuando se la quitan no le genera frustraciones, tan sólo desaparece la autorrealización y, en la mayoría de los casos, él se disciplina.

Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción permanente al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Cuando el dinero se utiliza como medio para lograr satisfacción, sólo la genera momentáneamente. Por ejemplo, el obrero que recibe un incremento real de 10%, por el momento queda satisfecho, porque el dinero le ayuda a resolver problemas, al “limpiar” o “curar” frustraciones; pero puede mover su nivel de consumo y crearle necesidades que antes no tenía. Con el tiempo, el obrero vuelve a su insatisfacción, requiere más dinero y ya no está motivado; el incremento le creó más necesidades, sólo movió el umbral y ya no es factor de motivación. “Nadie sabe lo que tiene hasta que lo ve perdido”.

Factores motivacionales sólo a los que dan autorrealización y son significativos para el individuo; en última instancia, representan lo que de verdad mueve al sujeto. Para quien estudia

administración o contaduría, la capacidad de tomar decisiones, participar en la organización, es un factor motivacional; por ejemplo, ya en su vida profesional, si se tiene la opción de trabajar donde hay participación o en otra donde no la hay, con sueldos adecuados en ambos casos, el aspirante se inclinará por la que le permite participar y, si el sueldo es digno, puede sacrificar dinero por participación y autorrealización.

Con base en esta teoría, muchas empresas en el mundo buscaron rediseñar los cargos y sus tareas. El enriquecimiento de puestos es elevar cualitativamente un trabajo al añadirle más labor significativa (factores motivacionales), más reconocimiento, responsabilidad y oportunidades de progreso en la empresa.



Factores motivantes v factores

Herzberg dice que el dinero es un motivante higiénico, saludable, con un papel importante en la remuneración, aunque no sólo de carácter

material; el obrero y el empleado no buscan únicamente lo material, también desean ambientes de trabajo participativos, pertenencia, seguridad, autorrealización y significación; es decir, su tarea debe ser gratificante. Herzberg propone una mezcla sana de factores higiénicos y motivadores que ha permitido a muchas empresas rediseñar puestos, jerarquías y símbolos.

b) Motivaciones conjuntivas y disyuntivas.

(Hernandez y Rodriguez Sergio, 2011) Las motivaciones son eminentemente conjuntivas y los incentivos son disyuntivos. Se conoce como motivaciones disyuntivas a las que satisfacen a un individuo, pero afectan la motivación de otros; por ejemplo, un ascenso es un motivante disyuntivo, pues por un lado estimula al ascendido, pero, por otro, puede afectar las aspiraciones de quienes no entienden las razones por las que no se les eligió.

Son muchos los factores motivacionales disyuntivos que actúan en la empresa, como los sistemas de sueldos y bonificaciones especiales que reciben algunos por su actuación, lo cual afecta la autoestima de quienes no los obtienen.

Motivaciones disyuntivas.

Carlos Llano Cifuentes especifica las siguientes motivaciones disyuntivas más dañinas en la empresa: estatus, poder, jerarquía, prestigio y popularidad. Por desgracia, dice que sólo hay un puesto de director general y un cargo de jefe o supervisor; además, las empresas requieren pagar más mientras más se asciende en las jerarquías y en el dominio de las especialidades.

Si se pagara a todo un sueldo alto, no alcanzarían los ingresos. Además, el factor estimulante del dinero deja de tener efecto, pues es gratificante cuando escasea y lo obtienen sólo algunos, lo cual obliga a que ciertos individuos se esfuercen para obtenerlo, pues de otra forma no lo harían porque afectaría sus relaciones personales con sus compañeros.

Motivaciones conjuntivas.

Las motivaciones conjuntivas son asociativas y sirven para cohesionar. Son las que no se pueden satisfacer sin los demás al mismo tiempo; por ejemplo, la amistad, pues en cuanto se da o se recibe un individuo motiva a otro a corresponder.

Son motivaciones conjuntivas los valores

morales como la confianza, el servicio al cliente, la alegría, el triunfo colectivo, el prestigio de la empresa, el respeto, la misión, la visión, la comunicación. Esta última es muy profunda porque une a las personas de una manera indisoluble, con creencias y cosmovisiones; de ahí que el líder deba producirla y sea su principal responsabilidad. Las motivaciones conjuntivas, como el espíritu, se agrandan al compartirlas. Por el contrario, las disyuntivas, como lo material, se destruyen o empequeñecen cuando se reparten.

2.2.3. Desempeño laboral.

2.2.3.1. Definición.

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

(Chiavenato, 2009) El desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como clientes internos, de un colaborador. Esta herramienta brinda información

sobre su desempeño y su competencia individual con el fin de identificar áreas de mejorar continua que incrementa su colaboración al logro de los objetivos de la empresa.

2.2.3.2. Evaluación de desempeño.

(Louffat, 2012) La evaluación de desempeño es el desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales.

(Castellanos, 2012) Evaluación de la tarea “El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo.”

(Idalberto, 2006) La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.

2.2.3.3. Métodos de medición del desempeño.

a. Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado.

(William B. Werther, Jr. Ph. D Keith Davis, Ph.D., 2008) Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- **Escalas de puntuación:** El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la

puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

- **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

- **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado

en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases.

- Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.
- Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las

afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

- **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones mas directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte

de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

- **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del

método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

- **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo

haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

○ **Métodos de evaluación en grupos:**

los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos

métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

- **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

- **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo

rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

- **Método de comparación por parejas:**

el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

b. Método de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del

empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- **Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

- **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su

formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

- **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las

evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

- **Centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que

muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se le somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

- **Escala de gráficas o por conceptos**

El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante

factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

- **Escalas gráficas continuas:** en este tipo de escala sólo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un

límite máximo de variación del factor de evaluación.

- **Escalas gráficas**

semicontinuas: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

- **Escalas gráficas discontinuas:**

en esta variante, las posiciones de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la

realimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones.

- **Evaluación 360°**

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo —o el grupo— necesitan crecer y afianzarse. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus

subordinados, sus clientes internos y proveedores. Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

2.2.3.4. Consecuencias en el desempeño laboral.

(DuBrin, 2008) El estrés también desempeña un papel positivo en nuestra vida. La ración correcta de estrés nos prepara para afrontar problemas difíciles y nos alienta a alcanzar un alto desempeño intelectual y físico. Para la mayoría de la gente y de los trabajos, existe un nivel óptimo de estrés. En general, el desempeño tiende a ser mejor con niveles moderados de estrés. Si éste es demasiado alto, la gente se vuelve temporalmente ineficiente: pueden congelarse o asfixiarse. Con muy poco estrés, la gente puede volverse apática o distraída. Una excepción a esta relación es que quizá ciertas formas de estrés negativo disminuyen el rendimiento, aun cuando el estrés sea moderado;

por ejemplo, el estrés provocado por un supervisor intimidante o la preocupación por el envenenamiento que puede ocasionar la radiación (aun en cantidades moderadas), no mejorarán el desempeño. El estrés laboral puede también disminuir el desempeño laboral de manera indirecta, ya que es más probable que los empleados angustiados estén ausentes en el trabajo y, por tanto, no trabajen mucho.

(Andrew J. DuBrin, 2008) El optimismo y el pesimismo pueden estar vinculados con el desempeño en el trabajo. El optimismo puede ser muy útil cuando se intenta realizar tareas como vender un producto o servicio o motivar a un grupo de personas. Sin embargo, la psicóloga Julie Normen ha reunido pruebas considerables de que el pesimismo en ocasiones puede mejorar el desempeño en el trabajo. Los pesimistas por lo general asumen que algo saldrá mal y se prepararán con cuidado para evitar torpezas y mala suerte. Por ejemplo, un pesimista respaldará los archivos de computadora o tendrá otros planes para cuando surjan situaciones urgentes que puedan cancelar las operaciones.

2.2.3.5. Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral.

a) La motivación: la motivación por parte de la institución, por parte del trabajador y el salario. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por metas.

b) Adecuación/ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

c) Establecimiento de metas: el establecimiento de metas es una buena técnica para motivar a los trabajadores, ya que se establecen metas que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estas metas y retos. Deben ser metas medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

d) Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo Efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

e) La participación del trabajador: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la institución. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

f) La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial.

2.2.4. Dimensiones.

2.2.4.1. Productividad.

(Vega M. y Ojeda J., 2013) Definió “la productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción”. (Peter F. Drucker, 1974) La productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

La productividad es el reflejo de la eficiencia y de la eficacia que deben lograr la correcta administración y la gerencia de una empresa.

a) Medición de la productividad.

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida. Productividad = Cantidad de productos o servicios realizados. Entre la Cantidad de recursos utilizados. Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

b) Beneficios de la productividad.

Bain (2003), indica que la importancia radica en que

es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos. Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

c) Factores que influyen en la productividad.

Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos. El entorno La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes

y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

2.2.4.2. Eficacia.

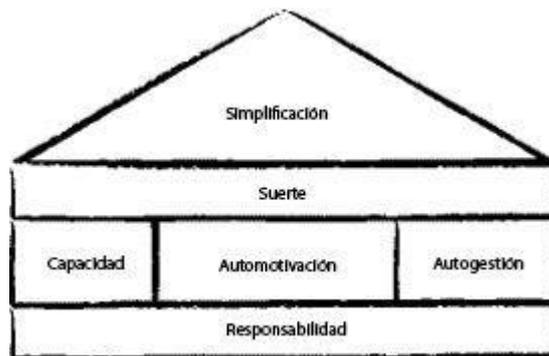
(Peter F. Drucker, 1974) La eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados.

La eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron.

a) Las variables de la eficacia individual:

(Maella, 2011) En un partido de fútbol el equipo más eficaz es el que gana. No el que juega mejor, ni el que corre más, ni el que más “suda la camiseta”. La eficacia tiene que ver más con conseguir los resultados que con los esfuerzos, capacidades y medios puestos para lograrlos. Un vendedor eficaz es el que vende, no el que trata de hacer todo lo posible para lograrlo, y es más eficaz en la medida que vende más.

Pero ¿cuáles son las variables de la eficacia? Seis son los factores principales que configuran la eficacia individual, y que hemos representado abajo en forma de casa: capacidad, automotivación, autogestión, suerte, simplificación y responsabilidad.



Capacidad es que la persona tenga los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos, es decir, que sepa hacer su trabajo. Todas las personas poseemos una serie de capacidades, pero para ser eficaces en el trabajo tenemos que tener las adecuadas para el puesto que desempeñamos. Si somos dibujantes, tendremos que saber dibujar bien para poder ser eficaces, y si somos escultores, tendremos que ser hábiles con las manos y, sin embargo, no será relevante en este caso si somos capaces de chutar tanto con la izquierda como con la derecha. Cuanto más capacitados estemos para acometer nuestras funciones -siendo el resto de las variables de la eficacia iguales-, más eficaces seremos. A más capacidad más eficacia.

- **Automotivación.** - Es que la persona esté dispuesta a poner el esfuerzo necesario para lograr resultados positivos, es decir, que quiera

hacer su trabajo. Si no estamos motivados, no pondremos el esfuerzo necesario para alcanzar nuestros objetivos y, por lo tanto, difícilmente los conseguiremos. La automotivación la podemos definir como la disposición a poner un mayor esfuerzo para tratar de conseguir una meta. Si estamos dispuestos a esforzarnos más en rebajar nuestra marca de los 1.500 metros, y lo hacemos, implica que estamos motivados por esa meta. La conducta visible de la motivación es el esfuerzo. Si alguien está realmente motivado se percibe en que se esfuerza más.

- **Por autogestión.** -Se entiende la capacidad de decidir y obrar de una persona en su trabajo, de acuerdo con sus criterios. Para favorecer la autogestión, la empresa debe facilitar al colaborador participar en los aspectos relativos a su trabajo, darle autonomía, poner a su disposición los medios materiales y la información necesaria, clarificarle sus objetivos..., es decir, propiciar que la persona pueda, en el sentido de que le sea facilitado, aplicar sus capacidades y automotivación.

Hay tres condiciones necesarias que la empresa debe realizar para que se pueda dar la autogestión: la primera es que le clarifiquen las

tareas y objetivos al empleado, es decir, lo que se espera de él promoviendo la participación; la segunda es que se le faciliten los recursos mínimos necesarios para alcanzarlos; y la tercera y última es que tenga autonomía para actuar y tratar de conseguir los objetivos

Estos tres elementos –capacidad (saber), automotivación (querer), autogestión (poder)- van estrechamente ligados. Si falla uno de ellos difícilmente podremos ser eficaces. Si un profesional no tiene las capacidades para hacer su trabajo, por muy auto motivado que esté, no será eficaz. Del mismo modo, una persona muy capacitada, pero no auto motivada, no conseguirá los mejores resultados. Finalmente, una empresa que no favorezca la autogestión dificultará que el profesional aplique sus capacidades y motivación, y, por tanto, impedirá su rendimiento.

- **La simplificación** es hacer las tareas de la manera más sencilla posible. Aunque lo simple sea más eficaz, porque nos hace invertir menos recursos, lo cierto es vivimos en un mundo laboral complejo. ¿Por qué esa paradoja? Cuando se fundó la primera línea de ferrocarril en España - Barcelona/Mataró, en 1848-, el trayecto duraba 30 minutos. Hoy en día, tras más de 60 años de

evolución, ¡el trayecto dura 50 minutos! Esta situación nos acerca a una de las razones que explican la complejidad en la que vivimos: la evolución natural de las cosas es hacia su complejidad. Se evoluciona hacia lo complejo no hacia lo simple.

La simplicidad no es natural: has de buscarla para que suceda. En la práctica, las cosas se vuelven cada vez más complicadas porque se tiende a “añadir” más a lo ya existente, en vez de eliminar. Las ideas, los procesos, los objetos... acostumbran a evolucionar con el tiempo hasta llegar a ser más complejas. De ahí la necesidad de buscar la sencillez para ganar en eficacia.

Por suerte entendemos la repercusión en los resultados que puedan tener aquellos hechos y situaciones que se dan en la realidad externa a la persona y sobre los que casi no tiene control. Si el entorno económico es favorable o no, si la competencia ha sacado un nuevo producto o ha quebrado, si se ha declarado la guerra, o si ha llovido mucho..., son elementos que pueden afectar a nuestra eficacia, y nosotros podemos tener que ver muy poco en ello.

Como no la controlamos, nada podremos hacer en el tema de la suerte, aunque sí en la gestión

de las consecuencias de la misma. Si se ha producido un año sin lluvias y vendemos paraguas, pues mala suerte. Pero si ante esta situación respondemos quejándonos y sin hacer nada, no seremos eficaces. Por el contrario, si respondemos tratando de diversificar el negocio o iniciando exportaciones a países más lluviosos, estaremos dando una respuesta eficaz ante la mala suerte.

Finalmente tenemos **el factor responsabilidad**, que es el motor de la eficacia en la medida que nos mueve a asumir los compromisos y deberes derivados del trabajo. La responsabilidad es la que nos lleva a poner todos los esfuerzos para actuar eficazmente, aunque sepamos que algunas de las variables del rendimiento no dependen enteramente de nosotros. Nos impulsa a que nos centremos en aquello que nosotros podemos hacer para conseguir nuestros objetivos, y a tratar de ser eficaces aun cuando hayamos tenido mala suerte.

b) Los comportamientos de la eficacia.

A cada una de las variables del rendimiento que hemos visto, le corresponden unas conductas que si el profesional aplica le llevarán a ser eficaz. Si centra su actuación en estos comportamientos,

obtendrá resultados positivos en su trabajo. A continuación, se enumeran las principales conductas de cada factor.

- **Responsabilidad:** Establecerse y asumir objetivos relevantes, restantes y realistas. Mostrarse proactivo. Poner todo el esfuerzo y tenacidad para conseguir los objetivos. No entregarse al victimismo cuando los resultados no son los esperados.

- **Capacidad:** Buscar puestos de trabajo acordes a las habilidades de cada uno. Desarrollar las capacidades necesarias para el trabajo que sean susceptibles de ser mejoradas. Este desarrollo requiere dos pasos: Conocerse. Superarse, que a su vez implica: Actuar. Retarse y exigirse. Aprender de los fracasos.

- **Automotivación:** Tratar de eliminar o minimizar los elementos de desmotivación que tengamos en nuestro trabajo. Intentar dar el máximo sentido a lo que uno hace. Tener una actitud positiva ante los acontecimientos. Mostrar ambición y ganas de retos. Poner los esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados. Tenacidad y perseverancia para realizar aquello que pensamos que tenemos que realizar aun no estando motivados.

- **Autogestión:** Buscar la autogestión en las organizaciones en las que el profesional trabaje, y más en concreto: Clarificar los objetivos que le estén pidiendo. Negociar para tener los recursos necesarios para poderlos alcanzar. Buscar un espacio suficiente de autonomía y capacidad de decisión. Tratar de migrar a trabajos donde se facilite la autogestión.

- **Suerte:** Actuar como si la suerte no existiera, siendo al mismo tiempo muy consciente de que existe. No quejarse ni lamentarse cuando se tenga mala suerte. Gestionar proactivamente las consecuencias ocasionadas por la mala suerte.

- **Simplificación:** Realizar una elección explícita por la simplificación, y actuar en consecuencia. Identificar aspectos a simplificar y hacerlo. Priorizar y centrarse en lo importante. Focalizarse en el presente. Aceptar la realidad, y a uno mismo, tal y como es.

c) La eficacia individual y la eficacia empresarial.

Gestionar la eficacia de las personas en las organizaciones tiene ventajas tanto para el individuo, que verá cómo se multiplican sus posibilidades de progreso profesional debido a

su mayor competencia, como para la organización, ya que las empresas que cuenten con profesionales eficaces, también lo serán ellas. Por otro lado, las compañías que no traten de potenciar la eficacia de sus colaboradores obtendrán unos pobres resultados empresariales.

Las organizaciones que promueven la eficacia de sus colaboradores están propiciando a su vez un cambio importante en quién es el responsable de los resultados de la empresa. Basar la eficacia organizacional en la actuación individual plantea un giro similar al que en su día propuso Kennedy para los americanos, cuando dijo que no se trataba de pensar qué es lo que América podía hacer por los americanos, sino de plantearse qué es lo que los americanos podían hacer por América. En el tema de la eficacia individual se produce el mismo planteamiento. No se trata de pensar únicamente en qué es lo que la organización puede hacer para que sus colaboradores sean más eficaces, sino también de pensar en qué es lo que los colaboradores pueden hacer para que la organización sea más eficaz.

Este planteamiento tiene consecuencias importantes de cara a establecer una cultura de empresa basada en la responsabilidad individual, donde el individuo que apela a las manidas excusas de que las causas de sus malos resultados son por cuestiones ajenas a él, deja de tener credibilidad frente al profesional que, a pesar de las adversidades, ha hecho todo lo posible para ser eficaz. De cada persona, y sólo de cada persona, depende si se quiere ser eficaz, y de cada Dirección, y sólo de cada Dirección de la compañía, depende si se quiere que la empresa sea eficaz.

2.2.4.3. Eficiencia laboral.

(Huayllani P. Elmer, Taipei C. Miguel Angel, 2015) La eficiencia laboral depende de múltiples factores, tales como los ambientales, lo referido a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de este

conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

a) Clase de eficiencia laboral.

Roberts distingue tres tipos de eficiencia.

- *Eficiencia débil*; es cuando el precio refleja toda la información histórica, las series de datos históricos no contienen información que pueda ser usada para obtener rentabilidades extraordinarias.
- *Eficiencia semi fuerte*; cuando el precio refleja toda la información pública, tal es el caso del anuncio de los beneficios anuales o de los tipos de interés. En este caso sólo sería posible obtener rentabilidades extraordinarias mediante la utilización de informaciones privilegiadas, si éstas existen.
- *Eficiencia fuerte*; el precio refleja toda la información existente, en tal caso nadie puede obtener una rentabilidad extraordinaria mediante la utilización de informaciones privilegiadas, bien porque no existen, bien porque son públicas.

(Mokate, 1999) Para aportar a una mayor claridad de terminología, conviene diferenciar la *eficiencia técnica* y la *eficiencia económica*.

- **La eficiencia técnica** examina la relación entre el producto o resultado generado y la cantidad de un determinado insumo utilizado en su generación.

- **La eficiencia económica** permite agrupar los diversos insumos con la unidad de medida monetaria.

El criterio de eficiencia económica, entonces, se puede relacionar con un índice de costo efectividad. Mide el logro de los objetivos por un lado y los costos de haber producido los logros.

(Mokate, 2002) Se refiere a “**eficiencia interna**” cuando el objetivo o el logro a que se refiere es “interno” al servicio que se ofrece o a la iniciativa que se implementa. Por ejemplo, la eficiencia interna de un sistema educativa es analizada con base en los procesos que ocurren dentro del servicio educativo: aprendizaje, repetición, deserción, etc. En contraste, la eficiencia externa corresponde al análisis del cumplimiento de objetivos o logros que son consecuencia esperada del servicio o iniciativa, pero se producen en ámbitos externos (mayores) al ámbito de la iniciativa que se analiza. Para el caso educativo, la eficiencia externa se referiría al logro de objetivos relacionados con el futuro de los egresados: su productividad, su actuar como padres de futuras generaciones, su responsabilidad cívica o ciudadana, etc.

Algunos autores definen la **eficiencia externa** como

la que mide los efectos monetarios de la iniciativa que se analiza. Por ejemplo, Lockheed y Hanuschek (1988) plantean que la “eficiencia interna” de la educación “se refiere a una comparación de aprendizaje (un producto no-monetario) de la educación a los costos de los insumos educativos...” mientras que “con ‘eficiencia externa’ nos referimos a la razón de productos monetarios a insumos monetarios”. Esta interpretación de la diferencia entre eficiencia externa e interna resulta particular y algo limitante. Donde bien los objetivos o efectos que se analizan en el contexto de eficiencia externa se prestan más a la monetización que los que se suelen analizar en el contexto de eficiencia interna, resultaría muy simplista sugerir que todo efecto externo se puede traducir en un beneficio monetario. También resulta simplista pensar que ningún efecto u objetivo “interno” se preste a una expresión monetaria y que todo efecto “externo” sea expresable en términos monetarios. En lugar de una diferencia basada en valoración monetaria, nosotros preferimos entender la diferencia entre la eficiencia interna y la eficiencia externa en términos del ámbito en que se producen los efectos o se cumplen los objetivos.

b) Una nota sobre la eficiencia, vista por el economista.

(Mokate, 2002) El economista define “eficiencia” en una forma genérica de la siguiente manera: un sistema está eficiente cuando no hay ninguna forma de redistribuir los recursos que permitiera que alguien (o algunos) tendría(n) mayor bienestar o satisfacción sin que otro (u otros) tuviera(n) menor bienestar o satisfacción. La eficiencia de asignaciones de recursos y procesos productivos se juzgan a la luz de asignaciones alternativas y sus impactos sobre el bienestar de la población. Se refiere a esta eficiencia como la “eficiencia Paretiana”, en referencia al economista italiano quien desarrolló una teoría sobre comparaciones de diversas asignaciones en la economía y sus impactos sobre el “bienestar social”. Esta definición resulta ser de muy difícil aplicación práctica, pues una aplicación rigurosa del concepto nos obligaría a medir el “bienestar” o la satisfacción de las personas y de la sociedad. El concepto de bienestar resulta ser una abstracción que ha apoyado mucho el avance de la teoría económica pero no ha permitido aplicaciones prácticas de las mediciones de eficiencia.

2.3. Definiciones conceptuales.

Eficacia.

Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos (Chiavenato 2009)

Eficiencia. La relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. Significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. La eficacia implica cumplir al ciento por ciento los estándares establecidos a partir de los estudios de tiempos y movimientos (Chiavenato 2009)

Desempeño Laboral.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido (Hose, 2010)

Productividad. La cantidad de bienes o servicios producidos

dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado (Rouuins, Stephem P. y J\ Jary Coulter., 2010)

Clima Organizacional. Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas (Chiavenato 2009)

Motivación. Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado (Idalberto, 2009)

2.4. Formulación de hipótesis.

2.4.1. Hipótesis general.

El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL Huari en el año 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas.

a. La Comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.

b. La Autonomía para toma de decisión influye significativamente en el desempeño laboral de los

trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.

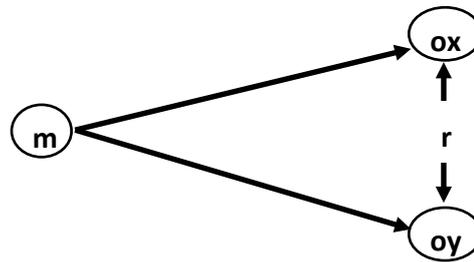
- c.** La motivación laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación.

El tipo de diseño de la presente investigación es no experimental transeccional- correlacional. Según Hernández y et al (2014), propone el siguiente diagrama:



Donde:

m=Muestra

ox=Clima organizacional

oy=Desempeño laboral=Relación entre variable

3.2. Población y muestra.

3.2.1. Población.

La población es de 22 trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL Huari en el año 2017.

3.2.2. Muestra.

Es muestra -poblacional de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017.

Área de Gestión Administrativa.

Oficina	Personal Que Laboran
Oficina de Abastecimiento	01
Oficina de Almacén	02
Oficina de Patrimonio	01
Oficina de Tesorería	01
Oficina de Caja	01
Oficina de Constancia De Pago	01
Oficina de Contabilidad	01
Oficina de Personal	01
Oficina de Proyectos	05
Oficina de Asistente Social	01
Oficina de Planillas	02
Oficina de Administración	01
Oficina de Escalafón	03
Oficina de Informática	01
Total	22

Fuente: Propia.

3.3. Operacionalización de las variables

Cuadro 1: Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador
Variable X Clima organizacional	Comunicación interpersonal	Relación interpersonal.
		Los medios de comunicación.
		Entendimiento de los mensajes en la organización.
		Los conocimientos del personal.
		El organigrama de la organización.
	Autonomía para toma de decisión	Toma de decisión en el puesto.
		Responsabilidad del trabajador.
		Conocer las exigencias del puesto.
		Horario del trabajo.
		Estructura organizacional
	Motivación laboral	Los beneficios de salud que recibe el trabajador
		La asignación salarial del trabajador.
		Aspiraciones del trabajador
		El medio ambiente. Donde realiza el trabajo.
		Tiempo de vacaciones asignada
Variable Y Desempeño laboral	Productividad laboral	Eficiencia del trabajador.
Eficacia del trabajador.		
Nivel de producción del personal		

Chiavenato (2000)		Cumplimiento de las metas del trabajador.
		Cumplimiento de objetivos.
	Eficacia	Percepción del nivel de calidad de trabajo.
		Metas logradas.
		Cumplimiento de las tareas asignadas
		Conocimiento dentro del puesto de trabajo
		Cumplimiento de funciones asignadas.
	Eficiencia laboral	Responsabilidad del personal.
		Nivel de conocimientos técnicos
		Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.
		Nivel de adaptabilidad del trabajador
		Tiempo de realización de actividades

Fuente: (Vargas, 2015)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.4.1. Técnicas.

En el recojo de información se utilizará la técnica de la encuesta.

3.4.2. Instrumentos.

Para el recojo de información se utilizará el cuestionario estructurado de 30 preguntas y se utilizará el cuestionario de SERVQUAL, luego se mide usando escala de Likert.

De la pregunta 1 al 15 mide variable Clima Organizacional y del 16 mide al 30 mide variable Desempeño Laboral.

Las preguntas de cada una de las dimensiones de la variable de Clima Organizacional son:

Dimensión Comunicación Interpersonal: Pregunta de 1 al 5.

Dimensión Autonomía para toma de decisiones: Pregunta 6 al 10 y dimensión motivación laboral: Pregunta de 11 al 15.

Las preguntas de cada una de las dimensiones de la variable de Desempeño Laboral son:

Dimensión Productividad Laboral: Pregunta de 16 al 20.

Dimensión Eficacia: Pregunta 21 al 25.

Dimensión Eficiencia Laboral: Pregunta de 25 al 30.

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información.

Para el proceso de la información se empleará el SPDD versión 24, el resultado será presentado en tabla de gráfico estadístico.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se analiza los resultados obtenidos, en primer lugar, del análisis descriptivo de los datos generales y en segundo lugar el análisis inferencial realizado mediante tratamiento estadístico del programa SPSS versión 24.

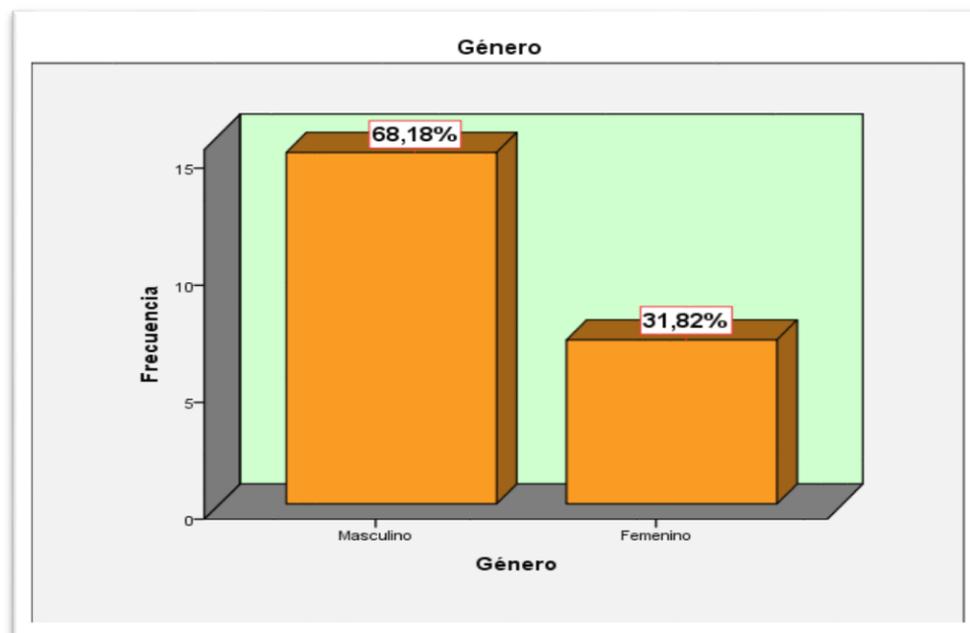
4.1. Análisis de los resultados.

Tabla 1. Género de los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	15	68,2	68,2	68,2
	Femenino	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 1. Género de los trabajadores.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Se aprecia en la tabla N°1 y gráfico N°1, de la encuesta aplicada el 68,18% son masculinos y 31,82% son femeninos, los trabajadores del área de la gestión administrativa de la UGEL -Huari.

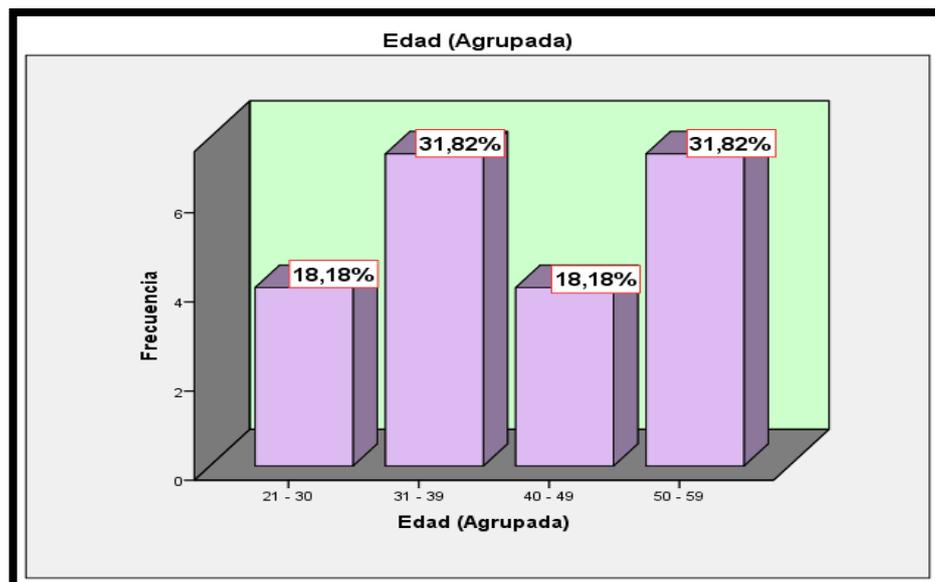
En conclusión, la mayoría de los trabajadores son de género masculino de área de la gestión administrativa de la UGEL- Huari.

Tabla 2. Edad de los trabajadores.

		Edad (Agrupada)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	21 – 30	4	18,2	18,2	18,2
	31 – 39	7	31,8	31,8	50,0
	40 – 49	4	18,2	18,2	68,2
	50 – 59	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 2 .Edad de los trabajadores.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Se aprecia en la tabla N°1 y gráfico N°1, de la encuesta aplicada, el 31,82% son personas de 50 a 59 años de edad, el 31,82% son personas de 31 a 39 años, el 18,18% son personas 40-49 años de edad y 18,18% son personas de 21 a 30 años de edad, los trabajadores del área de la gestión administrativa de la UGEL -Huari.

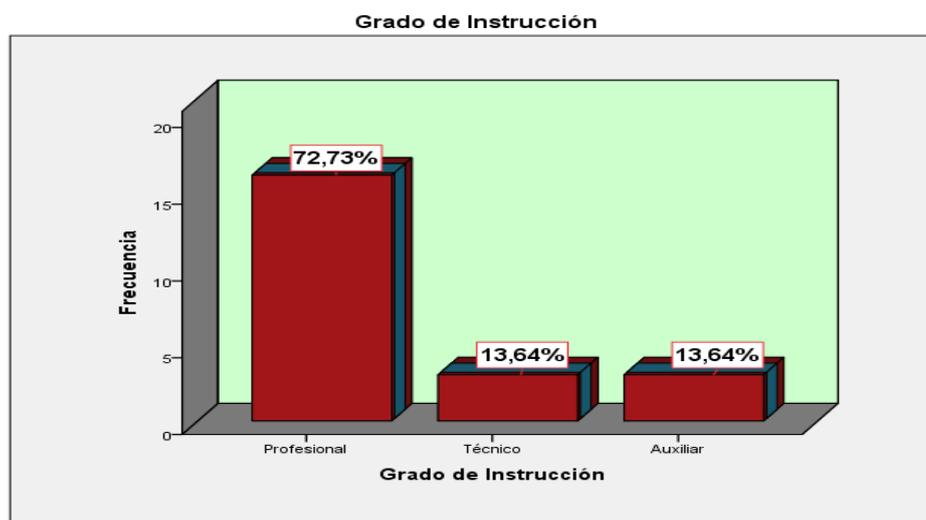
En conclusión, la mayoría son de 31 a 39 años de edad y de 50 a 59 años de edad son los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari.

Tabla 3. Grado de instrucción de los trabajadores.

Grado de Instrucción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Profesional	16	72,7	72,7	72,7
	Técnico	3	13,6	13,6	86,4
	Auxiliar	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 3. Grado de instrucción de los trabajadores.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

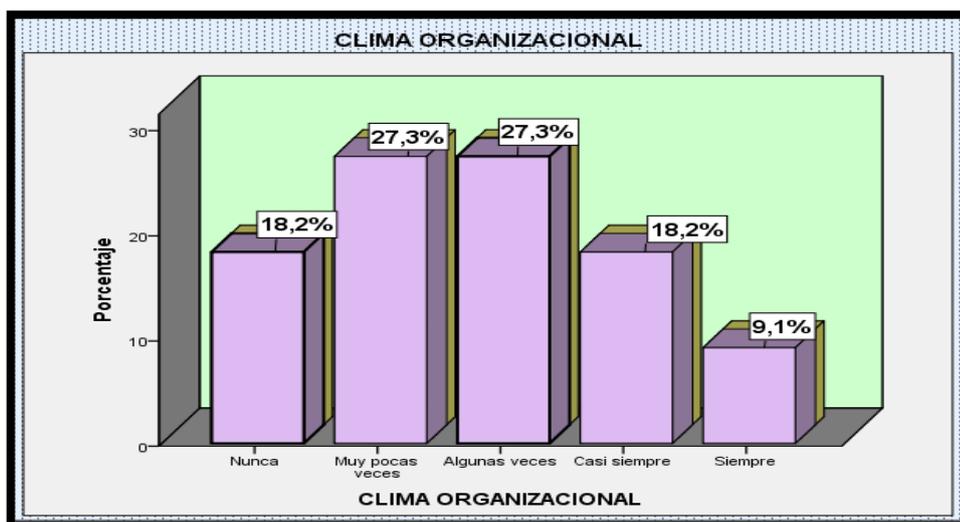
Se aprecia en la tabla N°1 y gráfico N°1, de la encuesta aplicada el 72,73% son profesionales, el 13,64 % son técnico y 13,64 son auxiliares, los trabajadores del área de la gestión administrativo de la UGEL -Huari. En conclusión, el grado de instrucción que tienen la mayoría son profesionales los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari.

Tabla 4. Variable 01. Clima Organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	18,2	18,2	18,2
	Muy pocas veces	6	27,3	27,3	45,5
	Algunas veces	6	27,3	27,3	72,7
	Casi siempre	4	18,2	18,2	90,9
	Siempre	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 4: Variable 01. Clima Organizacional.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 4 se observar que el **27.3%** de los encuestados manifiestan que algunas veces hay un buen clima organizacional. El **27,3%** de los encuestados manifiestan que muy pocas veces hay un buen clima organizacional. Además **18,2%** expresan casi siempre hay un buen clima organizacional. El **18,2%** expresan que nunca hubo buen clima organizacional, esto se debe al constante cambio del director de la UGEL Huari. Por último, el 9,1% manifiestan que siempre ha existido un buen clima organizacional en está instituciones.

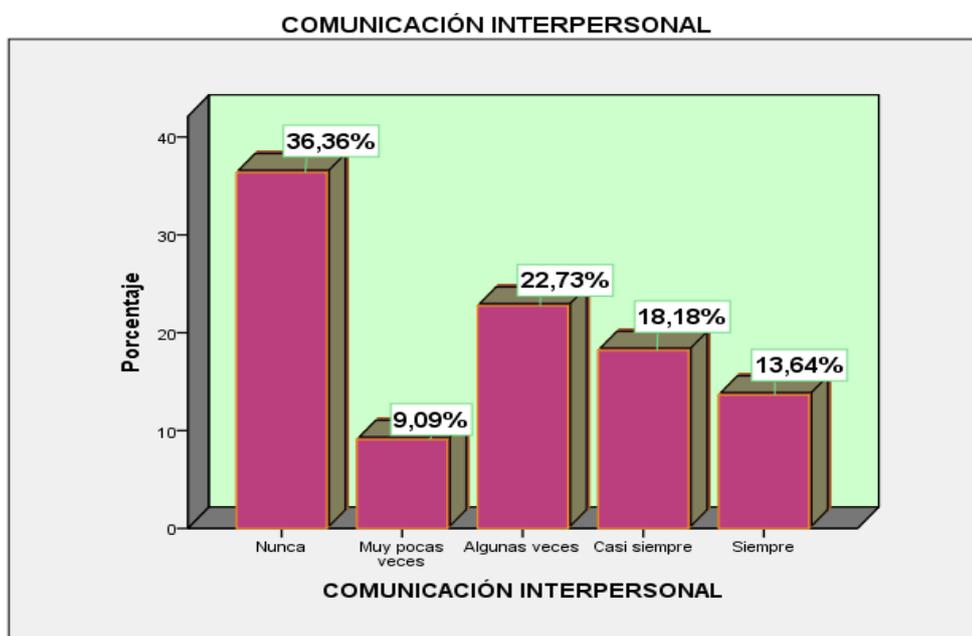
En conclusión, el resultado con mayores porcentajes referente a clima organizacional es algunas veces hay un buen clima organizacional y muy pocas veces hubo un buen clima organizacional esto debido a la infraestructura inadecuado, ambientes de oficina reducidas y constantes cambio del director, en área de gestión administrativa de la UGEL Huari en el año 2017.

Tabla 5: Dimensión Comunicación Interpersonal.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	36,4	36,4	36,4
	Muy pocas veces	2	9,1	9,1	45,5
	Algunas veces	5	22,7	22,7	68,2
	Casi siempre	4	18,2	18,2	86,4
	Siempre	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 5 Comunicación Interpersonal.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 5, se observa que el **36,36 %** respondieron que nunca hubo una buena comunicación interpersonal. El **22,73%** de los encuestados manifiestan que algunas veces hay una buena comunicación interpersonal. Además **18,18%** afirman que casi siempre hay una buena comunicación interpersonal. El **13,64%** expresan que siempre hay una buena comunicación interpersonal, Por último, el **9,09%** manifiestan que muy pocas veces hubo una buena comunicación interpersonal.

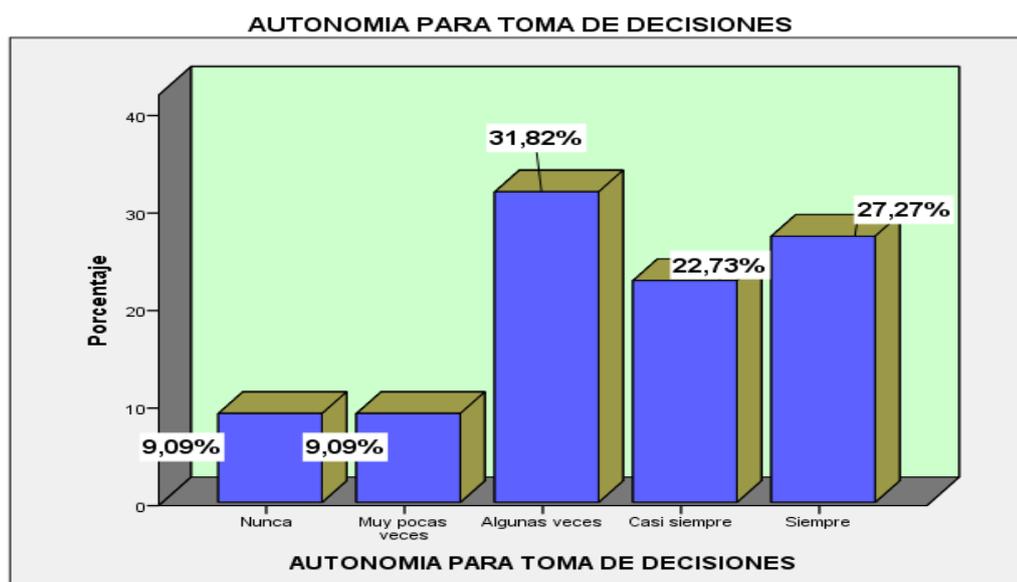
En conclusión, el resultado con mayor porcentaje referente a comunicación interpersonal es que nunca hubo una buena comunicación interpersonal en esta institución; debido al constante cambio del personal, falta de fomento de reuniones sociales (paseos campestres, encuentros deportivos, etc.), y escasez de trabajo en equipo de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL Huari.

Tabla 6. Dimensión de Autonomía para toma de decisiones.

AUTONOMIA PARA TOMA DE DECISIONES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	9,1	9,1	9,1
	Muy pocas veces	2	9,1	9,1	18,2
	Algunas veces	7	31,8	31,8	50,0
	Casi siempre	5	22,7	22,7	72,7
	Siempre	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 6. Autonomía para toma de decisiones.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 6 se observa que el **31,82 %** algunas veces tienen autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo. El **22,73%** de los encuestados manifiestan que casi siempre tienen autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo. Luego **22,27%** afirman que tiene autonomía siempre en su puesto de trabajo. El **9,09%** expresan que muy

pocas veces tienen la autonomía para la toma de decisiones, Por último, el **9,09%** manifiestan que nunca tuvieron autonomía para tomar decisiones en sus puestos de trabajo.

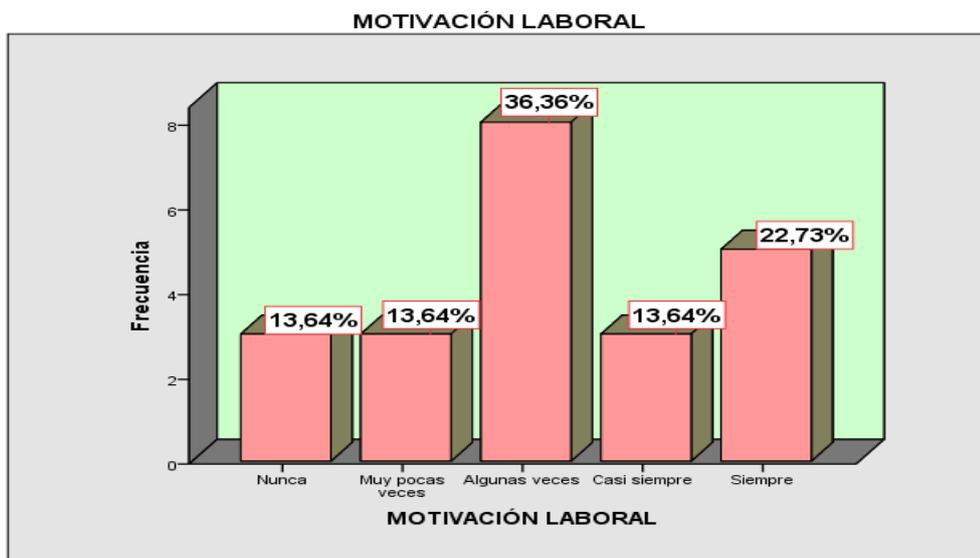
En conclusión, el resultado con mayor porcentaje referente a autonomía para toma de decisiones es que algunas veces tuvieron autonomía para tomar de decisiones en su puesto de trabajo, lo cual indica que tiene autonomía en menor escala esto debido al constante cambio de personal, falta de confianza del directivo, ausencia de los directivos y limitadas funciones que se le asigna a asistentes administrativos de área de gestión administrativa de UGEL Huari.

Tabla 7. Dimensión Motivación Laboral.

MOTIVACIÓN LABORAL (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	13,6	13,6	13,6
	Muy pocas veces	3	13,6	13,6	27,3
	Algunas veces	8	36,4	36,4	63,6
	Casi siempre	3	13,6	13,6	77,3
	Siempre	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 7. Motivación laboral.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 7, se observa que el **36,36 %** de los encuestado manifiestan que algunas veces han tenido motivación laboral. El **22,73%** de los encuestados manifiestan que siempre han tenido motivación laboral. Además, el **13,64%** tiene casi siempre tienen motivación laboral. El **13,64%** expresan que muy pocas veces tienen motivación laboral, Por último, el **13,64%** manifiestan que nunca tuvieron motivación laboral.

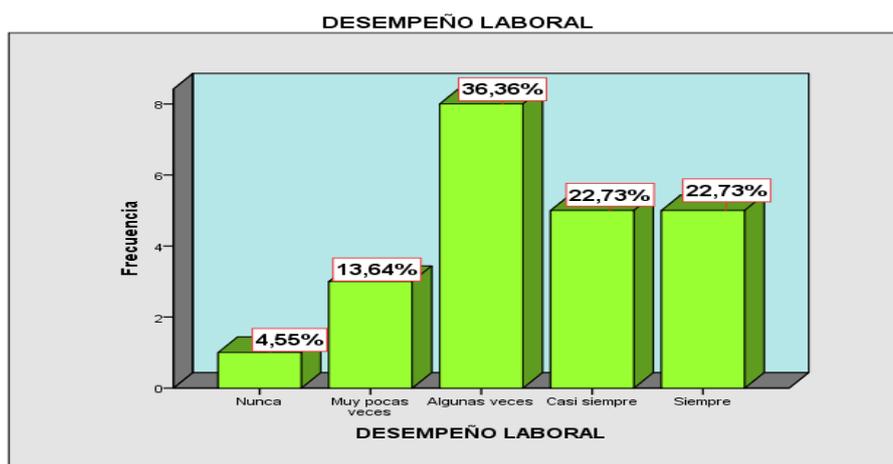
En conclusión, el resultado con mayor porcentaje referente a la motivación laboral es que algunas veces han tenido motivación laboral, lo cual indica que a menor escala se motivan en el trabajo, esto debido a la ubicación y espacio que usan para cada oficina, oportunidades de acenso o escala, el ambiente laboral, falta de ventilación, mobiliarios e infraestructura adecuada. A esto se suma carga laboral a los trabajadores de área de gestión administrativa de la UGEL Huari.

Tabla 8. Variable 02. Desempeño laboral.

DESEMPEÑO LABORAL (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Muy pocas veces	3	13,6	13,6	18,2
	Algunas veces	8	36,4	36,4	54,5
	Casi siempre	5	22,7	22,7	77,3
	Siempre	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 8. Variable 02. Desempeño Laboral



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 8 se observa que el **36,36 %** de los encuestados manifiestan que algunas veces tuvieron buen desempeño laboral. El **22,73%** de los encuestados manifiestan que casi siempre tienen buen desempeño laboral. Luego **22,73%** de los encuestados tienen siempre un buen desempeño laboral. El **13,64%** expresan que muy pocas veces tuvieron un buen desempeño laboral, Por último, el **4,55%** manifiestan que nunca tuvieron un buen desempeño laboral.

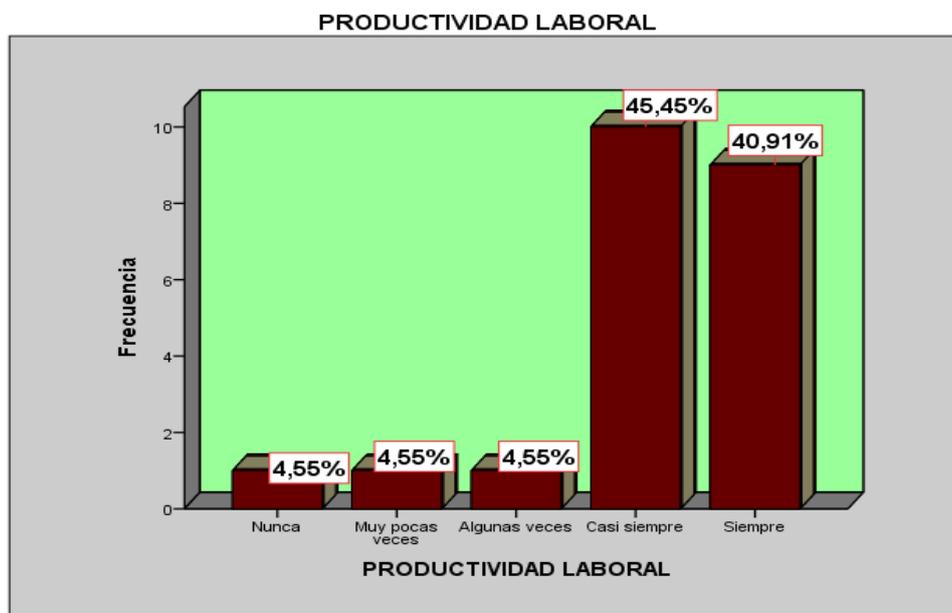
En conclusión, el resultado con mayor porcentaje referente a desempeño laboral es algunas veces tuvieron buen desempeño laboral lo cual indica que tiene desempeño laboral regular, esto debido al carga laboral y escasa capacitaciones, a los trabajadores del área de gestión administrativa de UGEL Huari.

Tabla 9. Dimensión Productividad Laboral.

PRODUCTIVIDAD LABORAL (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Muy pocas veces	1	4,5	4,5	9,1
	Algunas veces	1	4,5	4,5	13,6
	Casi siempre	10	45,5	45,5	59,1
	Siempre	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 9: Productividad Laboral.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 9 se observa que el **45,45 %** de los encuestados manifiestan que casi siempre logran la productividad laboral. El **40,91%** de los encuestados manifiestan que siempre logran la productividad laboral. Luego **4,55 %** de los encuestados logran algunas veces la productividad laboral. El **4,55%** expresan que muy pocas veces lograron la productividad laboral. Por último, el **4,55%** manifiestan que nunca lograron la productividad laboral.

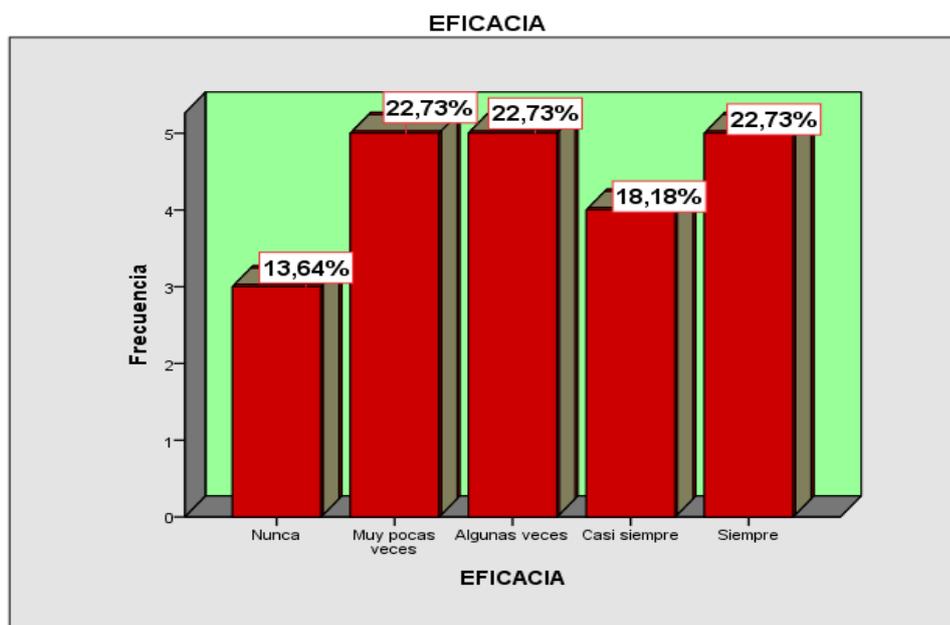
En conclusión, el resultado con mayor porcentaje referente a productividad laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de UGEL Huari.

Tabla 10: Dimensión Eficacia.

EFICACIA (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	13,6	13,6	13,6
	Muy pocas veces	5	22,7	22,7	36,4
	Algunas veces	5	22,7	22,7	59,1
	Casi siempre	4	18,2	18,2	77,3
	Siempre	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 10: Dimensión Eficacia.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 10 se observa que el **22,73 %** de los encuestados manifiestan que algunas veces han tenido eficacia en el trabajo. El **22,73%** de los encuestados manifiestan que muy pocas veces logran eficacia en el trabajo. En seguida **22,73%** de los encuestados logran siempre la eficacia. El **18,18%** expresan que casi siempre tienen eficacia en el trabajo. Por último, el **13,63%** manifiestan que nunca lograron eficacia.

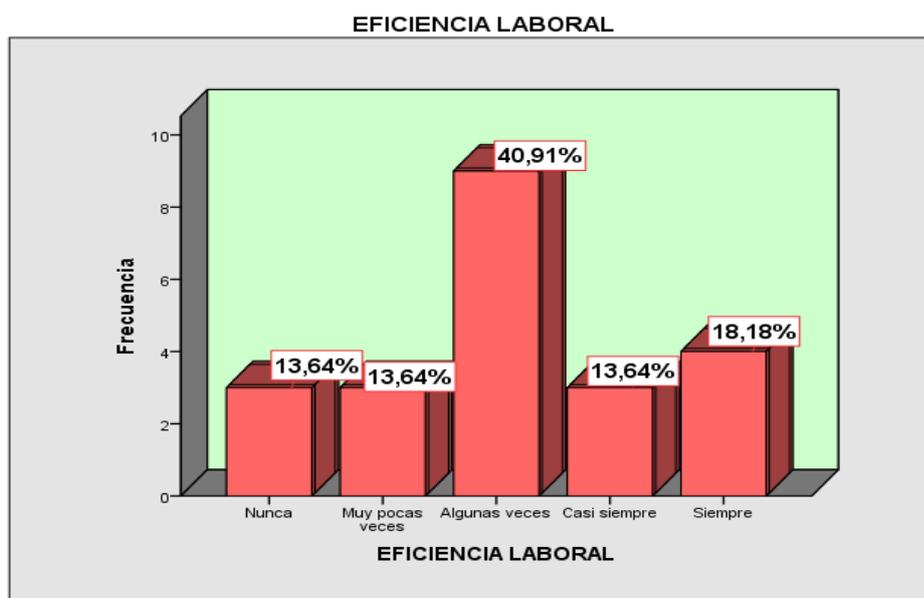
En conclusión, podemos mencionar que los resultados con mayores porcentajes referentes a la eficacia es que lograron algunas veces la eficacia en el trabajo, muy pocas veces logran eficacia en el trabajo, siempre tienen eficacia en el trabajo, debido a las habilidades y estrategias que aplican para resolver un problema los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari.

Tabla 11. Dimensión Eficiencia Laboral.

EFICIENCIA LABORAL (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	13,6	13,6	13,6
	Muy pocas veces	3	13,6	13,6	27,3
	Algunas veces	9	40,9	40,9	68,2
	Casi siempre	3	13,6	13,6	81,8
	Siempre	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

Gráfico 11: Dimensión Eficiencia Laboral.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 11 se observa que el **40,91 %** de los encuestados manifiestan que algunas veces han tenido eficiencia laboral en el trabajo. El **18,18%** de los encuestados manifiestan que siempre tienen eficiencia laboral. En seguida **13,64%** de los encuestados casi siempre tienen eficiencia laboral. El **13,64%** expresan que muy pocas veces han tenido eficiencia laboral.

Por último, el **13,63%** manifiestan que nunca ha tenido eficiencia laboral los trabajadores del área de gestión administrativa de UGEL-Huari.

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a eficiencia laboral es que han tenido alguna vez eficiencia laboral en el trabajo esto debido a las precauciones que cada trabajador prever para hacer su trabajo con eficiencia en área de gestión administrativa de UGEL-Huari.

4.2. Prueba de normalidad De Shapiro-Wilk.

Tabla 12, presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro-Wilk (S-W). Se observa que las variables se aproximan a una distribución normal ($p < 0.05$) excepto la dimensión comunicación interpersonal por ello, la prueba estadística a usarse es no paramétrica o asimétrico. Por tanto, se usará la prueba de correlación de Spearman ya que no son normales los datos.

Tabla 12. Pruebas de normalidad.

Pruebas de normalidad						
	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	,083	22	,200*	,987	22	,988
Comunicación Interpersonal	,163	22	,135	,924	22	,093
Autonomía para toma de decisiones	,117	22	,200*	,956	22	,413
Motivación Laboral	,096	22	,200*	,963	22	,544
Desempeño Laboral	,131	22	,200*	,972	22	,749
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia						

4.3. Contrastación de hipótesis.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS GENERAL

H₀: El clima organizacional no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa en UGEL Huari en el año 2017.

H₁: El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa en UGEL Huari en el año 2017.

Tabla 13. Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Correlaciones				
			CLIMA ORGANIZACIONAL (Agrupada)	DESEMPEÑO LABORAL (Agrupada)
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,790**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	22	22
	DESEMPEÑO LABORAL (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,790**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	22	22
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.				

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 13, la significancia bilateral **0,000** es menor que el nivel de significancia 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, el clima

organizacional influye significativamente sobre el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa en UGEL Huari en el año 2017, con una correlación la correlación de Spearman de **0,790** de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva alta.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

H₀: La Comunicación interpersonal no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017,

H₁: La Comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.

Tabla 14. *Correlación entre la Comunicación Interpersonal y Desempeño Laboral.*

Correlaciones				
			Comunicación Interpersonal	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Comunicación Interpersonal	Coeficiente de correlación	1,000	,427*
		Sig. (bilateral)	.	,047
		N	22	22
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,427*	1,000
		Sig. (bilateral)	,047	.
		N	22	22
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia				

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 14 la significancia bilateral **0,047** es menor que el nivel de significancia **0.05**, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, la

comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL- Huari en el año 2017, con una correlación de Spearman del **0.427**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación positiva moderada.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

H₀: La Autonomía para toma de decisión no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.

H₁: La Autonomía para toma de decisión influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.

Tabla 15: Correlación entre Autonomía para Toma de Decisiones y Desempeño Laboral.

Correlaciones				
			AUTONOMIA PARA TOMA DE DECISIONES (Agrupada)	DESEMPEÑO LABORAL (Agrupada)
Rho de Spearman	AUTONOMIA PARA TOMA DE DECISIONES (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,663**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	22	22
	DESEMPEÑO LABORAL (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,663**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	22	22

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 15 la significancia bilateral 0,001 es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La Autonomía para

toma de decisión influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017, con una correlación de Spearman del **0.663** de acuerdo a la escala de Bisquerra correlación positiva moderada.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

H₀: La motivación laboral no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017.

H₁: La motivación laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017.

Tabla 16. *Correlación entre la motivación laboral y desempeño laboral.*

Correlaciones				
			MOTIVACIÓN LABORAL (Agrupada)	DESEMPEÑO LABORAL (Agrupada)
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN LABORAL (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,802**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	22	22
	DESEMPEÑO LABORAL (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,802**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	22	22

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 24. Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 16 a significancia bilateral 0,000 es menor que el nivel de significancia **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, la motivación

laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017, con una correlación de Spearman del **0.802** de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación positiva alta.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1. Discusión

El clima organizacional influye desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa en UGEL-Huari en el año 2017. Según (Antunez,2015) Concluye que el clima organizacional efectivamente es un factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores, ya que la percepción positiva o negativa que mantiene una persona respecto a su trabajo, la cual se deriva, precisamente, de la atmosfera en la cual desarrolla sus actividades, se pueden obtener comportamientos dirigidos hacia la productividad o, por el contrario, desempeños laborales poco eficaces y eficientes.

Y (Argandoña 2014) concluye que los factores que impiden la efectividad en el trabajo en equipo del personal administrativa de la Unidad de Gestión Local de Huari, son el clima defensivo, los conflictos permanentes y la falta de dirección de líder.

Nosotros, coincidimos con Antúnez, Argandoña en que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa en UGEL-Huari en el año 2017. Con una correlación de Spearman del 0,762 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva alta.

Los resultados obtenidos en esta investigación establecen que la Comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión

administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017. Según (Antúnez 2015) Concluye que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, sino también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas.

Y (M.Vega y J.Ojeda, 2011) Concluye que la “Satisfacción en la relación con el jefe y satisfacción con el reconocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con la productividad” en la que la dimensión de satisfacción por el trabajo en general está asociada a relaciones interpersonales existentes entre los individuos en las ferias. Para ellos es importante la mayor libertad que poseen para desarrollar sus tareas y una baja supervisión; sin embargo, si la libertad aumenta la productividad disminuye.

Nosotros, coincidimos Antúnez, María M y Vega en que La Comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017. Con una correlación de Spearman es 0.427, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación positiva moderada.

La Autonomía para toma de decisión influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017. Según

(Argandoña,2014) Concluye que los Jefes de Áreas o presidente de comisiones evaluaron los resultados de los trabajos encomendados como regulares y malos, caracterizando al personal administrativo como: no calificado, sin compromiso con las tareas, indiferencia con los resultados del trabajo encomendado, constantes cambio de personal, personal no capacitado e individualismo.

Nosotros, discrepamos con Argandoña porque el problema es de los jefes de las áreas, que brillan por su ausencia, y los asistentes administrativos no pueden decidir por las funciones que se les asigna, y la entidad poco o nada hace para capacitar al personal administrativo.

Existe relación directa entre la motivación laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administración de la UGEL-Huari en el año 2017.Según (Antúnez, 2015) Concluye que la satisfacción al cliente, el liderazgo, la motivación y los valores; que aun estando presentes y alcanzando ponderaciones superiores al 50 por ciento, deben ser considerados como elementos de riesgo capaces de generar un detrimento en el conjunto de propiedades inherentes a la atmosfera laboral y, por consiguiente, al rendimiento de las personas durante la jornada de trabajo. Motivo por el cual, requieren ser mejorados para lograr que las percepciones compartidas por los colaboradores con respecto a su entorno laboral sean válidas para guiar favorablemente sus comportamientos hacia la eficaz y eficiente ejecución de la faena.

Y (Vega y Ojeda, 2011) Concluye al mejorar las condiciones físicas

—como la higiene, la iluminación, la temperatura, entre otros factores— en que los trabajadores de las ferias desarrollan sus tareas, éstos permanecen en sus puestos de trabajo durante mayor cantidad de horas. Ello significaría que los trabajadores aumentan sus ingresos, principalmente porque la actividad económica que desarrollan se realiza en espacios abiertos y esto permite un menor ausentismo en los puestos de trabajo y un mayor flujo de público a las ferias. Al mejorar la relación de los feriantes con sus superiores en términos de supervisión y dirección, aumentaría la productividad de los primeros. Además, el reconocimiento de los superiores en la forma en cómo realizan sus tareas los feriantes llevará a éstos a ser más productivos. Sin embargo, aunque no son estadísticamente significativas, es importante mencionar la correlación alta y positiva entre ventas promedio diarias y satisfacción con el reconocimiento, lo que podría estar indicando un posible efecto entre las ventas diarias que realiza un trabajador y su nivel de satisfacción con el reconocimiento que recibe de parte de sus jefes por el trabajo bien hecho.

Nosotros coincidimos con Antúnez, Chiang y Ojeda, en la que la motivación laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017. Con una, correlación de Spearman del 0.802, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación positiva alta.

5.2. Conclusiones.

a) Según la hipótesis específica general, donde se obtiene que Significancia (bilateral) de **0.000**, donde es menor que **0.05**, se aceptando la Hipótesis alterna, el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administración en UGEL Huari en el año 2017, con una correlación de Spearman del **0,762** de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva alta.

Por lo que el clima organizacional es importante en entidad pública o privada, ya que gracias a ella se puede alcanzar los objetivos institucionales.

b) Según la hipótesis específica 1, la significancia bilateral **0,047** la cual es menor que el nivel de significación **0.05**, se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017, con una correlación de Spearman es **0.427**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación positiva moderada.

Por lo que la comunicación interpersonal es importante para trabajar en equipo. La comunicación verbal y no verbal con compañeros de trabajo, usuario, directivos hace que la relaciones sean fructíferos pero la carga laboral, horarios rígidos, el espacio inadecuado de la ubicación de oficina, contante cambio del personal, el clima laboral hace algunos trabajadores se vuelvan individualistas, ineficientes, eficaces en su trabajo por temor al desconocido, y que el usuario

reacciones negativamente con protestas, arengas, etc.

C) Según la hipótesis específica 2, la significancia bilateral **0,001** la cual es menor que el nivel de significancia es **0.05**, se acepta la hipótesis alterna. La Autonomía para toma de decisión influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017, con una correlación de Spearman es **0.663** de acuerdo a la escala de Bisquerra es correlación positiva moderada.

Por lo que la autonomía para la toma de decisiones es un punto clave para acelerar tramites documentarios, brindar calidad de servicio al usuario por eso es importante que los jefe de gestión administrativa estén laborando de lunes a viernes para firmar documentos o dar pases a tramites, y que cada trabajador por más pequeño que sea su cargo, sean autónomos en el momento de tomar decisiones cuando se presenta cualquier problema, para que la atención al usuario sea eficiente y eficaz , los asisten administrativos no pueden tomar decisiones por las funciones que se les asigna se limitan, esto hace que los tramites documentarios se vuelvan lentos, y que el trabajo se vuelva una carga laboral.

d) Según la hipótesis específica 3, la significancia bilateral **0,000** la cual es menor que el nivel de significación es **0.05**, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe la motivación laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017. Con una, correlación de Spearman del **0.802**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha

correlación positiva alta.

Por lo que la motivación laboral es importante en intuiciones públicas y privadas. El trabajador motivado, satisfecho, bien remunerado, querido, su labor se vuelve una diversión, pero cuando carece de vacaciones, beneficios, desconoce los objetivos de la empresa, el ambiente q se encuentra es sofocante sin ventilación y reducido se desmotiva cae en estrés y ve al trabajo como carga y esto hace que el desempeño sea deficiente y quejas y desconfianza del usuario.

5.3. Recomendaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, hacemos las siguientes recomendaciones, que van dirigidos en especial consideración a los trabajadores de gestión administrativa de la UGEL -Huari.

- a.** La Unidad de Gestión Local-Huari debe motivar mediante reconocimientos públicos, vacaciones, remuneraciones justas, estabilidad laboral, a los trabajadores para que el desempeño laboral sea eficiente y eficaz.
- b.** La Unidad de Gestión Local -Huari debe fomentar el trabajo en equipo, realizando reuniones sociales, encuentros deportivos, charlas sobre protocolos de calidad de servicio.
- c.** La Unidad de Gestión Local -Huari se recomienda que haya más control en la asistencia y desempeño del personal directivo, modificar el horario de atención al público y mayor autonomía para tomar decisiones oportunas en bienestar de la organización.
- d.** La Unidad de Gestión Local-Huari se recomienda buscar un ambiente o infraestructura adecuada para cada oficina, hace que el personal dé valor a su trabajo y se auto motive mediante ascensos, vacaciones, charlas, etc. y reconocimiento de su labor.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes Bibliográficas.

Andrew J. DuBrin. (2008). *Relaciones Humanas y Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico. Recuperado el 2 de 11 de 2017.

Borroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*. Instituto Nacional de Canalizaciones. Venezuela: Departamento de RRHH.

Brito, M. U. (2011). *Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana*. universidades de la Costa Caribe Colombiana, Colombia. Recuperado el 16 de 11 de 2017

Brunet ,Lucas. (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.

Castellanos, M. d. (2012). *Administración de personal*. Estado de México: Tlalnepantla.

Chavenato, I. (2009). Cultura organizacional. En I. Chavenato, *comportamiento organizacional* (pág. 260). Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Quinta Edición ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 2017 de 11 de 2017.
- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas y comportamiento en el trabajo*. México,. Recuperado el 2 de 11 de 2017
- Gary, Dessler. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Hellriegel Slocum. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Estado Unidos.
- Hernandez y Rodriguez Sergio. (2011). *Introducción a la administración* (Quinta Edición ed.). Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Recuperado el 16 de 11 de 2017.
- J. Richard Hackman & Greg R. Oldham. (1980). *Comportamiento Organizacional*.
- Kanfer, Chen, & Pritchard. (2012). *Work Motivation: Past, Present and Future*. New York: Routledge. Recuperado el 1 de 11 de 2017
- León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de Servicios Telefónicos*. Lima.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (2 ed.). Buenos Aires: Ceagage. Recuperado el 2 de 11 de 2017

- María Margarita Chiang Vega, J. F. (2013). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres.*
- Peter F. Drucker. (1974). *La gerencia de empresas.* Buenos Aires: Sudamericana. Recuperado el 1 de 11 de 2017.
- Ramirez, R., J. L. Abreu Y M. H. Badii. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero.* Recuperado el 1 de 11 de 2017.
- Ravines, M. G. (2009). *Clima Organizacional en las Entidades Públicas.* 14. Recuperado el 29 de 10 de 2017.
- Robbins, Stephen, P, & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo.* Mexico: Pearson Educacion,. Recuperado el 2 de 11 de 2017.
- Robbins, Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional.* (octava edición ed.). México: Prentice Hall Interamericana.
- Rodriguez, S. J. (2011). *Introducción a la administración* (Quinta Edición ed.). Mexico.
- Romeu, V. L. (2015). Hacia una teoría personalista de la comunicación interpersonal. *Revista especializada en periodismo y comunicación*, Pág 188-198.
- Rouins, Stephe P. y J\ Jary Coulter. (2010). *Administración.* México: Pearson Educación.

William B. Werther, Jr. Ph. D Keith Davis, Ph.D. (2008).
Administración de Recursos Humanos, Capital Humano de las Empresas (Sexta Edición).

6.2. Fuentes Hemerográficas

Brealey y Myers, 1988. (1967). Tipos de eficiencia. En Roberts, *Lectura sobre Gestión de Carteras* (pág. 297). Recuperado el 19 de 11 de 2017.

García, M. R. (2013). Comunicación interpersonal digital y nuevas formas de comunidad. 53. Recuperado el 29 de 10 de 2017.

Hose, c. (2010). *Los empleadores evalúan el desempeño laboral de sus empleados*. Recuperado el 19 de 11 de 2017.

Maella, P. (2011). lecturer IESE Business School. *Executive Excellence n°77*. Recuperado el 18 de 11 de 2017.

Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation". Psychological Review.

Mokate, K. (2002). Eficiencia técnica y eficiencia económica. *Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)*. Recuperado el 19 de 11 de 2017.

Salud, C. T. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. *El Perú Avanza.*, Pg.16-24.

6.3. Fuentes Documentales.

Alexander, Alva zapata J. Luis. Juarez Morales J. (2014).

Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Aropecuaria S.A del distrito de Trujillo 2014. Trujillo.

Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave*

para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios banesco ubicadas en la ciudad de maracay, estado Aragua. Aragua. Recuperado el 30 de 10 de 2017.

Argandoña, V. E. (2014). *Factores que determinan el trabajo en*

equipo del personal administrativo de la unidad de gestión educativa local de Huari- 2011. Huaraz-Perú.

Becerra, N. M. (2009). *Influencia del clima organizacional en la*

gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima. Tesis, Ugel N°1, Lima, Lima. Recuperado el 14 de Octubre de 2017.

Cusi, S. S. (2014). *Desempeño laboral del especialista y*

eficiencia del área de gestión pedagógica de la unidad ejecutora 300 - dirección regional de educación Cusco. universidad andina Néstor Cáceres Velásquez , Cusco. Recuperado el 18 de 11 de 2017.

Chiang Vega Maria Margarita, Ojeda Hidalgo José Felipe.

(2011). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de las ferias libres.*

universidad Bio Bio y universidad politecnico, Biobio.
Recuperado el 29 de 10 de 2017.

Huayllani P. Elmer, Taípe C. Miguel Ángel. (2015). *Políticas de incentivos y la eficiencia laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Ascensión-Periodo 2015*. Universidad Nacional de Huancavelica.

Navarro, S. M. (2012). "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad" (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. Guatemala. Recuperado el 18 de 11 de 2017.

6.4. Fuentes Electrónicas.

Castellanos, M. (2012). *Administración de personal*. Estado de México. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf.

García, A. A. (2017). La toma de decisiones. *Psicología ONLINE*. Recuperado el 21 de 11 de 2017, de http://www.psicologia-online.com/autoayuda/asertividad/toma_de_decisiones.shtml

PeruvianDigital.com. (2017). *Kukuli*. Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de <http://www.kukuli.com.pe/>

ANEXOS

ANEXO 1. Análisis de fiabilidad, alfa de Cronbach.

a) Nivel de fiabilidad del instrumento

El nivel de fiabilidad del instrumento se realizó mediante el alfa de Cronbach, el resultado obtenido fue el siguiente:

Clima organizacional.

Estadísticas de fiabilidad			
Variables	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en elementos	N de elementos
Clima organizacional	,770	22	15
Desempeño laboral	,781	22	15

Resumen del procesamiento de los casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	22	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	22	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

En la tabla anterior se puede apreciar que se ha tomado 22 encuestas a los trabajadores de la gestión administrativa de la UGEL -Huari.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,878	30

Según el criterio general, George y Mallery (2003, p. 231), sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Por lo tanto, nuestro resultado obtenido es de 0.878 estando en el rango de bueno, por lo que se acepta la fiabilidad del instrumento.

ANEXO 2. Instrumento de recolección de datos.

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SANCHEZ CARRIÓN



FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado Señor:

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Local(UGEL) Huari. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser los más sincero posible.

Instrucciones: Lea atentamente y marque con una X en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad: () **Sexo** ()

Grado de Instrucción: 1. Profesional () 2. Técnico () 3. Auxiliar ()

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

N°	ITEM	5	4	3	2	1
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL						
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL						
1	¿Existe una relación interpersonal adecuado entre sus compañeros de trabajo?	5	4	3	2	1
2	¿Los medios de comunicación son suficientes para comunicarte con tus compañeros de trabajo?	5	4	3	2	1
3	¿Entiende los mensajes que se da dentro de la organización?	5	4	3	2	1

4	¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización?	5	4	3	2	1
5	¿El organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?	5	4	3	2	1
AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES						
6	¿Tomas decisiones en tu puesto de trabajo?	5	4	3	2	1
7	¿Es responsable del trabajo que realiza?	5	4	3	2	1
8	¿Conoce las exigencias del trabajo?	5	4	3	2	1

9	¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?	5	4	3	2	1
10	¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?	5	4	3	2	1
	MOTIVACIÓN LABORAL	5	4	3	2	1
11	¿Los beneficios de salud que brinda la organización son cumple sus expectativas?	5	4	3	2	1
12	¿Está conforme con su asignación salarial?	5	4	3	2	1
13	¿Sus aspiraciones se ven prosperas por las políticas de la organización?	5	4	3	2	1
14	¿El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?	5	4	3	2	1
15	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para satisfacer sus necesidades principales?	5	4	3	2	1
	VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL					
	DIMENSIÓN: PRODUCTIVIDAD LABORAL					
16	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?	5	4	3	2	1
17	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización?	5	4	3	2	1
18	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?	5	4	3	2	1
19	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización?	5	4	3	2	1
20	¿Contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la organización?	5	4	3	2	1
	DIMENSIÓN: EFICACIA					
21	¿Logra desarrollar su trabajo con calidad?	5	4	3	2	1
22	¿Cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?	5	4	3	2	1
23	¿Logra cumplir con las tareas asignadas?	5	4	3	2	1
24	¿Conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?	5	4	3	2	1
25	¿Cumplimiento de funciones designadas?	5	4	3	2	1
	DIMENSIÓN: EFICIENCIA LABORAL					
26	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?	5	4	3	2	1
27	¿El nivel de conocimiento que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?	5	4	3	2	1
28	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?	5	4	3	2	1
29	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?	5	4	3	2	1
30	¿Cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?	5	4	3	2	1

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

ANEXO 3. Mapa de Huari.



ANEXO 4: Base de datos procesados de la encuesta.

PERSONA	EDAD	SEXO	PROFESION	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL										COMPETENCIA PARA TOMA DE DECISIONES					MOTIVACION LABORAL					PRODUCTIVIDAD LABORAL					EFICIENCIA					EFICACIA LABORAL					X	D1	D2	D3	D4	D5	D6	y
				P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30													
1	51	1	1	3	3	2	3	3	3	5	4	5	3	3	1	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	5	3	4	1	3	4	4	49	14	20	15	14	19	16	49					
2	49	2	1	5	5	5	5	4	1	5	5	5	1	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	2	2	3	5	59	24	17	18	25	17	17	59					
3	50	1	1	5	1	2	5	1	1	5	5	5	3	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	2	5	5	5	3	1	1	2	1	1	38	14	19	5	21	20	6	47					
4	30	2	3	1	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	61	17	24	20	22	24	20	66					
5	50	1	1	2	1	2	5	2	4	5	5	4	2	2	2	4	3	1	5	4	5	5	5	4	5	3	4	2	2	2	4	3	1	44	12	20	12	24	18	12	54					
6	27	2	1	1	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	1	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	1	43	13	18	12	20	19	12	51					
7	25	2	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	68	24	24	20	25	24	19	68					
8	47	2	1	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	65	20	24	21	25	23	21	69					
9	48	1	2	5	1	4	4	5	5	1	1	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	1	1	5	4	4	5	3	5	4	56	19	15	22	23	16	21	60					
10	33	1	1	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	2	3	3	2	5	4	4	3	4	5	5	4	4	3	2	3	4	3	57	21	22	14	18	22	15	55					
11	23	2	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	4	1	5	5	1	5	4	3	5	4	5	4	3	5	3	4	1	5	5	1	58	21	21	16	21	20	16	57					
12	32	1	1	4	4	4	1	3	3	5	5	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	2	2	3	4	51	16	21	14	20	21	14	55					
13	33	2	1	3	3	3	4	1	4	5	5	5	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	1	3	3	4	50	14	22	14	21	24	14	59					
14	38	1	2	4	4	5	4	4	5	5	5	2	2	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2	3	1	3	3	3	53	21	19	13	20	21	13	54					
15	32	1	1	3	2	3	3	3	2	2	3	5	2	1	3	3	1	1	5	5	4	5	5	2	3	3	5	2	1	3	3	1	1	37	14	14	9	24	15	9	48					
16	49	1	1	4	4	3	3	5	5	4	5	5	4	3	3	1	3	3	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	3	3	1	3	3	55	19	23	13	22	23	13	58					
17	50	1	4	4	1	5	5	5	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	5	5	5	1	1	1	1	1	2	45	20	20	5	10	20	6	36					
18	44	1	1	3	5	5	5	3	5	5	3	5	4	3	3	3	5	5	5	5	3	3	4	5	5	3	5	5	3	3	3	5	5	62	21	22	19	20	23	19	62					
19	25	1	1	2	1	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	1	4	51	15	19	17	22	18	16	56						
20	58	1	2	1	2	5	4	1	5	5	5	5	5	2	3	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	2	4	53	13	25	15	25	25	15	65						
21	33	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	73	25	25	23	25	24	23	72						
22	44	1	3	1	4	5	5	5	3	5	5	5	1	3	1	3	3	1	5	5	4	5	5	3	5	5	5	1	3	1	3	3	1	50	20	19	11	24	19	11	54					

ANEXO 5: Matriz de Consistencia.

El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administración en la Unidad de Gestión Local Huari en el año 2017.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿En qué medida el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa en la UGEL - Huari en el año 2017.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL Huari en el año 2017.</p>	<p>Variable X</p> <p>Clima organizacional.</p> <p>Comunicación interpersonal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación interpersonal. ▪ Los medios de comunicación ▪ Entendimiento de los mensajes en la organización. ▪ Los conocimientos del personal. <p>Autonomía de toma decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisión en el puesto ▪ Responsabilidad del trabajador. ▪ Conocer las exigencias del puesto <p>Motivación Laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horario del trabajo. ▪ Los beneficios de salud que recibe el trabajador ▪ La asignación salarial. ▪ Aspiraciones del trabajador ▪ El medio ambiente. Donde realiza el trabajo. 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>No experimental de tipo transeccional, correlacional</p> <p>Técnicas</p> <p>Cuestionario</p> <p>Universo</p> <p>Todos los trabajadores administrativos de la UGEL Huari.</p>
<p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida Comunicación interpersonal influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017? 	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Evaluar la comunicación interpersonal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>a. La Comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.</p>		

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES Y INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problemas Específicos</p> <p>b) ¿En qué medida Autonomía para toma de decisión de los empleadores se relaciona con el desempeño laboral en gestión administrativa de la UGEL - Huari 2017?</p> <p>c) ¿En qué medida motivación laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en 2017?</p>	<p>Objetivos Específicos.</p> <p>b. Demostrar la Autonomía para toma de decisión y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.</p> <p>c. Demostrar la motivación laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017.</p>	<p>Hipótesis Específicas.</p> <p>b. La Autonomía para toma de decisión influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL - Huari en el año 2017.</p> <p>c. La motivación laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL-Huari en el año 2017.</p>	<p>Variable Y</p> <p>Desempeño Laboral.</p> <p>Productividad Laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficacia del trabajador. ▪ Nivel de producción del personal ▪ Cumplimiento de las metas del trabajador. ▪ Cumplimiento de objetivos. <p>Eficacia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepción del nivel de calidad de trabajo. ▪ Metas logradas. ▪ Cumplimiento de las tareas asignadas ▪ Conocimiento dentro del puesto de trabajo. <p>Eficiencia Laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad del personal. ▪ Nivel de conocimientos técnicos. ▪ Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo. ▪ Nivel de adaptabilidad del trabajador. 	<p>Muestra.</p> <p>22 trabajadores de gestión Administrativa de UGEL Huari.</p> <p>Estadístico de prueba</p> <p><input type="checkbox"/> El coeficiente de correlación de Spearman.</p> <p>Validación</p> <p><input type="checkbox"/> Alfa de Cronbach</p>